

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Zefektivnění náborového procesu na pozici telefonního operátora ve společnosti

Teleperformance

Milena Pohlová

Bakalářská práce

2012

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milena Pohlová**  
Osobní číslo: **D09645**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**  
Název tématu: **Zefektivnění náborového procesu na pozici telefonního operátora ve společnosti Teleperformance**  
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod


1. Charakteristika náborového procesu
2. Analýza současných trendů nábory ve společnosti Teleperformance
3. Návrh na zlepšení náborového procesu
4. Zhodnocení návrhu na zlepšení

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucího práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Daniel Salava, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2012**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 5. 2012

Milena Pohlová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Zde bych ráda poděkovala panu Ing. Danielu Salavovi, Ph.D. za ochotu pomoci, za cenné rady, které tuto práci pomohly dopsat. Taktéž bych za toto chtěla poděkovat i paní Haně Vaňkové ze společnosti Teleperformance.

## ANOTACE

Práce je věnována náborovému procesu ve firmě Teleperformance, která je leaderem na trhu telekomunikačních služeb. Tato práce má za úkol shrnout techniky náborového a výběrového procesu v této firmě a snahu o jejich vylepšení za účelem vyššího procenta přijatých nových zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

telemarketing, nábor, výběrový proces, personální agenda.

## TITLE

Streamlining the recruitment process for the position of telephone operator at Teleperformance company

## ANNOTATION

The work is devoted recruitment process in Teleperformance Company, which is the market leader in telecommunications services. This paper aims to summarize the techniques of recruitment and selection process in this company and their efforts to improve in order to receive a higher percentage of new employees.

## KEYWORDS

telemarketing, recruitment, selecting process, personal agenda

# OBSAH

Úvod .....	9
1 Charakteristika náborového procesu .....	10
1.1 Nábor .....	12
1.1.1 První krok náboru – volná pracovní místa ve společnosti .....	12
1.1.2 Druhý krok náboru - inzeráty .....	14
1.1.3 Třetí krok náboru – jednání s potenciálním uchazečem .....	16
1.1.4 Poslední krok náboru – cílový nábor a formuláře přihlášek .....	16
1.2 Výběrový proces .....	17
1.2.1 Předvýběr .....	18
1.2.2 Pohovor .....	19
2 Analýza současných trendů náboru ve společnosti Teleperformance .....	24
2.1 Charakteristika společnosti Teleperformance .....	28
2.2 Nábor ve společnosti Teleperformance .....	31
2.3 Výběrové řízení ve společnosti Teleperformance .....	32
2.3.1 První část pohovoru – seznámení se společností a znalostní testy .....	33
2.3.2 Druhá část pohovoru – komunikační test .....	33
2.3.3 Třetí část pohovoru – testy pro manažerské pracovní pozice .....	34
3 Návrh na zlepšení náborového procesu .....	35
3.1 Inzerát .....	35
3.1.1 Žena versus muž .....	36
3.1.2 Studenti .....	37
3.1.3 Dosažené vzdělání .....	38
3.1.4 Celkové rozlišení a návrh zlepšení .....	40
3.2 Výběrový proces – skupinový pohovor .....	45
3.2.1 Žena versus muž .....	45

3.2.2 Celkové rozlišení a návrh zlepšení .....	48
4 Zhodnocení návrhu na zlepšení .....	53
4.1 Inzeráty .....	53
4.2 Výběrový proces .....	57
Závěr .....	62
Použitá literatura .....	63
Seznam tabulek .....	65
Seznam obrázků .....	66
Seznam zkratk .....	67
Seznam příloh .....	68



## Úvod

Základem chodu každého podniku jsou jeho zaměstnanci, jejich činnost v podniku ovlivňuje celkový ekonomický výsledek a konkurenceschopnost na trhu. Je tedy velmi důležité mít ve firmě vybalancovaný počet zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní natolik, aby co nejlépe prováděli pracovní činnost, kterou jsou prověřeni. Pro vytvoření této skutečnosti je důležité jejich získávání, které lze rozdělit na dvě části a to nábor a výběrový proces.

Nábor je výběr zaměstnanců od sestavení inzerátů po pohovory, jsou to všechny činnosti zaměřené na zjištění potenciálních zaměstnanců či získání přihlášek od vhodných uchazečů. Jeho cílem je získat vhodné kandidáty na nově vzniklá, či uvolněná místa a provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Výběrový proces je rozdělení uchazečů a následný výběr nejvhodnějších kandidátů na zadaná volná místa ve společnosti. Cílem je získat dostatek co nejpříjemnějších kandidátů na pracovní pozice ve společnosti.

V dnešní době relativně vysoké nezaměstnanosti je velmi důležité pro firmu si umět vybrat správné zaměstnance, ale taktéž správně sepsat požadavky jak na volnou pracovní pozici, tak i na možné uchazeče o ni.

Cílem této práce je zajistit co nejlepší výběr a zvýšení počtu přijatých zaměstnanců. Zefektivnění náboru a výběrového procesu natolik, aby firma Lion Teleperformance měla lepší výsledky v tomto sektoru než doteď.

Tato práce začíná základními charakteristikami a rozčlenění či správném plnění náborového a výběrového procesu. Dále je zaměřena jen na společnost Teleperformance, vyhodnocení těchto procesů, jejich analýzu a následný návrh řešení a jeho zhodnocení.

# 1 Charakteristika náborového procesu

Nábor se dělí na dvě části, nábor samotný a výběrové řízení, což je konkrétní výběr zaměstnance dle požadovaných skutečností. Není důležité jen nabrat osoby, ale i vybrat správnou, která by se hodila na danou pracovní pozici. Nábor se definuje jako všechny činnosti zaměřené na zjištění potenciálních zaměstnanců či získání přihlášek od vhodných uchazečů.

Cílem náboru je získat zásobu vhodných kandidátů na uvolněná místa, používat a dávat najevo užívání slušného postupu, zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k cílům společnosti a žádoucí image společnosti, provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Cíl náboru dává najevo, jak by firmy měly nábor jako takový provádět, ale musí si stanovit přesné požadavky. Co od náboru vyžadují a hlavně co požadují od uchazečů. Podle knihy Personalistika od Caroline Hook a Margaret Foot si musí položit nespočet otázek, které by je měly vést ke správnému postupu ve výběrovém řízení a všemu čemu předchází. Vzhledem k náboru musí firmy vymezit určitá hlediska, která se dělí do tří skupin a to:

- právní skupina, kde musíme dát pozor na stanovené zákony dané země,
- morální skupinu, která nesmí připouštět diskriminaci, ale taktéž jsou v ní uvedeny zákony dané země ale s ohledem na morální vnímání osoby,
- podnikatelská skupina, která musí zajišťovat, aby cíl náboru směřoval k dosahování celopodnikových cílů (tzn., že nesmíme brát v úvahu osobní cíle).

Na začátku je důležité zaměřit se na právní skupinu, na kterou si společnost musí dát pozor z hlediska proti diskriminačním zákonům. Musí dbát na to, aby pro ni každá osoba byla rovnocenná a měla pro každého uchazeče o místo rovnocenné příležitosti k získání určené pozice.

Nejdůležitějšími a nejčastějšími zákony, s nimiž se firma setkává, jsou uvedeny v zákoně 198/2008 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon):

- zákon o rasových vztazích a zákon o sexuální diskriminaci (zákon o diskriminaci pohlaví) – tyto zákony se v podstatě zaměřují na stejnou oblast diskriminace, která souvisí

s jeho či jejím pohlavím, manželským stavem, rasou či rasovým původem. Dělí se na přímou, nepřímou diskriminaci a pronásledování. K přímé diskriminaci dochází z výše uvedených důvodů a zachází se s osobami ze zaujatého hlediska a mají takřka malou šanci projít do dalších kol výběrových řízení. Příkladem může být, když se uvolní místo ředitele společnosti a daný personální manažer automaticky vyřadí z pohovorů ženy, kterým je nad 25 let, a jsou bezdětné z důvodu, že se dá očekávat, že v blízké době budou chtít založit rodinu. U nepřímé diskriminace jsou vyloučeny skupiny osob nespravedlivě z důvodu, že některé požadavky na pozici je již předběžně vylučují. Příkladem mohou být letušky, kde jsou přesně stanoveny míry a hmotnost, kterou daná osoba musí mít. Pronásledování znamená, že s osobou se zachází jinak než s ostatními z důvodu toho, že tato osoba si v minulosti stěžovala na diskriminaci vůči její osobě. Příkladem mohou být ženy, které svého vedoucího obvinily ze sexuálního obtěžování a následně na to byly propuštěny,

- zákon o rovném odměňování – tento zákon se spíše začíná projevovat až při nástupu na místo, kde daná osoba zjistí, že je jinak ohodnocena za práci než její kolegové například z důvodu toho, že je žena. V tomto případě má nárok se bránit a žádat o stejné ohodnocení, ve většině případů to ale nedopadne,

- zákon o diskriminaci handicapovaných (se sníženou pracovní schopností) – tato diskriminace je zaměřena na nezpůsobilost skupiny občanů vykonávat práci stejně jako jiní občané, všichni tito občané jsou zahrnuti v tomto zákoně. Nezpůsobilost je definována jako mentální či tělesná porucha, jež má podstatný a dlouhodobý nepříznivý účinek na jedincovu schopnost vykonávat běžné každodenní činnosti. Pracovní podmínky těchto osob upravuje zákon č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti ve vztahu k právům na zaměstnání, které nesmí být občanovi upřeno z důvodu rasy, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného vyznání,

- zákon o rehabilitaci provinilců (trestané osoby) tento zákon stanoví různá časová období, od kterých je nahlíženo na přestupky, jako kdyby se nestaly. Tzn., že od této doby nemusí uvádět obviněný, za co byl trestán a že vůbec trestán byl. Je tu jedna výjimka a to provinění, které zapříčinilo rozsudek na doživotí či odsouzení na dobu delší jak 30 měsíců se nikdy nepromijí. U odsouzených na 6 až 30 měsíců se promijí jeho provinění až do 10 let se zkušební lhůtou 1 roku v případě odebrání řídičského oprávnění. Jsou tu i důležité výjimky,

kdy provinění zasahovalo do jeho pracovního zaměření, např. práce s dětmi, v tomto případě odsouzení nemohou ani nesmějí být zahlazena. [2]

Tyto zákony by si měla každá společnost prostudovat, aby neporušila ani jeden z nich a zamezila pak možnému problému se soudním jednáním, které by mohlo pro ni dopadnout i hůře než jsou výše uvedené lhůty.

## **1.1 Nábor**

Společnost si musí správně vybrat, co očekává od náboru, jaké jsou její požadavky a cíle na konkrétní pozici ve společnosti a jak by měl vypadat uchazeč o ni. Měla by stanovit podmínky pro uchazeče, ale taktéž vhodné výběrové řízení či postupy při konkrétním náboru pro již přetříděné uchazeče. Taktéž se musí rozhodnout, zda bude vybírat z vnějšího či vnitřního prostředí podniku. Obě tyto varianty mají své úskalí, ale i velké a nepřehlédnutelné výhody. Před začátkem náboru by si společnost měla prodiskutovat otázky rovných příležitostí.

### **1.1.1 První krok náboru – volná pracovní místa ve společnosti**

Zde je důležité zjistit, zda jsou volná pracovní místa ve společnosti, to můžou být nově objevená pracovní místa či místa, která se uvolnila, např. z důvodu odchodu zaměstnance do důchodu, anebo z důvodu propuštění. V případě, že podnik hledá zaměstnance na již existujícím, ale nově uvolněném místě, musí předpokládat s plánovacím procesem, což znamená, že toto místo se v budoucnu může uvolnit z důvodu možného odchodu či propuštění zaměstnance. Tato místa jsou pravidelně obnovována. Když společnost nalezne volné pracovní místo, musí zjistit, zda je zapotřebí hledat na něj vhodného kandidáta či ho nahradit strojově anebo ho úplně zrušit, zde je kladeno spousty otázek. V případě, že toto místo je potřebné pro chod podniku, musí se zahrnout i do této fáze náboru příprava všech podpůrných dokumentů (specifikace pracovních požadavků, popisy práce, apod.), ale taktéž konkretizovat směrnice pro danou činnost, které musí být provedeny, jako jsou psaní inzerátů a kontaktování potenciálních uchazečů.

Popis pracovní pozice je velmi důležitý a rozděluje se na čtyři části:

- název pracovní pozice,
- účel pracovního místa,

- popis hlavních povinností,
- počet lidí, za které zaměstnanec bude odpovídat.

Tyto části ukazují uchazeči, na jaké pracovní místo se hlásí, co dané pracovní místo znamená a o jakou pozici ve společnosti jde. Název pozice je velmi důležitý musí se dát pozor, jak přesně ho má firma stanovit, není vhodné zvyšovat úroveň pracovního místa užitím slov výkonný vedoucí, manažer či ředitel. Taktéž by se firma měla vyvarovat označení pozice, která již z názvu preferuje pohlaví osoby, např. číšnice, jeřábník apod. Ve skutečnosti firmy již při jejich vzniku mají pevně dané pracovní místa a pozice (co obsahují a jaké jsou jejich požadavky na kvalifikaci zaměstnance), pokud tedy vznikne úplně nové pracovní místo, musí se zákonitě upravit i organizační struktura danou systematizací.

Informace o struktuře daného místa v organizační struktuře podniku, či za které pozice je dané místo odpovědné a na které musí v náplni práce dohlížet. Jsou to požadavky na uchazeče o místo, aby si mohl sám představit, jakou bude mít náplň dané práce.

Požadavky na uchazeče mají ukázat, co zaměstnavatelé od možných kandidátů očekávají. V těchto požadavcích si firma musí dát pozor na diskriminační zákony, taktéž na přímou, ale i nepřímou verzi. Musí zde být kladeny odpovídající nároky na danou pozici, tak aby žádnou skupinu osob nediskriminoval, jak na základě jejich věku, pohlaví, ale taktéž rasy, apod. Může zde být využito sedmibodového modelu, tzv. Rodgerova modelu, který sestavuje sedm hlavních specifikací pracovního místa, které uchazeč musí udat:

- *vědomosti (vzdělání, zkušenosti),*
- *fyzické vlastnosti (zdraví, mluva),*
- *všeobecná inteligence,*
- *zvláštní schopnosti (manuální zručnost, obratnost v používání slov),*
- *zájmy (sportovní, společenské),*
- *sklony – dispozice (vytrvalost, spoléhání na sebe sama),*
- *okolnosti (rodina). [3]*

Anebo lze využít pětistupňový model, tzv. Munrův, který sestavuje hlavních pět specifik a zaměřuje se na:

- *vliv na ostatní (způsoby, mluva),*
- *získanou kvalifikaci (praxe, zkušenosti, vzdělání),*
- *vrozené schopnosti (rychlost chápání, učit se),*
- *motivace (osobní cíle),*
- *emociální ustrojení (schopnost překonávat stres). [3]*

### **1.1.2 Druhý krok nábory - inzeráty**

Tuto část může firma provést, až tehdy, když ví, že musí obsadit volné místo. V tomto případě musí rozhodnout, jak bude informovat potenciální uchazeče na tuto pozici a to je možné: přes inzeráty v místních či celostátních novinách, odborných časopisech, přes náborové agentury, rozhlas televize či jiné komunikační a telekomunikační prostředky, internetové stránky, různé vývěsky a burzy práce, apod.

Hlavní je správně sestavit inzerát, ale taktéž vědět jak má správně vypadat přihláška na danou pozici (její formulář). Firma musí správně stanovit kritéria, požadavky, znalosti, dovednosti a osobní kvality potenciálních uchazečů a taktéž stanovit jak je bude hodnotit, jak je bude posuzovat.

Musí také správně zvolit, kde tyto inzeráty vystaví. Hlavně si předem rozhodnout na jakou pracovní pozici se zaměří, z toho důvodu například hledá uchazeče podle geografických lokalit, podle typu kvalifikací občanů, podle pravděpodobnosti jaké výstavní místa dle jejich názorů určité skupiny občanů sledují. Firma musí udržovat nábor spravedlivý a otevřený pro všechny skupiny občanů, proto si musí dát velký pozor i jaká vybírá místa, kde vystaví volné pracovní pozice. Taktéž se dívá na nákladovou stránku, proto nemůže využít všech nabízených možností, ale musí si stanovit otázky, jakou cílovou skupinu chce oslovit a kde ji může s největší pravděpodobností najít. S rozvojem internetu jsou tyto metody a otázky jednodušší, jelikož si firma může volná pracovní místa přímo vystavit na svých webových stránkách, dříve museli být ze zákona vystaveny na úřadě práce (od 1. 1. 2012 již tato povinnost není nutná) a dále už závisí jen na ni, kde se její inzerát objeví či jaké agentuře tento proces zadá. Tato skutečnost je pro podnik nejvíce výhodná i z toho důvodu, že potenciální uchazeč se může rovnou na svém domácím počítači podívat, do jaké firmy se to vlastně hlásí, jaké jsou její hlavní obory a specifika, proto hned tuší do čeho jde a odpadá tedy možnost, že na pohovor dorazí uchazeči, kteří ani nevědí, o jakou práci se ucházejí či o jakou

společnost jde. Bohužel tuto skutečnost uchazeči o pracovní pozici využívají jen velmi málo či spíše vůbec, využívají ji spíše uchazeči na manažerské pozice.

Nejenže je velmi důležité stanovit, kde si firma inzerát vystaví, ale nejdůležitější je správně navrhnout tento náborový list. Nejprve si musí uvědomit, jaké jsou její cíle inzerovaných pracovních míst. Účelem inzerování je docílit dostatek přijatých přihlášek vhodných kandidátů, s tím, že mezi nimi zaměstnavatel nalezne nejvhodnějšího kandidáta pro danou pracovní pozici. Dostatek znamená, že potřebuje dostatečné množství přihlášek, ale nechce být zahlcen nespočtem odpovědí, které nevyhovují firemním požadavkům či cílům společnosti.

Hlavním principem psaní inzerátu na pracovní místa je dát dostačující informace o pozici, aby se přihlásili vhodní kandidáti, ale taktéž, aby se nepřihlásili nevhodní či aby byli přímo odrazeni. Je několik faktorů, které se musejí objevit v inzerátu na pracovní pozici:

- přesný název společnosti zapsaný v Obchodním rejstříku a základní informace o ní, které nám ukáží, co nám může daná společnost nabídnout,
- název pracovního místa a hlavní povinnosti na dané pozici, které musí být formulovány výstižně a co nejstručněji,
- požadované kvalifikace, dovednosti a zkušenosti,
- výhody, tj. platová pásma ve společnosti, a různé výhody jako jsou stravenky apod.,
- jaké jsou rovné příležitosti v podniku,
- jak se přihlásit, tj. velká škála možností, která je hodně závislá na umístění inzerátu, ale nejčastější je že se uchazeč přihlásí osobně, telefonicky, dopise, e-mailem, zaslal svůj CV a průvodní dopis, apod.

Rozhodování o daném inzerátu, o jeho obsahu a místě umístění má na starost daný liniový manažer. Protože je potřeba více znalostí k vytvoření a následným procesům, musí se tohoto úkolu zúčastnit i někdo se zkušenostmi přímo z této oblasti, někdo kdo již tuto práci v minulosti vykonával. Pokud je velmi obtížné sehnat na dané pracovní místo lidi, je lepší se obrátit s tímto požadavkem již na specializovanou pracovní agenturu, která za firmu všechny procesy a postupy udělá a již jí vygeneruje nejvhodnější kandidáty. Zde se musí dívat jen na

otázku nákladů, zda nám nepřevýší náklady výnosy. Inzeráty musí být vypracovány precizně, protože i oni dávají určitou veřejnou představu o dané společnosti, a proto jestli si s ním společnost neví rady, je lepší využít inzertních společností.

### **1.1.3 Třetí krok náboru – jednání s potenciálním uchazečem**

Jednání s uchazeči je velmi důležitý náborový proces, jak podnik přijme jejich žádosti či reakce na volné pracovní místo. Musí si vybrat, jakými administrativními procedurami jim budou potenciální uchazeči dávat najevo, že mají o volné místo zájem, proto si musí položit otázky, jak chce přijímat přihlášky a to:

- telefonicky,
- formou návštěvy,
- zaslání strukturovaného životopisu a dané informace (CV a průvodní dopis)
- či vyplněné přihlášky, zadané v inzerátu, společnosti.

Při rozhodování o těchto procedurách si hlavně musí uvědomit, čeho chce dosáhnout, ale taky se dívat na toto z ekonomického hlediska, tedy otázkou výšky ceny. Tyto otázky si musí položit, protože na tom závisí jak jméno firmy, tak i představa o firmě k jejím potenciálním zákazníkům.

### **1.1.4 Poslední krok náboru – cílový nábor a formuláře přihlášek**

Pomyslný poslední krok náborového procesu se může rozdělit na dvě části, první je cílový nábor a druhá se zabývá formulářem přihlášek.

Cílený nábor je metoda povzbuzující zvýhodněné skupiny osob při ucházení se o volná pracovní místa. Jedná se o nepřímou diskriminaci, která je v úvodu dopodrobna rozebrána. Tento nábor má několik forem, jako jsou určité fotografie, které mají zobrazit určité rasové skupiny či osoby v netradičních rolích, které uchazečům mají představit pracovní místo, nebo jsou to různá prohlášení, která mohou pomoci, či naopak, nebát se menšinovým skupinám zařadit se do kolektivu firmy. Cílený nábor přitáhne větší okruh vhodných uchazečů, než to bylo u jiných forem náboru a nejenom cílové skupiny. Celkově se zlepšila kvalita přihlášek a v neposlední řadě i jejich přijatý počet.



Společnost již poskytla osobám potřebné údaje o možnost ucházet se o pracovní pozici, ale musí se jim i nabídnout možnost jakou formou mají odpovídat. Hlavní možnosti jsou:

- formulář,
- přihlášky,
- životopis,
- přihlašovací dopis či
- osobní pohovor.

Většina společností dává přednost svým vlastním formulářům, ke kterým uchazeč připojí i svůj životopis případně průvodní dopis. Přednostně se tato firma dívá na své formuláře přihlášek, protože tam má vlastní otázky, které chce zodpovědět a proto si může udělat výraznější obrázek na danou osobu než z jejího životopisu a taktéž může položit spíše cílené otázky již k danému pracovnímu místu. Podnik si musí dát pozor při sestavování vlastních formulářů, aby neporušil zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, který informuje o tom, jaké informace zaměstnavatel může získat od uchazeče nezbytné pro potřebu k jeho výslednému rozhodnutí. Formulář přihlášek je pomyslným mezníkem mezi náborovým procesem a procesem výběru. Hned jak společnost obdrží formulář, může již uchazeče zvat na skupinové či, individuální výběrové řízení.

## **1.2 Výběrový proces**

Pokud je náborový proces úspěšný a vede k dostatečnému množství zaslaných formulářů, životopisů, apod., od vhodných uchazečů o pracovní pozici, pak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby a následně vybrat již nové zaměstnance. Hlavní cílem výběru je vybrat nejvhodnější kandidáty na danou pracovní pozici. Vedení firma stanoví osoby, které budou vybírat z uchazečů. Tito tazatelé se musí pokusit představit si, jaká konkrétní osoba by mohla mít do budoucna větší výkon v daném zaměstnání a tzn. větší výnos pro společnost. Musí, ale taktéž zjišťovat, zda kandidátům práce vyhovuje, aby nebyl možný jejich brzký odchod jinam. Dílčí cíle výběrového procesu, které mají zajistit splnění požadavků, jsou:

- shromáždit dostatečné množství informací,

- uspořádat a vyhodnotit tyto informace,
- ohodnotit každého kandidáta zvláště v závislosti na jeho předpokládaném výkonu na daném pracovním místě, či zda by si přáli takovouto pracovní pozici a zda akceptují nabídku zaměstnání.

Nejběžnější metody pro sběr a vyhodnocování informací jsou různé předvýběry z informací v žádostech a v životopisech, pohovory, testy, žádosti rozšířené o životopisnou část, reference či určité vyhodnovací programy. Nejčastěji se zde využívá užší výběr, tzv. předvýběr a pohovor.

### **1.2.1 Předvýběr**

Předvýběr je vlastně selekce vhodných uchazečů, kteří odpovídají zadaným parametrům společnosti ještě před výsledným výběrem nejvhodnějšího kandidáta. Je to první krok výběrového procesu, po něm následuje pohovor. Většina zaměstnavatelů ho velmi často využívá, protože tím ušetří jak čas, tak i ztrátu svých nákladů.

Uchazeči o volná pracovní místa většinou uvádějí ve svých žádostech velké množství nepotřebných informací, které nejsou požadovány pro výběrové rozhodnutí a v případě, kdyby tyto informace nebyli brány v úvahu mohli by být společnost nařknuta z nespravedlivé diskriminace. Aby tomuto firma předešla, musí si najít jen ty informace, které jsou pro její výběr podstatné a ty porovnat s ostatními uchazeči, tak nevznikne žádná možnost diskriminace, protože u všech bude mít stejná kritéria výběru. A tímto, taktéž předchází vzniku i neuvědomělých předsudků, které mohou vzniknout z cizokrajného jména či pohlaví daného subjektu. Stejně jako u těchto diskriminujících kritérií by se osoby provádějící předvýběr měli vyvarovat dalších kritérií, která nejsou přesně vztažena na schopnosti uchazeče vykonávat danou práci. Správně stanovená kritéria se již vyberou a daná osoba z firmy je ohodnotí vlastními poznámkami o konkrétních uchazečích. Předvýběr by měl být provádět minimálně dvěma na sobě nezávislými osobami z dané firmy, mohou díky tomu porovnat po počátečním výběru svá hodnocení, prodiskutovat nejasnosti a taktéž omezit diskriminační kritéria, bohužel v dnešní době firma spíše šetří náklady a proto ho provádí jen jedna osoba. Obvykle je výsledek předvýběru získat optimální počet 6 osob na jedno pracovní místo.

### 1.2.2 Pohovor

Dnes již takřka každá firma zahrnuje do svého výběrového procesu pohovor, i když výzkumné studie zjistili, že je nedostatečný pro předpověď budoucího pracovního výkonu uchazeče. Důvody proč je nedostatečný je hlavně na tazateli, který vede pohovor, na jeho chybovosti, proto se každý personální manažer, který se tímto zabývá, snaží své chyby odstranit. Počáteční výběrový pohovor (předvýběr) většina větších firem nechávají na náborových agenturách, ale než přijmou nového zaměstnance, měli by se s ním nejdříve osobně setkat a udělat si na něj i vlastní názor, proto jsou výběrové pohovory, které jsou cílovým náborovým procesem.

Dělání chyb tazatelů při pohovoru jsou nejčastěji zapříčiněny rychlými a unáhlenými rozhodnutími, sběrem informací jak pozitivních tak i negativních, najímáním podle vlastního image, stereotypizace, dělání předpokladů (vnucování něčí osobního pohledu na to, jak by se mělo jednat v osobních podmínkách jiné osoby), shromažďování nedostatečných informací, efekt kontrastu. Chyby se objevují při procesu vnímání, který používají všichni a ani o tom neví, protože je pro ně tak samozřejmý jako dýchání. To co si vyberou je pro ně určeno svými zkušenostmi, osobností a motivací, tzn., že se zaměřují na aspekty svého okolí a taky ty které ignorují. Proto ignorují i důležité informace pro pohovor, ale pro ně jsou nevhodné. Nejčastější chyby ve výběrovém řízení jsou:

- Halo efekt – tuto chybu můžeme nazvat „chybu prvního dojmu“, tzn., že když vstoupí do dveří uchazeč správně oblečen a stiskne dostatečně silně ruku už daný zaměstnanec, který řídí výběr si na danou osobu udělá pozitivní obrázek a proto nevědomky dává spíše otázky, které této osobě pomohou, tyto otázky jsou spíše doplňkového typu, protože každý tazatel má předem stanovené otázky, které jsou pro něj v pohovoru důležité. Tato chyba může být i přesně opačného charakteru a nazýváme ji horns (rohy) efekt,
- Rychlé rozhodování – tazatelé si o uchazeči dělají úsudek během prvních pěti minut a pak již své hodnocení o jeho vhodnosti spíše nemění. Proto odpovídají na omezený rozsah informací a nevyužijí je dostatečně,
- Přijímání lidí podle mě – tzn., že převážně vybíráme osoby, které jsou nám sympatické, mají podobné či stejné chování jako my a proto se s danou osobou

ztotožňují. Ale toto neodpovídá schopnostem vykonávat práci a pro podnik je to škodlivé.,

- Stereotypizace – tato chyba je považována jako nejnebezpečnější chybu při výběrovém procesu a mohla by se dokonce svrhnout k diskriminaci rasy či pohlaví. Objevuje se, když konkrétní uchazeč je předem přiřazen do určité skupiny a pak jsou jí přisuzovány vlastnosti a znaky členů té dané skupiny, např. menšinové skupiny, Romové kradou, studenti jsou líní a nezodpovědní apod. Nemůžeme různé osoby shrnovat do jedné skupiny jen podle našeho prvního dojmu, a proto bychom se tomuto měli vyvarovat. Tato chybovost může nastat i za zcela zvláštních důvodů, např.: obézní lidé, semišové boty, příliš mnoho make-upu, způsob jak se uchazeč směje, muži nosící náušnice, atd.,
- Efekt kontrastu – znamená, že uchazeči jsou v pohovoru hodnoceni více, než by si zasloužili, protože předcházeli nedostateční uchazeči a díky kontrastu se zdáli být lepší, než ve skutečnosti jsou.

Aby osoby řídící pohovory eliminovaly tyto chyby, musí uznat skutečnost, že již dříve se jim tyto možnosti staly a vyvarovat se jejich opakování. Pomoci jim k tomu má shromáždění dostatečných informací, je to klasické pravidlo, které pomáhá eliminovat většinu chyb tazatelů. Tazatel se při pohovoru nesmí rozhodnout příliš brzy o tom, zda je kandidát nevhodný spíše by měl sledovat všechny informace pro nezbytné rozhodnutí. Ke správnému rozčlenění a posbírání informací nám mohou pomoci např.:

- Strukturované pohovory – přispívá ke shromáždění více informací pomocí vytvoření si konkrétní sad otázek, které nám umožní získat relevantní informace pro výběrové řízení, poté poskytnout všem uchazečům příležitost odpovědět na tuto sadu,
- Více než jeden tazatel – individuální jednání je u pohovoru nežádoucí, proto je žádoucí, aby s tazatelem byl i specialista na řízení lidských zdrojů či bezprostřední nadřízený, který ví o konkrétní volné pozici více informací a taky požadavků na ni. Každá osoba, která provádí pohovor, se musí účastnit školení, ale i tréninku, aby při pohovorech se co nejvíce vyvarovali chybám,

- Pohovorů se má účastnit a vést ho jen trénovaná osoba (v dnešní době není možné, hlavně z důvodu šetření nákladů) – jak bylo uvedeno v druhé odrážce je důležité, aby se tazatel účastnil různých školení a tréninků, kvůli uvědomění si problémů s rovnou příležitostí a rozvojem otázek. Či jak se objektivně a spravedlivě dívat na nového uchazeče o pracovní pozici,
- Pro pohovory si vyměřit přiměřený čas – většina manažerů ve firmách berou pohovory jako ztrátu času, a proto se je snaží co nejvíce zkrátit, což není dobré řešení. Nemůžeme za 10 a méně minut poznat člověka a získat o něm dostatek informací, abychom mohli relevantně rozhodnout o jeho možném nástupu na volné pracovní místo.

Důležité je se podívat i na dovednosti osob, které vedou pohovor. V předchozích odstavcích je probíráno vyvarování chyb při pohovorech, ale dovednosti tazatelů lze i rozvíjet a zajistit tak lepší efektivnost při výběru. Tyto dovednosti lze rozvíjet díky:

- Důkladnému plánování a přípravy na pohovor - tato dovednost zahrnuje přijetí uchazečů, zajištění místnosti kde se budou pohovory pořádat a kde nebudete rušeni, tazatel musí být dostatečně informován o každém uchazeči, překontrolování popisu a specifikace volného pracovního místa, aby tazatel mohl vědět na kterou pozici se uchazeči hlásí, příprava pohovorových otázek a zajištění toho, aby všichni věděli, jakou roli v pohovoru hrají,
- Zajištění uchazečům pohodu a klid – každý uchazeč je u pohovoru nervózní a proto jim musíme zajistit takové prostředí, které pro ně bude spíše uklidňující. Musíme také se k uchazečům chovat korektně, aby v případě jejich nepřijetí nepodávali na danou firmu nepříjemné informace. Některé společnosti, ale záměrně stresují uchazeče více, např.: pokud tazatelé sedí za stolem a uchazeč je pod drobnohledem, či série pohovorů s více zaměstnanci, z toho důvodu, že si je chtějí otestovat, jak budou zvládat stresové situace v pracovním vypětí,
- Tazatelé musí být neutrální, nevysílat k uchazečům žádné signály – tazatelé nesmí ovlivňovat naznačováním uchazeče během pohovoru, nesmí naznačovat, jak si daný uchazeč vede. Tato skutečnost se stává nejpravděpodobnější, když přijde na pohovor známý uchazeče či někdo z jeho blízkého okolí,

- Ptát se na řadu relevantních otázek – při náboru je důležité klást správné otázky, ale nejdůležitější pro tazatele je umět naslouchat a vzít si z množství podaných informací ty nejdůležitější. Proto tazatel musí dodržovat pár jednoduchých pravidel, udržovat s uchazečem oční kontakt, snažit se vypadat že se nenudí, že ho zajímají všechny informace od uchazeče, používat povzbuzovací znaky, např. ano, chápu; pokračujete apod. a taktéž po ukončení informací shrnout co uchazeč řekl a ujistit se že tazatel to pochopil správně.

Existuje několik druhů otázek, např.:

- polootevřené,
- uzavřené,
- tázací apod.,

pro tazatele jsou nejdůležitější dva typy, a to:

- uzavřené otázky, na tyto otázky se odpovídá prostým ano a ne, tyto otázky jsou nevhodnější pro ty, které následně obodujeme,
  - otevřené otázky, tyto otázky dávají možnost uchazeči odpovídat plnohodnotnými větami a ukázat tazateli i jeho osobnost, pro tazatele jsou důležité jako spíše doplňující otázky, ukáží mu spíše, jak se uchazeč dokáže vyrovnat s určitými situacemi apod.,
- Povzbudit kandidáty k diskusi - díky vhodným otázkám, tzv. otevřené otázky, otázky, na které nemůže odpovědět jednoznačně, ano či ne. Díky tomu získáme více informací. Pro všechny otázky, které tazatel podá, očekává nějakou odpověď, podle toho si převede jeho odpověď,
  - Tazatel si musí zaznamenat informace – před začátkem pohovorů jsme si stanovili sadu otázek a podle našich kritérií (napsané i v inzerátu) si můžeme obodovat otázku dle předpokládané odpovědi. Sečtením těchto bodů pro nás může být pomyslné rozřazení uchazečů, ale neměli bychom si zapomínat poznamenávat i ty skutečnosti, které uchazeč přesně řekl, jeho přesné odpovědi a jím uvedené informace. Je velmi těžké se naučit snažit se o normální konverzaci a mezitím si dělat poznámky, ale tuto schopnost si tazatelé každým výběrovým řízením rozvíjejí. Taktéž je vhodné říci uchazeči, že si děláte poznámky,

- Odpovídat na otázky uchazečů – je vhodné dát taktéž možnost uchazečům položit tazatelům otázky, tato část pohovoru se nachází na konci. Jde již o konkrétní otázky na danou pozici či administrativa ve firmě, nebo platové ohodnocení. Tyto otázky jsou pro firmu důležité i z dlouhodobého hlediska, aby věděli, jaké informace ještě navíc uchazeči o místo potřebují či vyžadují,
- Ukončit pohovor – na konci je vždy vhodné poděkovat uchazeči za jeho přítomnost a informovat ho co by měl nadále čekat. To by mohlo být druhou fází pohovorů, které se provozují hlavně pro vyšší manažerské funkce, kde se sepisují různé testy apod.,
- Vyhodnotit tazateli zapsané informace a rozhodnout se – dle otázek, které jsme si sestavili na začátku pohovorů a dle námi navrženého obodování můžeme v této fázi zjistit, který uchazeč je pro nás výhodnější dle sečtení všech obodovaných otázek. Ten, který obdržel nejvíc bodů je pro nás přijatelný hlavně z hlediska našich kritérií a zadaných otázek, ale v této fázi musíme dát i na intuici tazatele. Je důležité, aby tazatel si prošel i své vlastní poznámky o každém uchazeči a například zjistil, který uchazeč s nejvyšším hodnocením je pro nás přijatelný i z hlediska náročnosti práce, či odolnosti vůči stresu nebo jak by v budoucnu pro nás byl užitek. I zde si musíme dát pozor na jakoukoliv diskriminaci. Zde tedy vybereme nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici,
- Zaznamenat a zdůvodnit si své rozhodnutí – toto je poslední fáze pohovoru a je již po konkrétním výběru nového zaměstnance. Zde musíme sepsat u každého uchazeče, proč jsme ho nevybrali, jeho klady a zápory u vybraného uchazeče je samozřejmostí že taktéž. Musíme sepsat i to jakou metodu jsme pro pohovory využili a doložit všechny tyto informace vedoucím manažerům firmy. A v neposlední řadě, musíme úspěšným i neúspěšným kandidátům o místo poskytnou zpětnou vazbu, dopisy či e-maily o nepřijetí či přijetí na dané místo.

Takto sestavený pohovor může být koncem náborového a výběrového procesu. Ale je tu i možnost o doplnění informací či doplňkové části pohovoru. Kde se dělají spíše testy, psychologické, řídicí, počítačové apod., mají spíše již uchazeči doplnit jeho učení a připravit ho nástup na dané místo. [1]

## **2 Analýza současných trendů nábora ve společnosti Teleperformance**

Nábor je rozdělen na dvě části, a to nábor možných zaměstnanců a výběrové řízení ve formě pohovoru, ve firmě Teleperformance je výběrové řízení na pracovní poměr rozděleno pro uchazeče na dlouhodobější úvazek a krátkodobý úvazek (převážně pro studenty, apod.). Všechny tyto podstatné skutečnosti jsou popsány v první kapitole, ale ve skutečnosti tato teorie je upravena trochu jiným způsobem, v reálné praxi je to řešeno jinak. Je důležité vybrat správnou osobu na volné pracovní místo, ale také ve stanoveném čase a za dodržení zadaných požadavků. Konkrétně ve společnosti Teleperformance je důležité sehnat nové zaměstnance či brigádníky do určitého časového intervalu aby mohli splnit stanovené závazky vůči klientům, kteří stanovili zakázku, na kterou nové zaměstnance shání. Nově příchozí zaměstnanci mají pracovní poměr sepisován na Dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti (pracovní smlouva se sepisuje dle Zákoníku práce České republiky).

Výběr volných pracovních míst má na starost personální oddělení, tzv. Human Resources. Provoz zadává a vytváří požadavky na danou pozici, časový interval odkdy je potřeba a v jakém počtu nových zaměstnanců, dle zadání klienta. Tyto požadavky poté zašle do HR, které dále pokračuje v náborovém procesu (vytvoří inzerát, apod.). V dnešní době se v této společnosti nabírají spíše uchazeči na krátkodobý úvazek, tzv. brigádníci na DPP a DPČ, kteří jsou hledáni na danou zakázku a popřípadě se po ukončení této zakázky mohou přeškolit na další nově vzniklé projekty. A případně do budoucna je i možnost, že se tito brigádníci mohou stát již stálými zaměstnanci této společnosti. V tomto případě se výběrové řízení upravuje jednodušším postupem, jehož základní částí jsou eliminace nevyhovujících uchazečů a následné zařazení vhodných uchazečů do výběrového procesu, které jsou převážně řešeny skupinovým výběrem více kandidátů již na konkrétní pozici. V případě, kdy se hledá již pracovník na stálý pracovní poměr je tento proces výrazně složitější a to i proto, že tito uchazeči jsou vybíráni jednotlivě. Nejdříve prochází stejným výběrem eliminace vhodných uchazečů, následným skupinovým pohovorem, ale poté již přicházejí jednotlivě na pohovory k tazateli z HR, který je následně může zaslat i na různé proškolovací či psychologické testy, zaměřené dle konkrétní pracovní pozice, a následně jsou vybráni nejvhodnější kandidáti.



I v této firmě je důležité při náboru dodržovat antidiskriminační zákony, které jsou uvedeny v první kapitole. Firma Teleperformance je má i závazně zadané ve směrnici SM07\_pracovni\_rad\_2011-06-01\_v2, jsou zde uvedeny i základní podmínky pro vstup do zaměstnaneckého vztahu v této firmě a taktéž jaké povinnosti k ní má zaměstnanec:

*Tato směrnice je organizační normou, která upravuje vztah mezi firmou Lion Teleservices CZ a. s. jako Zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci, zaměstnanci mezi sebou a vedoucími zaměstnanci ve vztahu k podřízeným zaměstnancům a naopak.*

*Pracovní řád je závazný pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, kteří jsou k němu v pracovním poměru. Na zaměstnance činné pro zaměstnavatele na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr se pracovní řád vztahuje, jen pokud to vyplývá z jeho dalších ustanovení, z ustanovení pracovněprávních předpisů nebo z uzavřené dohody.*

*Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pracovní smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do práce s tříměsíční zkušební dobou, pokud není dojednáno jinak. Jedno vyhotovení se vydá zaměstnanci.*

*Zaměstnanec je povinen před vznikem pracovního poměru vyplnit osobní dotazník, (viz. příloha č. 2), podrobit se na vlastní náklady vstupní lékařské prohlídce, předložit potvrzení o dosavadním zaměstnání a další požadované doklady, ovlivňující jeho nároky z pracovního poměru.*

*Při nástupu do práce je zaměstnanec povinen seznámit se s pracovním řádem, s bezpečnostními předpisy s povinností zaměstnance dbát o ochranu majetku zaměstnavatele, legislativními předpisy souvisejícími s výkonem funkce. Toto seznámení provádí zaměstnanec personálního oddělení, případně přímý nadřízený.*

*Zaměstnavatel je povinen pečovat o vytváření a rozvíjení pracovněprávních vztahů v souladu se zákoníkem práce, ostatními právními předpisy a s pravidly slušnosti a občanského soužití.*

*Za diskriminaci se považuje též obtěžování, kterým se rozumí nežádoucí chování související s rasovým nebo etnickým původem, s účelem nebo účinky narušení důstojnosti osoby a vytvoření atmosféry zastrašování, nepřátelství, zahanbení ponížení nebo napadení, a chování, které je podněcováním, naváděním nebo nabádáním k diskriminaci osob na základě rasového nebo etnického původu. [4]*

V tomto Pracovním řádu jsou také upravena práva a povinnosti jak zaměstnavatele, tak i zaměstnanců, na práva a povinnosti zaměstnanců společnosti, která nejsou upravena tímto pracovním řádem, se vztahují obecně závazné předpisy v oblasti pracovněprávních vztahů dané v České republice.

Konkrétně v případě antidiskriminačních zákonů je společnost Teleperformance společníkem celosvětové organizaci Global Company OSN, která uvádí deset základních oblastí, které mají pomoci s lidskými právy. Teleperformance je první společnost v České republice, která již s touto iniciativou spolupracuje.

*Global Compact OSN je iniciativa strategické politiky pro podniky, které se zavázaly k ujednání jejich operace a strategie se všeobecně deset zásad v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a boj proti korupci. Takové, podnikání, jako primární ovladač globalizace, může pomoci zajistit, že trhy, komerce, technologie a finanční zálohy způsoby, které prospěch ekonomiky a společnosti kdekoli.*

*Jako sociální, politické a hospodářské výzvy (a příležitosti) – ať doma nebo v jiných oblastech – ovlivnit obchod více, než kdy předtím, mnoho společností uznávají potřebu spolupracovat a partnera s vládami, občanskou společností, práce a Organizace spojených národů. Tato rostoucí porozumění se odráží v Global Compact rychlého růstu. S více než 8700 firemní účastníky a dalšími zainteresovanými stranami z více než 130 zemích je to největší iniciativa dobrovolné odpovědnost firem na světě.*

*Celkově Global Compact sleduje dva doplňující cíle:*

- 1. začlenit deset principů v obchodních aktivit po celém světě,*
- 2. katalyzátorem opatření na podporu širší cíle OSN, včetně rozvojových cílů tisíciletí.*

*S těmito cíli v mysli Global Compact má tvar iniciativu, která poskytuje řešení pro spolupráci nejzákladnější výzev, jimž čelí podnikání a společnosti. Iniciativa se snaží kombinovat nejlepší vlastnosti OSN, jako je například morální autoritu a vyjednávací sílu, silné řešení hledání soukromého sektoru a odbornými znalostmi a schopností řady klíčových zúčastněných stran.*

*V souhrnu Global Compact existuje pomáhat soukromý sektor v řízení stále složitějších rizik a příležitostí v ekologické, sociální a vládnutí domýšlet, snaží vložit trhy a společnostmi, s principy a hodnoty pro prospěch všech.*

#### *Deset principů*

*Global Compact OSN v deset zásad v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a boj proti korupci mají všeobecný konsenzus a jsou odvozeny od:*

- *Všeobecná deklarace lidských práv,*
- *Organizace mezinárodní práce prohlášení o základních principech a právech v práci,*
- *Prohlášení z Ria o životním prostředí a rozvoji,*
- *Úmluva Organizace spojených národů proti korupci.*

*Global Compact OSN žádá společnosti přijmout, podporovat a uzákonit do sféry svého vlivu, řadu základních hodnot v oblasti lidských práv, pracovních standardů, prostředí a boj proti korupci:*

#### *Lidská práva*

- *Princip 1: podniky by měly podporovat a respektovat ochranu mezinárodně uznaných lidských práv;*
- *Princip 2: ujistěte se, že se nepodílejí na porušování lidských práv.*

#### *Práce*

- *Zásada 3: podniky měla prosazovat svobody sdružování a faktického uznávání práva na kolektivní vyjednávání;*
- *Zásada 4: odstranění všech forem nucené a povinné práce;*
- *Zásada 5: účinné odstranění dětské práce;*
- *Zásada 6: odstranění diskriminace v zaměstnání a povolání.*

#### *Prostředí*

- *Zásada 7: podniky by měly podporovat preventivní přístup k ekologické problémy;*
- *Princip 8: provádění iniciativ na podporu větší zodpovědnost za životní prostředí;*
- *Zásada 9: podpořit rozvoj a šíření technologií šetrných k životnímu prostředí.*

- *Zásada 10: podniky by měly fungovat proti korupci ve všech jeho formách, včetně vydírání a podplácení.* [5]

## 2.1 Charakteristika společnosti Teleperformance

Společnost Lion Teleservices CZ, a. s. je jedním z předních poskytovatelů služeb call center, zásilkového obchodu, CRM a internetových služeb v České i Slovenské republice. V současné době provozuje 2 call centra v České republice (v Pardubicích a v Hradci Králové) a 1 call centrum na Slovensku (v Žilině). Celková kapacita operátorských center v obou zemích přesahuje 450 operátorských pracovišť. Tato společnost je v České republice již od roku 1997, byla založena jako společnost Teleperformance ve Francii v roce 1978, v současné době má zastoupení ve více než 51 zemích, kde provozuje více než 83.000 operátorských pracovišť ve více jak 60 jazycích a dialektů. Je největší světový poskytovatel služeb kontaktního centra, obrát 1,9 mld. EUR v roce 2008 a leader v Evropě, TOP 5 v Severní Americe a má oborově nejlepší hodnocení v 1A5 D&B ratingu.

Od roku 2000 se společnost Teleperformance stala na českém trhu Lion Teleservices CZ, a. s. a na podzim roku 2001 bylo otevřeno druhé call centrum v Hradci Králové. Od roku 2004 je součástí skupiny Teleperformance, která je největší poskytovatel služeb kontaktních center v Evropě a je zároveň největší na světě.

Součástí firemní kultury Teleperformance, dle svých webových stránek je 5 důležitých hodnot, kterými se řídí všichni zaměstnanci v soukromém i pracovním životě:



- Integrita (ABSOLUTNÍ. HARMONICKÁ. VŠEOBECNÁ)

Je pravdivá, autentická firma a její zaměstnanci žije těmito hodnotami, protože to jsou pilíře, na nichž jsou postaveny všechny vztahy.

**Říkám to, co dělám, dělám to, co říkám.** Vztahy s klienty firmy jsou postaveny na budování hlubokého a otevřeného obchodního partnerství. Sdílení kompletních informací bez opoždění je pro firmu silným a základním principem spolupráce.



- Respekt (HLOUBKÝ. PÉČUJÍCÍ. BOHATÝ)

Učí se, co respekt nabízí, a že respekt budí další respekt.

**Jedná s ostatními laskavě a s empatií.** Oboustranný respekt pro jednotlivce, vnitřní i vnější, je běžnou hodnotou napříč Teleperformance. Jako celosvětová firma vnímá respekt jako primární zdroj hojnosti, kreativity a dlouhodobých úspěchů kvůli sloučení jednotlivých a kulturních rozdílů, přičemž se soustředíme na společné poslání.



- Profesionalita (TVOŘENÁ. PEVNÁ. SPOLEHLIVÁ)

Prostřednictvím kvality a dovedností, přeměňuj firma vzájemné vztahy ve zlaté zkušenosti.

**Dělám věci napoprvé správně.** Teleperformance má zkušenosti, znalosti a procesy racionálního rozhodování jako hlavní pilíře kvalitních řešení. Přidaná hodnota, kterou přináší svým klientům je měřitelná, a díky ní se firma odlišuje od její konkurence.



- Inovace (INSPIRATIVNÍ. OBNOVUJÍCÍ. DYNAMICKÁ)

Změna je neustálý vítr, který plně napíná firemní plachty. Společně firma přijímá a navrhuje.

**Tvořím a zlepšuji.** Od roku 1978 je založeno na firemní neúnavné vášni převyšovat očekávání jejich klientů, Teleperformance rozeznávána odborníky na trhu a v průmyslu jako “věčný průzkumník” průmyslové inovace. Firma bude i nadále investovat čas, zdroje a kapitál, aby optimalizovala své hodnoty pro její klienty.



- Odhodlanost (STÁLÝ. SILNÝ. SÁLAJÍCÍ)

Odhodlanost podněcuje firemní činy a řídí jejich výkon. Podporuje nadšení pro dobře udělanou práci.

**Jsem nadšený & zapojený.** Dodávání více než je očekáváno, je možné pouze skrze silné odhodlání na všech úrovních organizace Teleperformance. Toto je základní prvek kultury společnosti. Firma Teleperformance pokládá za samozřejmé, že svým klientům dává to nejlepší ze sebe samé. Ve světě, který se pohybuje směrem ke stále větší globalizaci a vyšším nárokům na standardy služeb, kontaktní centra hrají hlavní úlohu v komunikačním toku mezi obchodními značkami a jejich zákazníky. [6]

Mise Teleperformance je sloužit jako globální expert kontaktních center nabízející téměř třicetiletou zkušenost a inovaci a přinášet vynikající kvalitu možným zákazníkům.

Tato společnost se zabývá:

- pasivním telemarketingem (zákaznické info. linky, ...),

- aktivním telemarketingem (průzkumy trhu, ankety, domlouvání schůzek, přímý prodej po telefonu,...),
- hromadným rozesíláním poštovních zásilek, tzv. Direct mail,
- internetovými službami (tvorba www stránek, reklamní bannery,...),
- poradenskými službami (konzultace, školení,...),
- a v neposlední řadě mobilním a databázovým marketingem (zápis a zpracování dat či SMS soutěže,...).

Tato společnost spolupracuje a pracuje pro různé segmenty trhu, např.:

- Bankovní či finanční sektor (např. společnost: Generali pojišťovna, Poštovní spořitelna, Česká pojišťovna, Raiffeisen BANK, Česká spořitelna, UniCredit Bank, AWG),
- Telekomunikace a radiokomunikace (např. společnosti: České radiokomunikace, Telefonica, Vodafone),
- farmacie a kosmetika (např. společnosti: Nivea, Walmark, Sephora, Avon),
- energetický průmysl (např. společnosti RWE, E-on),
- automobilový průmysl (např. společnosti Opel, Mitsubishi Motors, Mazda),
- služby a retail (např. společnosti: Danone, Crocodile, Makro, British American Tobacco).

Zárukou vysoké kvality poskytovaných služeb je zavedený systém managementu jakosti ISO 9001:2000, který byl certifikován v roce 2003 švýcarskou společností SGS International Certification Services, Zürich. Společnost Teleperformance je aktivním členem v Asociaci direkt marketingu a zásilkového obchodu.

Velký důraz firma klade na pravidelné odborné vzdělávání jejich zaměstnanců, dle nejnovějších poznatků a trendů v oboru. Svým zaměstnancům firma umožňuje profesní a kariérový růst, který je zárukou týmu stálých telefonních operátorů, teamleaderů a projektových manažerů. Tuto kvalitu potvrzuje rovněž akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

## 2.2 Nábor ve společnosti Teleperformance

V úvodu této kapitoly je řečeno, jak tato společnost vybírá zaměstnance na pracovní poměr, převážně vybírá uchazeče na konkrétní zakázku (DPP, DPČ), čímž se rozlišuje jak nábor, tak i výběrový proces. Nábor v této společnosti začíná personální oddělení, které sestaví základní podmínky a předpoklady pro uchazeče, který se hlásí na volné pracovní místo. Toto oddělení také má za úkol vytvořit potřebné inzeráty či formuláře k vyplnění pro možné uchazeče dle požadavků zadavatele konkrétní pracovní zakázky. Oddělení provozu stanoví personálnímu oddělení jen požadavek kolik nových uchazečů má přijmout na DPP, DPČ a základní požadavky.

Inzeráty (viz příloha č. 1) jsou umístovány na různých internetových portálech, např.: [www.prace.cz](http://www.prace.cz) či [www.superkariera.cz](http://www.superkariera.cz), což jsou placené inzerce. Neplacené jsou portály jako např.: [www.pracevHK.cz](http://www.pracevHK.cz), ale nevystavují se inzeráty jen na internetových stránkách, ale využívají se taktéž veřejně dostupná místa jak pro potenciální uchazeče z řad studentů či z nezaměstnaných osob. Využívají se tiskoviny, novin, různé letáky, které se rozdají na veřejných místech (např.: školy, úřady práce) či prezentace na školách v době, kdy pořádají pracovní veletrh (spíše VŠ). Pokud je potřeba na tuto inzerci nabrat více lidí v krátkém čase tak tato společnost využívá také personálních agentur, které pak už zajistí spíše předvýběr kandidátů na danou pozici a pro společnost už zbývá jen výsledný výběr. Přesto 90% nabráných žadatelů je stejně přes tuto firmu.

Po zveřejnění těchto inzerátů, kde je i kontaktní osoba, která se zabývá již konkrétním výběrem, přicházejí do společnosti jak životopisy, tak i průvodní dopisy. Nejdůležitější jsou CV, na která se dívají i z hlediska gramatických chyb, ale i formální úpravy, a případně, že ani jedno z těchto podmínek životopis nemá je pro ně nezajímavý. V této společnosti musí operátoři zvládat práci na počítači, a proto je nutné umět i správně naformátovat text a i tuto skutečnost nám může sdělit správně vypracovaný CV. Odpovědi na inzeráty jsou přijímány přes elektronickou poštu (e-mail), ale taktéž i telefonicky, ale i zde chtějí následně zaslat uchazečův životopis. Tyto životopisy se následně roztřídí a každému vyhovujícímu uchazeči se zašle již zprávou SMS v jakém termínu se bude konat již výběrové řízení, které je kolektivní záležitostí.

Společnost si zakládá na svých zaměstnancích, to nám taky říká daná věta, která je umístěna na webových stránkách společnosti, kde vítají potenciální uchazeče: „*Předpokladem*

*úspěchu každé společnosti jsou schopní lidé. Výběru našich zaměstnanců proto věnujeme maximální pozornost a našim zaměstnancům poskytujeme maximálně motivující zázemí pro úspěšné vykonávání jejich práce.“ [6]*

## **2.3 Výběrové řízení ve společnosti Teleperformance**

Pohovory se dělí podle náplně práce na aktivní a pasivní telemarketing, které se již rozlišuje při procesu náboru. U pasivního telemarketingu je společnost přísnější, protože tyto volné pozice jsou zadávány spíše pro stálé zaměstnance či na pracovní poměr, kde chceme zaměstnance na delší dobu, zato aktivní telemarketing má kratší nábor. Chceme u něj najít a eliminovat hl. tři podmínky a to:

- vady řeči,
- uchazeč musí být komunikativní,
- dostatečná zkušenost s prací na počítači.

V případě, že má problém s vyjadřováním či logopedický problém (např. koktání či zadržávání) nemůže ho společnost přijmout i z důvodu prestiže, ale i jeho možností v pracovních výkonech, které díky jeho vadě nejsou pro firmu dostatečné. Pokud neumí pracovat s počítačem je to stejná varianta jako u problémů s řečí, v dnešní době počítačů i telefonování a práce operátorů je závislá na elektronice.

Nábory se provádějí v kolektivu i z důvodu toho abychom viděli, jak dokáží navazovat vztahy či pracovat se skupinou. Provádí se v této společnosti tzv. skupinový (hromadný) pohovor – *jde o pohovor, jehož se současně zúčastní skupina uchazečů, přičemž organizaci může zastupovat buď jediný posuzovatel, nebo skupina posuzovatelů. Zpravidla se používá jen pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Skupinový pohovor má omezené použití a také se v praxi příliš často nepoužívá.* [7]

Ve společnosti Teleperformance se využívá hlavně z toho důvodu, že se pracuje převážně ve skupinách. V kolektivu více lidí, kteří spolupracují na zadaných projektech, proto je zde velmi důležité pozorovat i chování jedince ve skupině, není vhodné vybrat si potenciálního uchazeče, který neumí komunikovat se svým okolím (např.: příliš arogantní či příliš nesmělý). Taktéž je zde důležité, aby uchazeč neměl problém s tím, že jeho hovory budou odposlouchávány, tzn., že budou kontrolovány či v jeho blízkosti se budou pohybovat



jiné osoby. Není vhodné, aby se v těchto příležitostech rozrušoval a nevěnoval se tak svým povinnostem. Společnost se zaměřuje především na kolektivní přístup, i proto využívá různých motivačních soutěží, které se převážně uskutečňují v daném kolektivu (na dané zakázce).

Výběrová řízení na technicko-hospodářské a manažerské profese probíhají ve firmě Teleperformance tříkolové, ale na pozici brigádní (aktivní či pasivní telemarketing) se provádějí jen kola dvě.

### **2.3.1 První část pohovoru – seznámení se společností a znalostní testy**

Na začátku musí každý uchazeč vyplnit krátký osobní dotazník (viz příloha č. 2), který má tazateli dát představu o možném pracovním nasazení uchazeče a jeho základních údajích. Poté již probíhá pohovor formou skupinového pohovoru uchazečů s kompetentní osobou z personálního oddělení této společnosti, tzv. personalistou. Ve společnosti Teleperformance jsou na personálním oddělení pouze 3 osoby, proto na výběrovém řízení je jen jedna osoba jak pro Hradec Králové, tak i pro Pardubice. V rámci tohoto pohovoru jsou kandidáti seznámeni se společností a poskytnou se zde i podrobnější informace o pozici, na kterou se uchazeči hlásí. Poté se každá osoba jednotlivě představí, v krátkosti má každý uchazeč o sobě říci jaké má znalosti, zkušenosti či představy o budoucím zaměstnání. Poté již se tazatel ptá na řadu kontrolních otázek, které mají potvrdit jejich zkušenosti s prací na počítači či telemarketingem jako takovým. Práci s počítačem u uchazečů se kontroluje pomocí počítačového testu, který obsahuje úkoly např. typu: jak byste zformátovali text, či vložili obrázek do souboru. Taktéž se používají tzv. poslechové testy, kde se zkouší, jak si dokáže uchazeč zapamatovat informace v hovoru, je to např.: test na naslouchání, text na logické myšlení či další individuální úkoly dle zadaných projektů. Tímto končí první část pohovoru, po níž následuje krátká přestávka. Tato část trvá minimálně jednu hodinu čistého času, ale tento čas je velmi subjektivní, záleží hlavně na počtu uchazečů, může se probíhat i více jak tři hodiny. V této části je důležité pro tazatele vyvarovat se možných chyb, které jsou zmíněny v první kapitole, viz str. 12.

### **2.3.2 Druhá část pohovoru – komunikační test**

V této části jsou uchazeči již přímo vyzváni k ukázkovým situacím v hovorech. Jsou zde vyzkoušeny jejich komunikační schopnosti. Převážně na těžších situacích, které mohou

nastat v hovoru. Tuto část pohovoru je tazatel oddělen od skupiny uchazečů, sedí u počítače v provozu, kde má k dispozici svůj telefonní aparát, na který mu uchazeči v modelové situaci fiktivně volají, personalista hraje klienta, kterému je voláno. Zde mají uchazeči v rukou krátké zprávy, které budou potřeba v daném hovoru, převážně jsou to v bodech napsané údaje, které mají prodat či informovat klienta o jejich skutečnosti. Takto tazatel zjistí, jak si umí uchazeč poradit i v situaci, kdy volající je velmi nepříjemný či má odmítavý postup. Tato část zabere nejvíce času, ale přibližně jeden fiktivní hovor trvá 2 minuty, z tohoto důvodu se čas pohovoru pohybuje podle počtu účastníků.

V případě oboustranného zájmu je uchazeč vyrozuměn do pár dnů od výběrového procesu a následně je s ním domluven termín prvního školícího dnu. Uchazeč se seznamuje s tím jak správně komunikovat s volanými či jak postupovat v problémových situacích, jak zacházet z databází společnosti, apod. Po absolvování školení musí uchazeč zvládnout závěrečné testy, poté teprve vyplní osobní složku a dohodne se na první směně, kde dostane i dohodu o provedení práce. V tomto bodě je to nejproblémovější, protože převážná část již domluvených uchazečů se nedostaví na dohodnutý termín školení či první směny a již se nehlásí na pracovní pozici.

### **2.3.3 Třetí část pohovoru – testy pro manažerské pracovní pozice**

Tato část se uskutečňuje jen na manažerské pozice či pozice dlouhodobějšího charakteru, následuje (obvykle nejpozději do jednoho týdne), zde, tzv. druhé kolo výběrového řízení, zde se jedná již o individuální pohovor s možným nadřízeným či ředitelem společnosti. Na tyto pozice jsou přistřeny podmínky pro uchazeče a proto již v první i druhé části jsou důkladnější testy na počítači či modelové situace hovorů, které jsou složitější než pro klasické pracovní pozice na dohodu o pracovní činnosti. Jsou zde i testy, či úkoly, které jsou vykonávány v kolektivním rázu. V rámci tohoto testování zjišťujeme, zda máte pro danou pozici skutečné osobnostní předpoklady a zda se pro vykonávání dané práce hodí (pracovní diagnostika). V této části je důležitý taktéž individuální pohovor, který má tazateli ukázat uchazeče z bližšího pohledu a uchazeč má dokázat, že je i do budoucna vhodný zaměstnanec do společnosti Teleperformance.

### **3 Návrh na zlepšení náborového procesu**

Společnost Teleperformance má jediné personální oddělení, které provozuje náborový a výběrový proces, jak pro hradeckou pobočku tak i pro pardubickou, tzn., že výběr nových uchazečů má na starost jedno oddělení pro dvě velká střediska s více jak 200 operátory a s možnými uchazeči stejného, spíše většího počtu. I z tohoto důvodu jsou výběrová řízení pro jedno oddělení velmi časově náročná a mnohdy trvají více jak jeden den v týdnu (závisí na počtu míst zadaných v zakázce).

Náborový proces je rozdělen na více podúloh, které musí být splněny, aby se našel co nejvhodnější kandidát na volné pracovní pozice. Z tohoto důvodu je tato kapitola rozdělena na dvě části a to část o inzerátech a část o výběrovém řízení (skupinovém pohovoru). Tyto části jsou velmi důležité pro získání kandidátů na pracovní pozice, ale taktéž pro budoucí renomé firmy.

#### **3.1 Inzerát**

Společnost Teleperformance sestavuje více druhů inzerátů, které vystavuje na místa, kde mají volný přístup možní uchazeči o zaměstnání. V této části náboru je velmi důležité správně sestavit inzerát, aby upoutal co nejvíce možných uchazečů. Nejvhodnější formou jak zjistit, který typ inzerátů je pro respondenty nejpřijatelnější, jsou různé formy dotazování a pozorování. Pro nalezení nejvhodnější formy dle uchazečů o místo je sběr dat pomocí dotazníků. Písemný dotazník je ideální formou pro oslovení respondentů, kteří nejsou ochotni poskytnout rozhovor či pro ty, kteří si své odpovědi potřebují promyslet.

Toto dotazování bylo provedeno tak, že byl rozdán dotazník do několika sektorů. Byl rozdán jak v Hradci Králové, tak i v Pardubicích na středních školách v počtu 30 kusů, na vysokých školách v počtu 40 kusů, dále na úřadu práce v počtu 10 kusů. Taktéž byl rozeslán formou elektronickou pro větší rozsah respondentů. Návratnost dotazníků byla nad očekáváním vysoká, více jak 50 % dotazníků bylo zodpovězeno. Vycházíme tedy z počtu 50 respondentů, kteří odpověděli.

Dotazník (viz. Příloha 4) obsahuje soubor otázek, na které měli respondenti odpovídat. Je rozdělen na několik částí, část první obsahuje osobní údaje o respondentech (věk, pohlaví, povolání a nejvyšší dosažené vzdělání), druhá část je zaměřena na vyhledávání a odpovědích na inzerát (kde si respondenti nejčastěji hledají inzeráty a jak na ně nejraději odpovídají).

Třetí a poslední část je zaměřena na formu inzerátu (co má obsahovat, jaké údaje jsou pro uchazeče důležité, které jim chybí), také jsou přiloženy ukázky inzerátů, kde si měl respondent vybrat pro něj nejzajímavější inzerát (z formální stránky). Při dotazování ohledně náborového procesu je důležité podívat se na tento proces, z hlediska uchazeče o místo a taktéž z jaké hlediska hledá firma Teleperformance uchazeče o nabídnutou pracovní nabídku. Proto je tato část rozdělena na tři rozlišení, na která by se měla firma zaměřit.

### 3.1.1 Žena versus muž

Prvním rozlišení, kterého si firma u uchazečů musí všimnout, je jakého jsou respondenti pohlaví (muž či žena), proto i zde je nutné se podívat, co která skupina preferuje. Dle výzkumů jsou ženy vnímavější na barevné rozlišení inzerátů a spíše se rozhodují dle této skutečnosti, muži spíše hledají v textu a jsou pro ně zajímavější inzeráty, které jsou jen odformátované a stručné.

**Tabulka č. 1: Hledání inzerátů ženy x muži**

Pohlaví	Korespondenti	Vyhledává přes inzerát		Nejčastěji hledá				Odpovědi			Doporuč inzerát	
		Ano	Ne	Internet	Web firem	Vývěska	Jiné	Fomulář	CV	Jiné	Ano	Ne
Žena	31	22	9	30	1	0	0	18	22	1	25	6
Muz	19	14	5	13	3	1	2	7	11	1	16	3

*Zdroj: autor*

Tato tabulka nám ukazuje, že všichni respondenti preferují hledání inzerátu přes internet a jen mizivá část využívá jiných prostředků. Ženy i muži více odpovídají dle životopisů a průvodních dopisů. Většina respondentů se zde shodují, tudíž můžeme říci, že ženy i muži mají stejné či podobné nároky na vyhledávání inzerátů, jejich odpovědi a také, že více jak polovina z nich by dle inzerátu doporučila další osobě práci.

**Tabulka č. 2: Výběr inzerátů ženy x muži**

Pohlaví	Korespondenti	Jaký inzerát si vyberete				
		1	2	3	4	Žádný
Žena	31	0	18	4	8	1
Muz	19	0	13	2	3	1

*Zdroj: autor*

Tato tabulka nám ukazuje, že muži i ženy se shodli, že pro ně nejvhodnějším inzerátem je číslo 2, který je specifický tím, že nemá žádný lákavý titulek, spíše jen je barevně

odlišen. Dle odpovědí vyplývá, že tento inzerát je nevhodnější, protože je přehledný a neláká na žádné akce výrazným titulkem, spíše jim stačí jen barevné odlišení a logo firmy. Ale celkem výrazný je i výběr inzerátu č. 4, který není zvláště barevně rozlišen. Je zajímavé, že čtvrtina žen a šestina mužů by si vybrali dotazník č. 4, který není barevně odlišen, je zde jen formální úprava, která dle respondentů je dostačující a hlavně výstižná.

Poslední tabulka (viz příloha 5) nám ukazuje, co respondenti požadují v obsahu inzerátu. Ženy v inzerátech nejvíce preferují pracovní podmínky, za to muži popis pracovní pozice, ale velký počet respondentů, nehledě na pohlaví preferuje plat a tyto dvě již zmíněné položky. Ženám nejvíce v dotazníku chybí mzda či plat za to mužům pracovní podmínky. Obě pohlaví se shodla na tom, že v inzerátech taktéž požadují i možnost kariérního postupu, není to pro ně podmínkou, ale spíše bonusem k nabízené pozici.

### 3.1.2 Studenti

Dalším faktorem pro výběr uchazečů na krátký úvazek pro práci jsou studenti. Protože na tyto práce, tzv. brigády se nejčastěji hlásí právě oni. Proto v této části jsou rozdělení jak na středoškolské, vysokoškolské tak i na studenty vyšších odborných škol, kteří jsou z Královéhradeckého i Pardubického kraje a většina z nich se již setkali s inzerátem této firmy.

**Tabulka č. 3: Hledání inzerátů studenty**

Škola	Celk. počet	Vyhledává		Nejčastější hledání				Odpovědi			Doporučení	
		Ano	Ne	Noviny	Internet	Web firm	Jiné	Formulář	CV	Jiné	Ano	Ne
Střední	13	11	2	0	13	0	0	9	4	0	11	2
Vysoká	21	18	3	0	17	2	2	10	10	1	18	3
Vyšší odborná	2	0	2	0	2	0	0	1	1	0	1	1

*Zdroj: autor*

Tato tabulka nám dokazuje, že nejvíce studenti vyhledávají přes inzeráty na internetových stránkách, jen mizivé množství (a to jen z vysokých škol) si vybírají jinou možnost hledání práce či „brigády“. Je zajímavé, že většina studentů radši odpoví již na sestavený inzerát, než aby odpovídaly svým životopisem a průvodním dopisem, i když studenti na vysokých školách této varianty také velmi využívají. Většina z dotázaných studentů ráda nabídne pracovní pozici ostatním spolužákům či známým jen dle inzerátu, který objevily.

**Tabulka č. 4: Výběr inzerátů studenti**

Škola	Celk. počet	Jaký inzerát si vyberete				
		1	2	3	4	Žádný
Střední	13	0	6	2	5	0
Vysoká	21	0	16	1	3	1
Vyšší odborná	2	0	1	0	1	0

*Zdroj: autor*

Studenti vysokých škol si vyberou spíše variantu č. 2, protože je pro ně nejpřehlednější, taktéž je zde barevné pozadí a poutavý obrázek, vystihující danou nabízenou pozici. I tuto variantu spíše preferují jak studenti středních tak i vyšších odborných škol. Zajímavé je, že studenti se spíše než na formální úpravu dívají na obsah a pětina dotazovaných spíše odpovídala na to, která brigáda by byla pro ně výhodnější z hlediska práce než formální úpravy.

Poslední tabulka (viz příloha 5) nám ukazuje, co dotázaní studenti preferují či požadují v obsahu inzerátu. Je zajímavé, že středoškoláci a studenti vyšších odborných škol více zaujme v inzerátu spíše pracovní podmínky, za to vysokoškolákům popis pozice. Všechny tyto skupiny studentů vyžadují v inzerátu mzdu, která jim tam většinou chybí či je nedostatečně uvedena. Taktéž všichni vyžadují v inzerátu zapsanou možnost kariérního postupu, ale není to pro ně podstatnější jako jiné popisy pracovní nabídky.

### **3.1.3 Dosažené vzdělání**

Dalším možným faktorem pro sestavení inzerátů je věk a dosažené vzdělání respondentů. Většinou tyto dvě hlediska jsou možné odvodit z dosaženého vzdělání, kdy respondenti se základní školou jsou většinou studenti středních škol, studenti vysokých škol mají dostudovanou střední školu zakončenou maturitní zkouškou. Proto jsou tyto dvě skutečnosti spojené do jedné části dosaženého vzdělání.

**Tabulka č. 5: Hledání inzerátů dosažené vzdělání**

Vzdělání	Respondenti	Vyhledává		Nejčastější hledání				Odpovědi			Doporučení	
		Ano	Ne	Noviny	Internet	Web firem	Jiné	Formulář	CV	Jiné	Ano	Ne
Základní	13	11	2	0	13	0	0	9	4	0	11	2
Středoškolské bez maturity	5	2	3	0	3	1	1	4	1	0	4	1
Středoškolské s maturitou	26	20	6	0	21	3	2	12	12	2	20	6
Bc.	3	2	1	0	3	0	0	0	3	0	3	0
Ing., Mgr.	3	1	2	0	3	0	0	0	3	0	3	0

*Zdroj: autor*

Tato tabulka nám ukazuje, jak rozlišně vyhledávají pracovní nabídky osoby, dle dosaženého vzdělání. Taktéž i v tomto rozdělení figuruje u nejčastějšího vyhledávání pracovních nabídek internet, který můžeme označit za fenomén dnešní doby. Zajímavé je, že již osoby s dostudovanou vysokou školou (Ing., Mgr. apod.) spíše odpovídají na inzeráty standardním CV (životopisem) a průvodním dopisem, za to ostatní skupiny spíše odpovídají na přiložené formuláře u inzerátů. Všichni se většinou shodli na tom, že by doporučili na základě inzerátu práci i jiné osobě.

**Tabulka č. 6: Výběr inzerátů dosažené vzdělání**

Vzdělání	Respondenti	Jaký inzerát si vyberete				
		1	2	3	4	Žádný
Základní	13	0	6	2	5	0
Středoškol. bez maturity	5	0	4	1	0	0
Středoškol. s maturitou	26	0	18	2	5	1
Bc.	3	0	0	1	1	1
Ing., Mgr.	3	0	3	0	0	0

*Zdroj: autor*

Tato tabulka dokazuje, to že většina respondentů chce dotazník přehledný s logem firmy či obrázkem vystihující pracovní pozici, proto si vybrali většinou inzerát č. 2. Ale je zajímavé, že respondenti s ukončenou základní školou si jako druhou možnost vybrali inzerát č. 4, který nemá žádnou formální úpravu.

Poslední tabulka (viz příloha 5) nám ukazuje, co dotázaní preferují či požadují v obsahu inzerátu. Lidé s ukončenou základní školou a vystudovanou vysokou školou uzavřenou titulem Ing. či Mgr. zaujmou v inzerátu hlavně pracovní podmínky, za to studenti, kteří skončili střední školu maturitní zkouškou, spíše preferují popis pozice. Nejvíce respondentům chybí v inzerátech mzda či pracovní podmínky, ale osobám s ukončenou maturitní zkouškou spíše popis pracovní pozice a mzda či plat. I v této skupině je důležitý kariérní postup, který nejvíce vyžadují studenti se splněnou maturitní zkouškou.

### **3.1.4 Celkové rozlišení a návrh zlepšení**

Již výše byly rozlišeny všechny možnosti, ale důležitou skutečností je i celkové srovnání, které vyplynulo z dotazníků. Ve všech skupinách je nejčastější skupinou vyhledávání pomocí internetových stránek, přesně 86 % takto odpovědělo, další 8 % byli konkrétní stránky firem, což taktéž znamená internet je pro společnost nejdůležitější formou vyhledávání pracovních možností. Proto by se firma Teleperformance měla zaměřit na internetové portály, které nabízejí pracovní pozice a poskytují možnost firmám zviditelnit své inzeráty či nabízet volná pracovní místa přímo na svých webových stránkách. V dnešní době již lidé nehledají inzeráty v novinách ani na vývěskách inzerátů, a když už ano, tak jen starší generace či lidé, kteří se jen náhodou podívali do novin. Proto je dnes důležité tyto inzeráty vystavovat na internetu, a firma Teleperformance může tak ušetřit za náklady vystavení inzerátů v tisku a zaměřit se jen na internetové stránky. Je to lepší varianta i z toho důvodu, že jeden z požadavků na pracovní pozice v této firmě je práce s počítačem.

Firma Teleperformance by se měla zaměřit jak na své webové stránky, tak i na internetové portály nabízející práci. Na webových stránkách firmy musí být přehledná lišta (odkaz) či část lišty, která přímo odkazuje na volná pracovní místa, nazvaná: „nabídka práce“ či „kariéra“. Z této lišty (odkazu) by se měli možní uchazeči hned dostat na nabídku volných míst rozdělenou podle měst na Hradec Králové a Pardubice a dále po tomto rozlišení ještě oddělit krátkodobé úvazy a dlouhodobé. Po přečtení vystavených inzertní nabídky musí být na konci tlačítko s odkazem, nazvaná: „přihlásit se na pozici“. Po odkliknutí navazovat část, kde bude mít možnost uchazeč vložit svůj životopis či jiný dokument a taktéž přiložit svůj životopis. Tyto skutečnosti již firma na svých webových stránkách má, ale zde by mohla firma uvést různé otázky, které mohou pomoci pro rozčlenění uchazečů či pro pozvání na pohovor. Tyto části webových stránek musí být přehledné, čitelné, snadno pochopitelné



a naleznutelné, ale nesmějí být přehlceny informacemi a měly by se minimálně jednou měsíčně aktualizovat.

Pokud se firma rozhodne využít nabídky internetových portálů, které nabízejí práci, musí se na nich zaregistrovat a následně u nich může vypisovat inzeráty, kde již je vidět automaticky hlavička firmy (jméno, sídlo a IČO firmy, které se zadává při registraci). Na těchto portálech jsou zadané parametry, které se musí vyplnit jako např. mzda či časové období, taktéž kontakt na který má být odpovídáno či využít jejich možnosti automatické odpovědi pomocí formulářů. Tyto odpovědi jsou automaticky ukládány buď na zaregistrovanou adresu daných portálů, nebo jsou posílány na e-mail uvedený při registraci. Tyto portály jsou placené či neplacené jde o to, který si firma Teleperformance vybere. Lze si vybrat z různých portálů, např: [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.superkariera.cz](http://www.superkariera.cz), [pracevHK.cz](http://pracevHK.cz), [www.dobraprace.cz](http://www.dobraprace.cz), [www.sprace.cz](http://www.sprace.cz), [www.monster.cz](http://www.monster.cz), [www.pracebrigada.cz](http://www.pracebrigada.cz), a spousty dalších. V případě placených portálů nabízejících práci jako je například [superkariera.cz](http://superkariera.cz) má firma po zaregistrování cenu za vystavení inzerátů od 750 Kč/inzerát, platnost inzerátů 28 dní a neomezené vyhledávání v databázi životopisů. U dalšího internetového portálu [jobs.cz](http://jobs.cz) je to:

**Tabulka č. 7: Inzerce pracovních nabídek na portálu [jobs.cz](http://jobs.cz)**

Inzerát na Jobs.cz	Cena	Zahrnuje	Délka vystavení
<b>STANDARD</b>	7900 Kč	týdenní automatická aktualizace inzerátu, možnost prodloužení inzerátu	1 měsíc
<b>LIGHT</b>	5900 Kč	-	1 měsíc

Zdroj: <http://firmy.jobs.cz/ceny-sluzeb/>

A v případě posledního příkladu internetového portálu [www.prace.cz](http://www.prace.cz) je cena základních druhů inzerce:

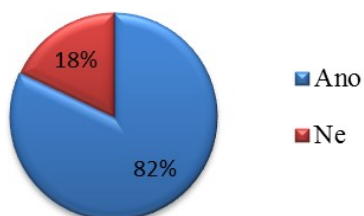
- Inzerce Mini na 7 dní 1900 Kč (bez DPH),
- Inzerce Standard na 1 měsíc již od 3500 Kč (bez DPH).

Tyto uvedené ceny jsou na jednorázovou inzerci, ale pro firmy je možné zakoupit si výhodné roční balíčky, které jsou výrazněji nižší.

Příkladem bezplatného internetového portálu nabízející práci [www.agentka.cz](http://www.agentka.cz), který umožňuje zaměstnavatelům bezplatně vkládat neomezený počet inzerátů. Těchto inzertních portálů je více, ale moc známé dle respondentů nejsou. Více známé jsou výše zmíněné portály, které jsou placené.

Nejčastější odpovědi na inzeráty, odpovědělo 50 % respondentů dle přiloženého formuláře a 46 % dle životopisu s průvodním dopisem jen 4 % by odpovědělo buď oběma způsoby či jinak. Tato skutečnost je důležitá, ale obě tyto varianty jsou vyrovnané, proto by u inzerátu měly být obě tyto možnosti, aby si možní uchazeči mohli vybrat. Tato možnost je výhodná i proto, že tuto variantu internetové portály nabízejí vystavit inzeráty firmám přímo, umožňují to i za cenu, která se nezvyšuje (za poskytnutí formuláře).

**Obrázek č. 1: Doporučení inzerátů**



*Zdroj: autor*

Z tohoto grafu vyplývá, že 82 % respondentů by dále dle inzerátů vystavených firmou Teleperformance informovali své kamarády či osoby blízké o nabízené pracovní možnosti a jen 18 % nedoporučilo. Tato skutečnost je velmi přínosná pro firmu, jelikož inzeráty jsou sestavovány správně, i když i zde zlepšení je možné. Firma Teleperformance, dle respondentů, by se měla zaměřovat na inzeráty, které nelákají na možnost získat rychlé peníze, ale spíše ty které jsou po formální stránce přehledné výstižné, taktéž barevně rozlišené a s logem firmy či obrázkem (fotkou), která znázorňuje hledanou pracovní pozici.

**Tabulka č. 8: Důležité informace v inzerátu**

Otázky	Odpovědi	Údaje
Nejvíc zaujme	Mzda či plat	13
	Podmínky pro práci	16
	Popis pozice	17
	Místo práce	1
	Datum nástupu	1
	Jiné, uveďte ...	1
Chybí	Mzda či plat	18
	Podmínky pro práci	13
	Popis pozice	7
	Místo práce	5
	Datum nástupu	6
Kariérní postup	Ano	7
	Spíše ano	29
	Nemohu se vyjádřit	4
	Spíše ne	9
	Ne	1

*Zdroj: autor*

Zde je vidět, že nejvíc uchazečů o práci v inzerátech vyhledává na prvním místě popis pozice a podmínky pro práci za těmito skutečnostmi je plat a ostatní záležitosti. Většinou kandidátům chybí informace o mzdovém ohodnocení a taktéž informace o podmínkách o pracovní pozici, ale z pohledu firmy Teleperformance není vždy dobré tyto informace inzerovat z důvodu konkurenčního boje či prosazení výše mzdy. Většina dotazovaných osob by uvítaly spíše stručné, výstižné a hlavně správné informace, které se již na pohovoru nebudou měnit. A více jak polovina osob chce být informována již v inzerátu o možnosti kariérního postupu. Návrh na zlepšení podávaných informací v inzerátu je pro firmu Teleperformance těžké, protože pro respondenty jsou inzeráty této firmy lákavé. V inzerátech jsou stručně a výstižně napsané informace i popis pracovní pozice a podmínky práce jsou dobře sepsané. Bohužel, ale při příchodu na pohovor se dozvídají jinou skutečnost. Je zde tedy nutné upravit pár faktorů:

- správně uvést platové ohodnocení,
- přesněji podat pracovní poměr (zda se jedná o krátkodobý či dlouhodobý úvazek),
- uvést možnost kariérního postupu (pokud se nejedná o krátkodobý úvazek).

Je vhodné na začátku inzerátu sepsat jednu či dvě věty podporující odezvu možných uchazečů. Tyto věty uchazeči o práci spíše jen pročtou, ale není to pro ně „laciná“ nabídka

inzerátu jako jsou inzeráty jen s jedním titulkem rychlé peníze. Je to přijatelnější forma lákavé nabídky. Taktéž zde musí být napsané jméno firmy, pro možnost aby si uchazeči mohli zjistit o firmě nějaké skutečnosti, které by pro ně mohli být výhodné pro pohovor. Co by měl obsahovat správný inzerát je často subjektivním faktorem, ale nejdůležitějšími částmi inzerátu nabízející práci jsou:

- nadpis inzerátu,
- jméno a sídlo organizace,
- pracovní místo – jeho popis a úvazek,
- požadavky na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.,
- mzdové ohodnocení a zaměstnanecké výhody (kariérní postup, stravenky, obědy, apod.),
- místo vykonávané práce,
- jakou formou by měl uchazeč reagovat na inzerát.

Firma Teleperformance by měla dodržet tyto údaje v každém vystaveném inzerátu, který nabízí volné pracovní místo.

**Tabulka č. 9: Formální úprava inzerátů**

Otázka	Odpovědi	Údaje
Nejlepší formát inzerátu	1	0
	2	31
	3	6
	4	11
	Žádný	2

*Zdroj: autor*

V poslední tabulce této části vidíme, že pro respondenty je nejdůležitější formální úprava pomocí odstavců, které jsou od sebe výrazně odsazeny a taktéž barevně rozlišení inzerátu od ostatních, loga firmy i obrázku znázorňující o jakou pracovní pozici se jedná. Druhou nejčastější odpovědí byl inzerát stejně od formátovaný jako č. 2, ale nebyl barevně rozlišen ani v něm nebylo logo firmy či jiný obrázek. Navrhnout zlepšení této tabulky, je velmi těžké, protože ve firmě Teleperformance jsou inzeráty správně formálně upravené, jen by se měla zaměřit na jednotný styl a nesnažit se uchazečům nutit všechny možnosti (druhy inzerátů uvedených v dotazníku, viz příloha 4). Respondenti nemají rádi jednoduchou úpravu

ani obrázky bankovek, je to pro ně „vnucování“, spíše hledají inzeráty s jednou či žádnou barvou na pozadí a odsazené odstavce, které jsou výstižně napsané. Jediným obrázkem, který na inzerátu může být je logo firmy či menší obraz znázorňující nabízející pracovní pozice.

### **3.2 Výběrový proces – skupinový pohovor**

Tato část náborového procesu je velmi důležitá pro získání nových zaměstnanců, poprvé uvidí prostředí, ve kterou mohou potenciálně pracovat či možné kolegy. Taktéž se seznámí s chodem ve firmě a tazatel společnosti jim tyto skutečnosti představí. Ve skupinovém pohovoru si uchazeči u této firmy mohou vyzkoušet, jak se dá kolektivně spolupracovat i s cizími osobami.

Pro nalezení nejvhodnější formy sestavení pohovoru jako takového, je forma dotazování dle telefonních hovorů s uchazeči, kteří již prošly pohovorem ve firmě Teleperformance. Toto dotazování proběhlo dle sestavených otázek (viz příloha 7). Dotazovaných bylo celkem 103 z toho oslovených 50 osob, které byli ochotné tyto otázky zodpovědět (14 osob se nechtělo vyjadřovat k této firmě či byli špatně zapsaná čísla, tyto čísla zadali uchazeči). Pro toto dotazování bylo k dispozici celkem 367 telefonních čísel, které odpověděli na inzeráty (tato čísla nejsou všechna, protože nebyli k dispozici čísla stálých zaměstnanců či těch kteří nastoupili na pracovní poměr) z nich bylo jen 103 uchazečů, kteří se účastnili pohovorů.

V této formě dotazování již nerozlišujeme věkovou hranici ani povolání či sociální prostředí, ze kterého uchazeči pocházejí, protože tyto skutečnosti jsme již prošetřili u inzerátu, dle kterého pak uchazeči přišli na pohovor. Proto se zaměříme jen na rozlišení celkové a rozlišení pohlaví (žena versus muž). Víme, že všichni dotázaní respondenti prošli výběrovým řízením v této společnosti, proto tato skutečnost pro nás není relevantní.

#### **3.2.1 Žena versus muž**

V této části je důležité, jak se uchazeči cítí, v jakém prostředí se nacházejí či jak jsou během pohovoru dotazování a jaké jsou na ně kladeny požadavky. Zde je důležité rozdělení jen na ženy a muže, zde totiž již nehraje roli věk ani vystudované školy, ale spíše pocitové vlastnosti osob.

**Tabulka č. 10: První dojem z pohovoru ženy x muži**

Pohlaví	Dotázaní	Dozvěděli o nabídce z			První dojem				
		Internetu	Vývěsek	Osoba blízká	Profesionální	Dobré	Nepodstatné	Špatné	Žádný dojem
Žena	31	30	1	0	4	22	0	4	1
Muž	19	15	2	2	2	12	2	1	1

*Zdroj: autor*

Z této tabulky je patrné, že obě pohlaví preferují vyhledávání volných pracovních míst pomocí internetových stránek, tuto skutečnost jsme si ověřili i v první části této kapitoly. Jen minimální počet respondentů využívá jiných prostředků. První dojem společnosti na kandidáty je velmi důležitý, uchazeč si na společnost vytvoří prvotní úsudek jen díky prostředí, ve kterém se nachází. Je zajímavé, že i zde se obě pohlaví shodla, že prostředí ve firmě Teleperformance je „dobré“ není nejlepší, většinou se shodli na tom, že firma má velmi příjemné prostředí v Pardubicích, kde je prostředí přívětivější než v Hradci Králové, kde většina osob ani nemohli danou budovu najít. Z toho se dá usuzovat, že buď je v Hradci Králové nezřetelně značená cesta k sídlu firmy či je k ní nepříliš dostupná cesta či se tato budova nachází v nepříjemném prostředí pro dotazované.

**Tabulka č. 11: Pohovor ženy x muži**

Kladené otázky	Odpovědi	Údaje
Pohovor	Skupinový	10
	Individuální	29
	Nezáleží	11
Představení před skupinou osob	Vadí	7
	Nevadí	43
Otázky	Testové	12
	Ústní	36
	Nezáleží	12
Zkušební hovor	Vadí	4
	Nevadí	17
	Neměli	29

*Zdroj: autor*

Dále jsme se zaměřili na pohovor samotný, který byl pro více respondentů spíše horšího ražení. Více osob by preferovalo spíše individuální pohovor, ale chápou, že pro tuto společnost je vhodnější skupinový i z hlediska dlouhodobé spolupráce a přípravy na pracovní prostředí. Za to většině dotázaných nevádí se představit před početnější skupinou lidí či s téměř neznámými lidmi začít spolupracovat. U kladených otázek preferují spíše ústní verzi, jelikož lidé spíše raději povědí své myšlenky, kde je můžou hned zformulovat, než je napíší, i když testové otázky jsou vhodnější pro individuální pohovor, ale dle většiny záleží na situaci a na pracovním místě, na které se hlásí. V této firmě je důležité, aby osoby, které se k nim hlásí, uměli komunikovat jak v příjemných tak i stresových situacích, proto je zde důležitý i zkušební hovor, který se dělá následně po pohovoru, proto je zde zařazen. Z této otázky je patrné, že více jak polovina uchazečů neprošla po pohovoru na školení a proto si nemohli vyzkoušet zkušební hovor a bohužel musím i říci, že lidé kteří si vyzkoušeli zkušební hovor tak jim to sice nevádí, ale bohužel dále již na pracovní pozici nenastoupili.

**Tabulka č. 12: Odmítnutí pracovní pozice ženy x muži**

Důvody	Dotázaní	Pohlaví	
		Žena	Muž
Čas. podmínky (nesplnili by)	11	9	2
Mzdové ohodnocení	3	1	2
Nedopovídal info z inzerátu (chtěli stálý prac. poměr)	13	11	2
Souhra nešťastných okolností (ale jinak by nastoupili)	5	3	2
Nelíbila prac. nabídka	6	0	6
Lepší práce či mateřská dovolená	8	4	4
Začali, ale nechtěli dále pokračovat	4	3	1

*Zdroj: autor*

Poslední tabulkou v této části, je důvod proč dále osoby, které se účastnili pohovorů dále nenastoupili na pracovní pozici. U žen byl nejčastější důvody časové podmínky, nemohli splnit to, co bylo stanoveno a taktéž dle nich neodpovídali podmínky v inzerátu, tzn., že v inzerátech byli jiné pracovní podmínky, než jim byly řečeny na pohovoru. Většinou se jednalo o to, že více osob chtěli na stálejší pracovní poměr, ale bohužel společnost Teleperformance nabírala jen na krátkodobější úvazek. Z tohoto důvodu i více žen či osob odcházelo z pohovoru již po této informaci, bohužel pro firmu je toto velmi nepříjemná reklama. Firma Teleperformance ve svých inzerátech uvádí, že se jedná o DPP a poté je

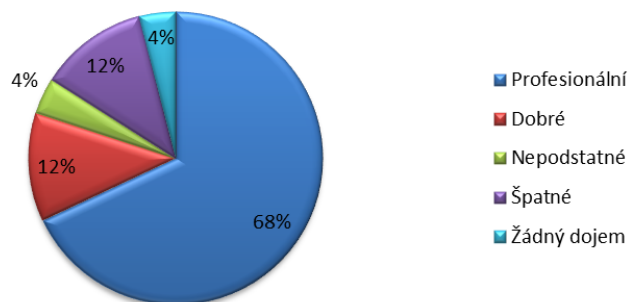
možnost sepsání pracovní smlouvy, bohužel uchazeči si tuto skutečnost nepřechtou či ji milně pochopí a proto na pohovor jdou s milnou představou.

Muži převážně nepokračovali v pracovním pohovoru, protože se jim nelíbila pracovní nabídka jako taková či si našli lepší práci.

### 3.2.2 Celkové rozlišení a návrh zlepšení

Jak již bylo výše zmíněno, u pohovoru je důležité, aby se uchazeči cítili ve společnosti dobře a pokud by se dále nedostali, aby svým známým říkali na danou společnost jen kladné ohlasy, to je pro firmu taktéž kladná reklama. V této části nám odpovědělo 50 respondentů, z toho bylo 38 % mužů a 62 % žen, kteří většinou hodnotili firmu velmi kladně, bohužel z nich jen 4 dotázaní dále pracovali ve firmě, ale jen na krátkou dobu, kde většina z nich již v této firmě už nikdy více pracovat nechce. Tyto osoby nechtěli dále pracovat ve společnosti Teleperformance, protože platové ohodnocení nebylo takové, které jim bylo v inzerátech či pohovorech slíbeno (firma vždy uvádí na svém webu či v inzerci mzdu ve formě hodinové sazby), taktéž proto, že časové podmínky pro práci byli pro ně nevyhovující. S touto skutečností jde pracovat jen tím, že v inzerátech budou odpovídající informace i po nastoupení na pracovní pozici.

Obrázek č. 2: První dojem na místnost, kde se konal pohovor ve společnosti Teleperformance



Zdroj: autor

Otázka na první dojem u společnosti Teleperformance je velmi kladně hodnocena, jak z tohoto grafu vyplývá, více jak polovina dotázaných má kladný dojem a jen 8 % má vyloženě špatný. Většina dotázaných odpověděla, že lepší pracovní prostředí je na pardubické pobočce, než v Hradci Králové a převážně za to může místo, kde se budova nachází. Pro čtvrtinu osob nebylo moc příjemné, že se nacházeli v prostředí více jak 10 osob, proto pro ně bylo spíše vhodný individuální pohovor, ale chápou, že pro společnost je vhodnější spíše skupinový, protože i pracovní prostředí není individuální, ale všichni operátoři prakticky sedí v jedné



místnosti a jsou odděleni jen stolem a příčkou mezi nimi. Z tohoto důvodu je důležité pro uchazeče umět pracovat jak se skupinou tak i individuálně. Navrhnout zlepšení na tuto skutečnost není snadné, protože firma může jen zlepšit prostředí. Nemůže změnit skupinové pohovory na individuální, protože při nich vidí, jak lidé reagují na spolupráci s ostatními a to je pro tuto pracovní nabídku velmi důležité. Pokud firma chce vylepšit prostředí pohovoru, může využít nabídky jiných prostor, které si lze pronajmout na jeden den pohovoru či lépe označit přístupové cesty k sídlu společnosti (hradecká pobočka společnosti) a snažit se o lepší dostupnost. V případě prvního návrhu se jedná o vynaložení vyšších nákladů. Pronajmutí místností, např.: v kavárnách, restauracích či kongresových centrech je nutné udělat určitý čas dopředu, proto zde musí firma vědět minimálně dva týdny dopředu, kdy bude provádět pohovor, taktéž je to opakovaný výdaj, který není zanedbatelný, pronájmy místností na hodinu se pohybují kolem 500 Kč a více. Pokud si vybere možnost dvě, je taktéž nutné vynaložit náklady na pořízení značek či ukazatelů pro zpřehlednění přístupu k sídlu společnosti. Pořízení značky na zakázku se pohybuje od 900 Kč do 2.000 Kč, tudíž je to jednorázový náklad, který se nám v budoucnu vrátí.

**Tabulka č. 13: Pohovor**

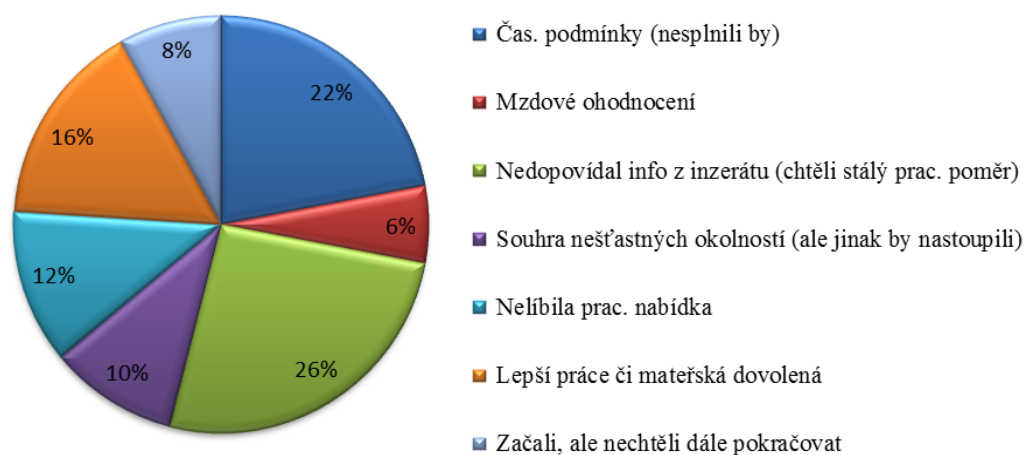
Kladené otázky	Odpovědi	Údaje
Pohovor	Skupinový	10
	Individuální	29
	Nezáleží	11
Představení před skupinou osob	Vadí	7
	Nevadí	43
Otázky	Testové	12
	Ústní	36
	Nezáleží	12
Zkušební hovor	Vadí	4
	Nevadí	17
	Neměli	29

*Zdroj: autor*

Tato tabulka dokazuje, že lidé spíše vyhledávají individuální pohovory, před skupinovými, i když chápou, že na některé pracovní pozice je vhodnější skupinový pohovor. Proto také většině nevádí představit se před skupinou osob. Lidé na pohovorech raději odpovídají na ústně kladené otázky, protože je pro ně příjemnější odpovídat formou dotazů

než testů spíše lépe vyjádří své myšlenky ústně než písemně, i když na písemnou variantu mají více času. Proto stejnému počtu lidí nezáleží na tom, zda budou mít ústní či testové otázky, hlavní pro ně je spíše o jakou pracovní pozici se jedná a zda jim na pohovoru tuto skutečnost řádně vysvětlí.

**Obrázek č. 3: Důvody proč nenastoupili uchazeči na pracovní pozici**



*Zdroj: autor*

Tento poslední graf je velmi důležitý, protože více jak polovina osob, kteří zaslali žádosti o pracovní nabídku, nedorazili na pracovní pohovor a bohužel více jak polovina účastníků pohovoru již dále nenastoupila na školení a ani na první hovor v pracovním poměru. Zde je vidět z jakých důvodů se tato skutečnost stala, nejčastější důvodem byli neodpovídající informace, které pocházeli z inzerátů a bohužel neodpovídali realitě, kterou tazatel podával uchazečům. Tento faktor je pro firmu špatná reklama, většině z uchazečů vadilo, že jim z inzerátu nevyplývalo, dle jejich názoru, že se jedná o krátkodobější úvazek, proto odcházeli již v průběhu pohovorů a ani se dále nechtěli účastnit školení. Návrhem na toto zjištění jsme se zabývali již v první části této třetí kapitoly. Druhým nejčastějším důvodem jsou časové podmínky, které pro uchazeče byly buď nesplnitelné či se jim zdály málo časově náročné a bylo by to pro ně nevhodně z hlediska mzdového ohodnocení. Další důvody pro uchazeče byli nalezení lepší pracovní nabídky či nástup na mateřskou dovolenou, nelíbila se pracovní nabídka, uchazeči, kteří prošli školením a začali pracovat, ale dále nepokračovali z důvodu rozčarování z pracovních podmínek a posledním důvodem bylo mzdové ohodnocení.

Víc jak třetina dotázaných odpověděla, že se jim nelíbilo pracovní ohodnocení. V inzerátech je tento fakt vždy zapsán ve formě hodinové sazby, tzn. mzdové ohodnocení

v Kč za hodinu. Z tohoto důvodu lze usuzovat, že pro tázané respondenty se jednalo o nízkou hodnotu, kterou po přečtení inzerátů považovali za přijatelnou, ale již v pracovním procesu pro ně byla nedostatečná.

Návrhem zlepšení na některé z odpovědí respondentů jsme se již zabývali v části inzerátu. Ale většinou důvodů proč respondenti dále nenastoupili na pracovní pozici, jsou pro ně spíše osobními záležitostmi, s kterými firma nemůže nic dělat ani je zlepšit. Může jen vylepšit inzeráty, vyplnit v nich pravdivé informace. Jenže pokud na inzeráty lidé odpovědí, ale již na pohovor nepřijdou, je sice velmi nepříjemné, ale pro firmu realita, s kterou nemůže takřka nic udělat. Firma již má na trhu práce svou image, ale Teleperformance má sice dobrou pověst z pohledu nabízení pracovních pozic či nadnárodní společnosti, která může zajistit práci, ale bohužel má i špatnou pověst a ta na českém trhu převyšuje. V české společnosti je názor na firmu Teleperformance rozporuplný, jedni řeší, že firma má špatné platové ohodnocení, čas, který do práce lidé vloží je velmi špatně ohodnocen, že práce, které nabízejí, jsou jen na kratší úvazek a aby nalákali uchazeče tak to v inzerátu nenapíší, že školení, které nadchází po pohovorech je velmi dlouhé a zasahuje jim do jejich života. Studenti dále po pohovorech nenastupují, protože nemají čas dále pokračovat, lidé bez práce se bojí, že školením neprojdou a bude to pro ně jen promarněný čas, ve kterém můžou hledat práci, či jim nebude proplacen.

**Tabulka č. 14: Pracovní proces ve firmě Teleperformance**

Pracovní proces	Výběr č. 1	Výběr č. 2	Výběr č. 3	Výběr č. 4	Výběr č. 5	Výběr č. 6
Odpovědi na inzeráty	62	85	42	28	60	138
Nástup na školení	16	10	16	5	-	-
První pracovní hovor	6	5	-	-	19	19

*Zdroj: autor*

Tato tabulka nám ukazuje dva případy toho, kolik uchazečů o pracovní pozici odpovědělo firmě Teleperformance. Je zde vidět kolik uchazečů odpovědělo na inzeráty, kolik z těchto osob přišlo na školení a počet, kteří nastoupili na první pracovní hovor, bohužel není zde jisté, zda tyto osoby dále pokračují v pracovním poměru. Při prvním výběru je patrné, že jen 26 % uchazečů, kteří odpověděli na inzeráty, nastoupilo na školení a jen 10 % přišlo k prvnímu pracovnímu hovoru. U druhého výběru nastoupilo na školení jen 12 % a jen 6 % se dostavilo na první pracovní hovor. Tato čísla jsou velmi nedostačující, ukazují, že zde je

určitě možné zlepšení. Inzeráty jsou dle čísel vydařené, velké množství respondentů na ně odpovídá, ale bohužel více jak tři čtvrtina z nich se ani nedostaví na pohovor a jen průměrně 10 % z nich se dostaví dále.

Zde by bylo lepší navrhnout další varianty školení, které by se spíše hodili pro uchazeče. Například jim navrhnout, že se údaje, které získají na školení, naučí doma samostudiem a budou pak přezkoušeni za chodu. Či budou mít možnost si školení rozfázovat do více dní, nebo se zeptají přímo uchazeče, jak by toto změnil. Sice tyto možnosti jsou pro firmu časově i plánovaně náročné, ale uchazeči ocení snahu se jim přizpůsobit a spíše nastoupí, když budou mít možnost.

## 4 Zhodnocení návrhu na zlepšení

Ve třetí kapitole této práce je probrána analýza náborového procesu ve společnosti Teleperformance a snaha o její vylepšení je rozdělena na dvě hlavní části a to inzeráty a pohovor samotný. Jak jsme zjistili ze zadaných parametrů, tato společnost má velký propad z přijatých CV formulářů a přihlášek na pracovní proces k pohovorům a bohužel tato skutečnost dále pokračuje i ke školení a prvotnímu telefonu v pracovním poměru. Proto je velmi důležité tyto dvě části vylepšit dle informací které nám poskytlí možní uchazeči o nové nabídky práce z této společnosti. Je tedy důležité se zaměřit na vylepšení inzerátů jejich umístění, ale také jejich jednotnost. V případě pohovoru je důležité začít při příhodu do sídla společnosti, zlepšením přístupových cest a místností určených pro pohovory.

### 4.1 Inzeráty

Firma Teleperformance má dle respondentů „správné“ inzeráty, které jsou pro ně lákavé, ale i tak je důležité na začátku každého rozhodování o inzerátech si uvědomit jak je správně sestavit. Jak má přesně inzerát vypadat a jaké informace má obsahovat bylo řečeno v předchozí kapitole.

Firma Teleperformance by měla dodržet tyto údaje v každém vystaveném inzerátu, který nabízí volné pracovní místo. Taktéž důležitým faktorem jsou názory osob, které hledají práci. Firma Teleperformance by se měla hlavně zaměřovat na sjednocení druhů inzerátů, respondenti nechtějí inzeráty, které lákají na rychlé peníze, ale spíše ty které zajistí stabilní práci, mzdu či plat a ukáží renomé firmy. Tudiž ty, které jsou po formální stránce přehledné, výstižné, barevně odlišené pozadí (či bez barvy) a s logem firmy či obrázkem (fotkou), která znázorňuje hledanou pracovní pozici. Taktéž v inzerátech musí být sice výstižné údaje, ale nesmí být neúplné, respondenti nechtějí lákavou nabídku v inzerátu, která se jim po příchodu na pohovor upraví. Dle získaných odpovědí od osob, je nutné v nich uvést:

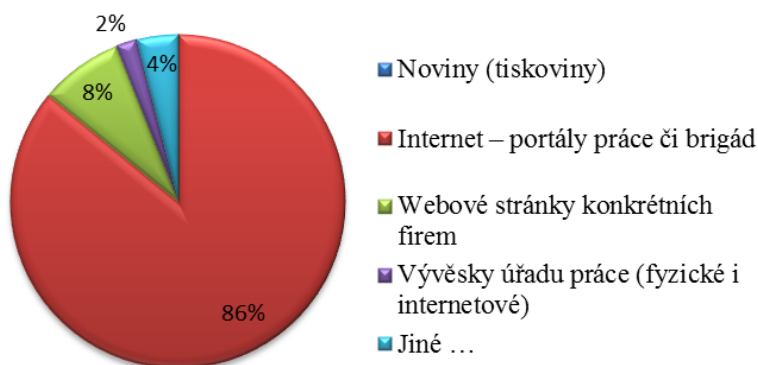
- správně platové ohodnocení,
- přesněji podat pracovní poměr (zda se jedná o krátkodobý či dlouhodobý úvazek),
- možnost kariérního postupu (pokud se nejedná o krátkodobý úvazek).

Respondenti chtějí přehledné inzeráty, tudíž přehlednou formální úpravu pomocí odstavců, které jsou od sebe výrazně odsazeny, nevadí jim barevně odlišené pozadí, i když

není pro ně podstatné, za to vyžadují logo či název firmy a není pro ně nepříjemné mít tam i obrázek či fotku znázorňující o jakou pracovní pozici se jedná. Dotázané osoby se shodli na tom, že je pro ně lepší spíše jednotnější styl inzerátů, nechtějí inzeráty vyloženě lákavých nabídek, spíše chtějí jeden typ, který je přehledný, proto by se firma Teleperformance měla zaměřit jen na jeden typ inzerátů rozlišený maximálně barevným pozadím.

Pokud firma Teleperformance bude i nadále dodržovat zásady správného sepisování inzerátů či je ještě vylepší těmito návrhy, budou jim stále odpovídat takto početné skupiny uchazečů. V případě, že i nadále bude firma uvádět neúplné informace, které uchazeče spíše mystifikují při pohovorech, bohužel ji bude klesat renomé a taktéž se jim sníží počet možných uchazečů. Firma by se měla i nadále soustředit na jednoduchost, srozumitelnost, formální úpravu, ale i vizuální úpravu inzerátů a přidat k ní i údaje, které budou výstižné, ale zcela úplné. V inzerátu uvést všechny části, které musí obsahovat a spíše k nim přidat ještě něco navíc, ale je důležité, aby inzerát nepřekračoval jednu stránku, pokud by překročil, může v možných uchazečích evokovat spíše negativní pocity (moc náročná práce, firma má moc požadavků, apod.). Zaměření na formální úpravu a obsahovou část inzerátů je velmi důležité, ale je i nutné zaměřit se na reálné zlepšení uvedených údajů. Platové podmínky by se mohly změnit z odvolaných minut, na minuty strávené pracovními povinnostmi či pracovní úvazky by mohly být rovnou krátkodobějšího charakteru a v případě dlouhodobější spolupráce hned uvádět na inzerátech či napsat, že je možnost „kariérních postupů a dlouhodobé spolupráce“. Taktéž je důležité, aby se zaměřil na jednotný styl inzerátů, není vhodné, aby vystavoval čtyři a více druhů, respondenti se nedívají na vyloženě lákavé, spíše hledají ty, které jim nejvíc řeknou o pracovním místě, pracovních podmínkách, platovém ohodnocení a o tom co společnost požaduje. Po uvedení těchto informací určitě zůstanou či stoupnou počty přijatých životopisů či formulářů.

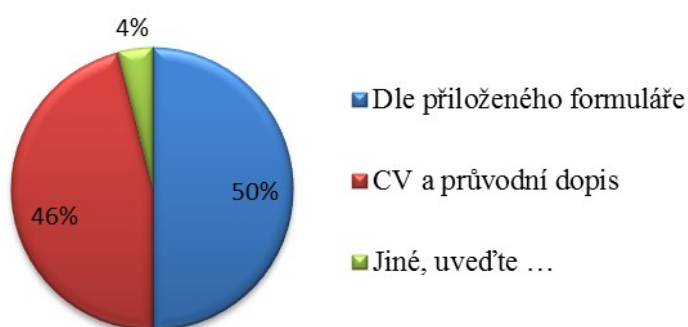
**Obrázek č. 4: Nejčastější vyhledávání pracovních inzerátů**



*Zdroj: autor*

Z tohoto grafu vyplývá, že firma Teleperformance by se měla zaměřit na internetové portály nabízející pracovní pozice a poskytující možnost firmám zviditelnit své inzeráty či nabízet volná pracovní místa přímo na svých webových stránkách, protože dle výzkumu více jak 86 % (a 8 %) dotázaných hledá pracovní nabídky přes internet, jen mizivá část odpovídá jinak. Proto je dnes důležité vystavovat pracovní inzeráty na internetu, a firma tímto způsobem může ušetřit za náklady vystavených inzerátů v tisku, i když i tyto internetové portály jsou často dosti finančně náročné (i když pro firmy často nabízejí, při dlouhodobější spolupráci, výhodnější ceny, roční balíčky či procentuální slevy z vystavených inzerátů) a prvotní náklady jsou dost vysoké, ale i zde jsou internetové portály nabízející pracovní pozice, které jsou pro firmy zcela zdarma.

**Obrázek č. 5: Nejčastější odpovědi na inzeráty**



*Zdroj: autor*

Nejčastějšími odpověďmi na inzeráty, odpovědělo 50 % respondentů dle přiloženého formuláře a 46 % dle životopisu s průvodním dopisem jen 4 % by odpovědělo buď oběma způsoby či jinak. Toto je výhodná varianta pro využití varianty internetové portály nabízejí vystavit inzeráty firmám přímo, protože umožňují s vystavením inzerátu i v odpovědi přiložit

formulář, který se automaticky zašle na daný e-mail i za cenu, která se nezvyšuje (za poskytnutí formuláře).

Návrh zněl, aby se firma zaměřila jak na své webové stránky, tak i na internetové portály nabízející práci. Firma Teleperformance již má přehledný odkaz „kariéra“ na svých webových stránkách, který dále odkazuje na nabízené volné pozice rozlišené dle DPP, DPČ či dle měst (Hradec Králové, Pardubice), kde na konci nabídky je políčko odkazující na možnost odpovědět. Po odkliknutí navazuje část, kde má možnost uchazeč vložit svůj životopis či jiný dokument a taktéž přiložit svůj životopis. Zde je možné vložit různé otázky, které mohou pomoci při rozčleňování uchazečů či pro pozvání na pohovor či přímo vložit textový soubor ve formě prvotního dotazníku, který by se dále nemusel předávat při příchodu do firmy. Může se sem vložit i prvotní otestování, tedy základní texty, které mohou zjistit uchazečovi znalosti z práce na počítači či hovoru, firma zde může vyzkoušet test typu otázka a výběr z více odpovědí.

V případě druhého návrhu se firma Teleperformance může rozhodnout využít nabídky internetových portálů, které nabízejí práci, ale musí se na nich zaregistrovat a následně u nich může vystavovat své inzeráty, kde již je vidět automaticky hlavička firmy (jméno, sídlo a IČO firmy, které se zadává při registraci). Na těchto portálech jsou zadané parametry, které se musí vyplnit jako např. mzda či časové období, taktéž kontakt na který má být odpovídáno či využít jejich možnosti automatické odpovědi pomocí formulářů. Tyto odpovědi jsou automaticky ukládány buď na zaregistrovanou adresu daných portálů, nebo jsou posílány na e-mail uvedený při registraci. Tyto portály jsou placené či neplacené jde o to, který si firma Teleperformance vybere. Zde je velká výhoda toho, že může firma využít portálů, které jsou zcela zdarma, ale bohužel nejsou pro uchazeče tak známé jako placené portály (např.: jobs.cz, práce.cz, apod.), proto je vhodné mít aspoň od každého jeden a vystavovat na nich své inzeráty. Většinu těchto pracovních portálů již firma využívá, proto zde nevzniknou žádné nové investice, spíše se sníží, díky zacílení inzerce na internetové weby.

Z těchto návrhů by si firma měla vybrat oba dva, protože lidé se dívají jak na internetové portály tak i přímo na stránky firem. Přeskupit či přeprogramovat webovou stránku firmy je pro firmu téměř finančně nenáročná, protože má na to zaměstnance, který se zabývá vedením a údržbou těchto stránek. V případě využití internetových portálů se jedná sice o opakovatelné náklady, které se ale vyplatí, protože lidé se nakonec přestanou dívat do



fyzických vystavení inzerátů a spíše si ulehčí práci tím, že se jen podívají do svých počítačů, kde tyto inzeráty najdou snadněji. Výhodou je, že tyto portály pro stávající klientelu (ti kteří častěji vystavují poptávkové inzeráty) nabízejí časté slevy či věrnostní balíčky, které využívá i firma Teleperformance. Firmě tedy zaniknou náklady za poskytování inzerátů v novinách a tisku, možná se jí zvednou náklady díky internetových portálům, ale z hlediska počtu uchazečů, kteří odpovědí na inzeráty to nebudou mít vliv (spíše se počty zvýší), protože dnes již lidé odpovídají jen přes internet tak proč využívat tiskový prostředky.

Firma Teleperformance tedy musí sjednotit své inzeráty nabízející práci a nabízet je pomocí internetových portálů či svých webových stránek. Po těchto úpravách uvidí určité změny jak z nákladového hlediska, ale tak i z pohledu přijatých životopisů. Budou již chodit jak životopisy, průvodní dopisy, ale i formuláře, na které respondenti raději odpovídají z důvodu ulehčení své práce. Formuláře jsou důležité i proto, že můžou již na začátku náborového procesu ulehčit práci personálnímu oddělení, dle nich si firma hned může odstranit neodpovídající uchazeče, kteří nezvládnou ani základní požadavky na pracovní pozici nebo rovnou najdou uchazeče, kteří mohou jít na individuální pohovor, protože buď v budoucnu již pracovali v některé z firem provozující call centra a jsou tedy pro firmu nejvhodnější kandidáti. Z tohoto hlediska to je i ulehčení pro personální oddělení, které už tak stíhá dvě velké pobočky firmy Teleperformance v Hradci Králové a v Pardubicích.

## **4.2 Výběrový proces**

V návrhu zlepšení výběrového procesu je uvedeno, že je důležitý skupinový pohovor před individuálním, protože prostředí ve firmě Teleperformance je kolektivně zaměřeno, tzn., že zaměstnanci takřka pracují vedle sebe, nemají své kanceláře spíše jen stoly, které jsou odděleny od svých kolegů jen dřevěnými zástěnami. Navrhnout zlepšení na tuto skutečnost není snadné, protože firma může zlepšit prostředí více faktory. Nemůže změnit skupinové pohovory na individuální, protože při nich vidí, jak lidé reagují na spolupráci s ostatními a to je pro tuto pracovní nabídku velmi důležité, může je přeskočit jen v případě, pokud se podniku na pohovor hlásí osoby, které již prošly různými call centry, tím by si firma ulehčila práci a mohla je pozvat buď individuálně anebo udělat jen méně početnou skupinku či je pozvat rovnou na školení a tím by si ulehčili i čas, který by nad těmito osobami strávili při pohovorech. Stejně tyto kandidáty uvidí při začátku, školení kde si na ně může udělat prvotní

názor a pak už je jen důležité zda školením projdou a dostanou zaměstnání ve společnosti Teleperformance či nejsou natolik dobří, aby v této firmě pracovali.

Pokud firma chce vylepšit prostředí pohovoru, může využít nabídky jiných prostor, které si lze pronajmout na jeden den pohovoru (více dní) či lépe označit přístupové cesty k sídlu společnosti (hradecká pobočka společnosti) a snažit se o lepší dostupnost. V případě prvního návrhu, tedy pronajmutí místností v kavárnách či kongresových centrech se jedná o vynaložení vyšších opakovaných nákladů, jedná se zde o částky v řádech stokorun za hodinu pronajatého času. Pronajmutí místností, např.: v kavárnách, restauracích či kongresových centrech je nutné udělat určitý čas dopředu, proto zde musí firma vědět minimálně dva týdny dopředu, kdy bude provádět pohovor, spíše více časového období, protože tyto firmy mají pro rezervaci větších místností i tak nabitý program. Tyto náklady se budou opakovat pokaždé, když společnost bude chtít mít pohovor, je tedy velmi důležité zvážit, zda se jí toto vyplatí. Tato možnost je pro firmu Teleperformance nepřijatelná, protože působí spíše amatérsky a nedůvěryhodně.

Pokud si firma vybere možnost dvě, tedy lepšího označení cest k sídlu společnosti, je taktéž nutné vynaložit náklady na pořízení značek či ukazatelů pro zpřehlednění přístupu k sídlu společnosti, ale není to tak nákladově náročné jako u prvního návrhu. Zde se jedná o jednorázovou investici, která se nebude opakovat (možnost údržby). V případě pořízení jedné značky se orientujeme v rozmezí 900 Kč až 2.000 Kč, výšku ceny ovlivňuje tvar značky a její obsah (nápis), taktéž zda se jedná o informační ceduli či směrovací.

Na pobočce firmy v Hradci Králové je nutné jednu z těchto variant použít, protože více respondentů, kteří se účastnili pohovoru v tomto sídle společnosti, nebyli spokojeni s prostředím. Zde je tedy nutné vynaložit určitou sumu nákladů, která se do budoucna určitě vyplatí, z hlediska příjemnějšího prostředí pro uchazeče, protože prvotní pocity ovlivní celkový pohovor a též i budoucí renomé firmy, protože žádný z uchazečů si nenechá pro sebe, jak se na pohovoru cítil a jak se mu společnosti líbila a spíše toto téma řekne v kolektivu, který to poví dalšímu a ten dalšímu. Toto je také pro firmu důležitá reklama a neměla by na ní zapomínat.

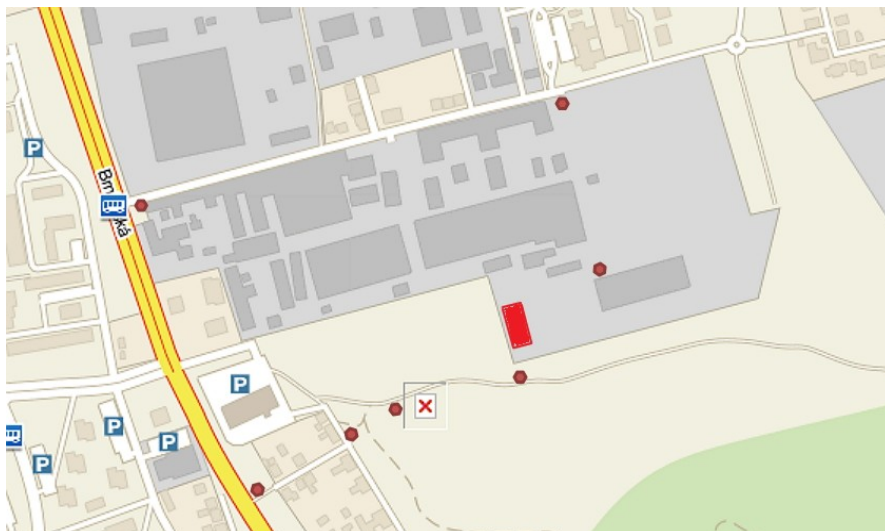
Prostředí je velmi důležité, ale když uchazeči na inzeráty odpovědí, ale již na pohovor neprijdou, je nedůležité, protože ho žádný z nich neviděl. Firma již má na trhu práce svou image, kterou si ústně mezi sebou osoby předávají, Teleperformance má sice dobrou pověst

z pohledu nabízení pracovních pozic či nadnárodní společnosti, která může zajistit práci, ale bohužel má i špatnou pověst a ta na českém trhu převyšuje. V české společnosti je názor na firmu Teleperformance rozporuplný, jedni řeší, že firma má špatné platové ohodnocení, čas, který do práce lidé vloží je velmi špatně ohodnocen, že práce, které nabízejí, jsou jen na kratší úvazek a aby nalákali uchazeče tak to v inzerátu nenapíší, že školení, které nadchází po pohovorech je velmi dlouhé a zasahuje jim do jejich života. V inzerátech nejsou úplné údaje, které firma sdělí až na pohovoru, všechny tyto skutečnosti dávají na firmu velmi negativní pohled a díky němu se dost uchazečů nedostaví. Studenti dále po pohovorech nenastupují, protože nemají čas dále pokračovat, lidé bez práce se bojí, že školením neprojdou a bude to pro ně jen promarněný čas, ve kterém můžou hledat práci, či jim nebude proplacen.

Z výzkumu bylo patrné, že inzeráty jsou dle čísel vydařené, velké množství respondentů na ně odpovídá, ale bohužel více jak tři čtvrtina z nich se ani nedostaví na pohovor a jen průměrně 10 % z nich se dostaví dále. Zde by bylo lepší navrhnout druhou variantu školení, která by se spíše hodila pro uchazeče. Například jim navrhnout, že se údaje, které získají na školení, naučí doma samostudiem a budou pak přezkoušeni za chodu. Či budou mít možnost si školení rozfázovat do více dní, nebo se zeptají přímo uchazeče, jak by toto změnil. Sice tyto možnosti jsou pro firmu časově i plánovaně náročné, ale uchazeči ocení snahu se jim přizpůsobit a spíše nastoupí, když budou mít možnost.

Tato fáze pohovoru je pro výběrový proces velmi důležitá lidé si udělají první dojem na společnost a jak zde vyznělo většinou nepříliš dobrý. Je tedy nutné uvádět úplné údaje v inzerátech, zlepšit přístup k sídlu společnosti a popřemýšlet o jiné struktuře školení. Co se změní po úpravách životopisů, je již výše uváděno, ale co se změní po úpravách prostředí ještě ne. Pokud lidé uvidí již v odpovědích na životopisy mapku, která by je měla navigovat do sídla společnosti, určitě to pro ně bude lepší, když poté přijedou na místo a uvidí tabulku či ceduli ukazující směr k budově, bude to pro ně méně stresující než hledat sídlo společnosti pět minut před pohovorem. Většinou přijdou pozdě nebo to úplně vzdají a vrátí se domů. Je velmi důležité, aby se uchazeči dostali do budovy a proto je nutné aby byli cedule umístěny tak, aby byli dostatečně viditelné pro všechny. Na pobočce v Hradci Králové by mohly být umístěny těmito způsoby. Červený obdélník značí sídlo společnosti Teleperformance a ostatní body jsou možná umístění tabulí.

**Obrázek č. 6: Možné výskyty cedulí, Hradec Králové**



Zdroj: autor, upraveno z [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

Na pobočce sídla společnosti Teleperformance zase těmito způsoby.

**Obrázek č. 7: Možné výskyty cedulí, Pardubice**



Zdroj: autor, upraveno z [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

Pokud firma umožní viditelnější přístup k budovám společnosti, budou i uchazeči méně vystresovaní již při příchodu na pohovor a budou tak mít lepší náladu, která jim zůstane i po skončení pohovoru, což je pro firmu vidina lepší image na trhu, jak již výše bylo popsáno. Každý lepší ohlas od uchazečů je výhodnější z hlediska budoucnosti.

Pohovory jako takové musí být skupinové, možná jen po výše uvedených úpravách individuální, ale pro kandidáty na volný post ve společnosti by bylo lepší, kdyby se na

skupinovém pohovoru neobjevovalo více jak 10 osob, větší počet osob podpoří stres a možnou frustraci z více kandidátů na pracovní pozici a toto taktéž ovlivní hledisko výběru, zda uchazeč dále nastoupí na školení a práci. Pokud jde o školení, lze zde vymyslet lepší strukturu, například navrhnout domácí učení a následné přeškolení, ve firmě Teleperformance, ale toto není aplikovatelné, protože potřebné znalosti nelze získat samostudiem k tomu je firmou určený trenér.

Pokud uchazeči nemají možnost dostavit se v daném termínu z důvodu časové náročnosti, je možné navrhnout individuální školení či ho ponechat tak jak dnes funguje nebo zkusit zajistit jiný termín vyhovující více uchazečům. Je-li pro ně příliš časově náročné či probíhalo ve dnech, kdy zrovna nemohli, proto je zde nutný individuální přístup, je to sice personálně náročné pro firmu, ale zase jí to zvýší renomé a také vyšší počet příchozích na pohovory. Už jen návrh jiných možností uchazečům ukáže, že se firma snaží o jejich spokojenost a ne jen natlačit je na pracovní pozici. Pokud tyto hlediska se do budoucna firma Teleperformance pokusí změnit, určitě ji vzroste počet příchozích osob na pohovory a následně na školení a i renomé firmy. Lidé potřebují při pohovorech co nejméně stresových zátěží a těmito faktory je může firma ulehčit.

## **Závěr**

Předmětem bakalářské práce bylo zefektivnit náborový proces a procesy s ním spojené. Cílem bylo docílit zlepšení a vyššího počtu nových příchozích zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní a co nejvhodnější pro zvyšování ekonomiky podniku.

Ze začátku této práce je teoretické rozlišení náborového a výběrového procesu, sepsání všech potřebných pojmů, které jsou potřebné pro rozlišení těchto dvou částí výběru nových uchazečů.

V další kapitole již pokračuje rozlišení těchto pojmů ve společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. (Teleperformance) a představení této nadnárodní společnosti.

Pro další kapitolu byla potřeba analýza těchto procesů, kde byly sestaveny dva dotazníky, které byly zjišťovány písemně i telefonicky a následně zhodnoceny. V této kapitole jsou již výsledné návrhy pro řešení problémů ve společnosti Teleperformance.

Jejich zhodnocení následuje v další kapitole, která nám i ukazuje možné následky těchto návrhů, co mohou přinést do budoucna pro společnost.

Cíl této práce bylo zlepšení náborového procesu, kde je nejvhodnější lépe sestavovat a vystavovat inzeráty, které je zapotřebí více zpřehlednit a sjednotit. Vystavení inzerátů je nejlepší na internetových stránkách, i z důvodu snižování nákladů na tento proces náboru, protože v dnešní době digitalizace není potřebné vystavovat je v tisku. Pro zlepšení výběrového procesu je důležité zlepšit firemní prostředí, jak dostupnost sídla společnosti (možnost vystavení dopravního značení či informačních tabulí), zlepšení místnosti pohovoru (možnost rezervace kaváren či kongresových center) či snížení časové náročnosti pohovorů a školení (možnost zvýšit roztrídění budoucích uchazečů už před pohovorem, individuální časovou náročnost školení). Do budoucna je to pro firmu větší investice, která se, ale vyplatí, nejen pro tyto procesy, ale i pro nové zadavatele zakázek či lepšího prostředí pro zaměstnance.

## Použitá literatura

1. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, atd.* 1. dotisk 1. vydání. Brno: CP Books, 2005, 462 s, 1753. ISBN 80–7226–515-6
2. Česko. Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů: 1. část: antidiskriminační zákon. In: *198/2008 Sb 58/2009 Sb.* , § 1-12. ISSN 1211-1244
3. BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management.* 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, 86 s. ISBN 80-719-4588-9.
4. VAŇKOVÁ, Hana. *Interní směrnice - SM 07, Pracovní řád.* Verze 4. Pardubice: Firma Teleperformance, 2011, 12 s.
5. *OSN Global Compact* [online]. © 2003-2012 [cit 2012-03-08]. Dostupné z: <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
6. TELEPERFORMANCE. [online]. © 2002-2012 [cit 2012-04-13]. Dostupné z: <http://kariera.teleperformance.cz/reference.asp>
7. KOUBEK, Josef, Eva HÜTTLOVÁ a Eva HRABĚTOVÁ. *Personální řízení: (vybrané kapitoly).* dotisk 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996, 194 s. ISBN 80-707-9629-4. (Str. 41-93)
8. JÍROVÁ, Hana. *Trh práce a politika zaměstnanosti.* 1.vydání. Praha: VŠE, 1999, 95 s. ISBN 80-707-9635-9.
9. *Theses.* [online]. © 2008-2012 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: [http://theses.cz/id/0a4gn3/Diplomov\\_prce\\_K\\_V\\_.pdf](http://theses.cz/id/0a4gn3/Diplomov_prce_K_V_.pdf)
10. ŠUBOVÁ, Tereza. *Návrh efektivního způsobu motivace zaměstnanců ve firmě Lion Teleperformance.* Pardubice, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky.

11. TOBOŘÍKOVÁ, Hana. *Analýza personálních činností ve firmě Grupo Antolin Turnov, s.r.o.* Pardubice, 2008. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky.
12. *mapy*. [online]. © 1996-2012 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>



## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Hledání inzerátů ženy x muži .....	36
Tabulka č. 2: Výběr inzerátů ženy x muži .....	36
Tabulka č. 3: Hledání inzerátů studenti .....	37
Tabulka č. 4: Výběr inzerátů studenti .....	38
Tabulka č. 5: Hledání inzerátů dosažné vzdělání .....	39
Tabulka č. 6: Výběr inzerátů dosažené vzdělání .....	39
Tabulka č. 7: Inzerce pracovních nabídek na portálu jobs.cz .....	41
Tabulka č. 8: Důležité informace v inzerátu .....	43
Tabulka č. 9: Formální úprava inzerátů .....	44
Tabulka č. 10: První dojem z pohovoru ženy x muži .....	46
Tabulka č. 11: Pohovor ženy x muži .....	46
Tabulka č. 12: Odmítnutí pracovní pozice ženy x muži .....	47
Tabulka č. 13: Pohovor .....	49
Tabulka č. 14: Pracovní proces ve firmě Teleperformance .....	51

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Doporučení inzerátů .....	42
Obrázek č. 2: První dojem na místnost, kde se konal pohovor ve společnosti Teleperformance.....	48
Obrázek č. 3: Důvody proč nenastoupili uchazeči na pracovní pozici .....	50
Obrázek č. 4: Nejčastější vyhledávání pracovních inzerátů .....	55
Obrázek č. 5: Nejčastější odpovědi na inzeráty .....	55
Obrázek č. 6: Možné výskyty cedulí, Hradec Králové .....	60
Obrázek č. 7: Možné výskyty cedulí, Pardubice .....	60

## **Seznam zkratk**

CRM - Customer Relationship Management - systém podporující řízení vztahů se zákazníky

CV – curriculum vitae – životopis

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

EUR – evropská měna

HR – human resources – personální oddělení

IČO – identifikační číslo organizace

ISO 9001:2000 – norma, která popisuje požadavky na systém managementu jakosti

SGS – švýcarská společnost International Certificate Services OSN – organizace spojených národů

SMS – krátká textová zpráva

VŠ – vysoká škola

1A5 D&B rating – databáze prediktivního ukazatele odhadu rizikovosti firmy na trhu a její finanční síle, rizikový faktor 1: znamená minimální riziko s možností prodloužení splatnosti faktur, finanční síla A5: 50 000 000€ – více

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Inzerát aktiv a pasiv

Příloha č. 2 : Vstupní dotazník

Příloha č. 3 : Dotazník

Příloha č. 4: Dotazník: volání

Příloha č. 5: Tabulky



MIMORÁDNÉ VYDÁNÍ

13.června - 20. srpna 2011

# Reader's Digest

výběr

**70  
Kč/hod.  
+  
motivační  
soutěže**

# PASIV

ČERVEN - SRPEN 2011

PO - NE 8:00 - 20:00

*práce v  
mladém kolektivu*

**POŽADAVKY**  
spolehlivost  
komunikativnost  
flexibila, práce s PC



telefon **466 029 103**

mail **jobs@teleperformance.cz**

web **tpcz.teleperformance.cz**

Společnost Teleperformance hledá pro

## **VODAFONE CHRUDIM**

nové kolegy na zákaznickou linku.

### **Popis práce:**

- Vyřizování přichozích hovorů klientů
- Administrativa, práce s PC
- Provozní doba PO – NE 6:00 – 22:00

### **Požadujeme:**

- Komunikativnost
- Znalost práce na PC
- Ochotu směnovat
- Pečlivost, svědomitost



### **Nabízíme:**

- 100Kč /h + bonusy
- Telefon + tarif, stravenky, masáže, vitamíny, dotované nápoje...
- Místo pracoviště Vodafone Chrudim
- Pracovní smlouvu

### **Kontakt:**

[jobs@teleperformance.cz](mailto:jobs@teleperformance.cz),  
telefon 464 623 222

**[www.tpcz.teleperformance.cz](http://www.tpcz.teleperformance.cz)**



Číslo kadeřky 875 530 537  
 Tel. : +420 446 023 333  
 E-mail: info@teleperformance.cz  
 www.teleperformance.cz

Kde jsem se o brigádě dozvěděl(a): ..... známý ..... lečák  
 Agentura: ..... internet ..... Manpower ..... Gratton  
 Jméno: ..... Index ..... Start .....  
 Zájím o: ..... HPP (hlavní pracovní poměr) ..... EXT (brigádníci)

**VSTUPNÍ DOTAZNÍK**

Jméno:	Příjmení:	Telefon:	Datum narození:
Trvalý pobyt:			
E-mailová adresa:			
Současné studium:			

**FLEXIBILITA (popište konkrétně hodiny a dny)**

V pracovní dny: ..... O víkendů: .....  
 PO ..... CT .....  
 UT ..... PA .....  
 ST ..... NE .....  
 Nástup možný od:

**NUTNÉ ODPRACOVAT MINIMÁLNĚ 15-20 HODIN TÝDNĚ**

**POZVÁN NA ŠKOLENÍ PRO PROJEKT:**

DNE: .....  
 HODINA: .....  
 Přímý nadřízený: .....  
 Telefon: .....  
 Email: .....

**Při nástupu do zaměstnání (brigádu) přinést:**

1. Občanský průkaz
2. Zálohu na vstupní kartičku (100Kč)
3. Potvrzení o studiu (student)
4. Číslo bankovního účtu
5. Kartičku zdravotní pojišťovny

**Datum 1. směny:**

(Po školení nastoupit na 1. směnu v co nejbližším možném termínu)

**DOPLŮJÍCÍ INFORMACE**

Hodinová sazba: 70 Kč/h (60 minut)

**Směny:**

Dle jednotlivých projektů.

**Omluvení ze směny:**

Ze směny je nutné se předem omluvit telefonicky nebo emailem u svého nadřízeného.

Transforming Passion  
 into Excellence

Teleperformance je akciová společnost s hlavičkou SP s.r.l.  
 se sídlem v Itálii, Piacenza, C.so. 11, 29100, Piacenza, Italy  
 IČO: 014014001, BIC: TPERIT33, SWIFT kód: TPERIT33



**Dotazník: vylepšení formy inzerátů na volné pracovní pozice**

Vážení respondenti,  
dotazník, který se Vám dostal do rukou, má za úkol zjistit Vaši spokojenost s inzeráty na trhu práce.

Dotazník je **zcela anonymní**, a proto není třeba se kdekoli podepisovat.

V případě, že by, jste měli zájem o výsledek tohoto průzkumu, můžete mě kontaktovat na této adrese:

- » Pohlová Milena
- » e-mail: pohlovamilena@seznam.cz

**Pokyny:** U každé otázky vyplňujete **pouze jednu** odpověď. V jiném případě bude umístěna poznámka přímo u konkrétní otázky, kterou doplňte.

**1. Jste....**

- žena
- muž

**2. Jaké je Vaše povolání (u studentů doplnit název školy)**

- v kanceláři
- manuální práce
- student, ...
- jiné, uveďte ...

**3. Kolik je Vám let?**

- xx – 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61 – 70
- Více

**4. Jaké je Vaše doposud nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- ukončená vysoká škola (Bc.)
- ukončená vysoká škola (Ing., Mgr., ...)

**5. Vyhledával/a jste někdy práci přes inzerát?**

- Ano
- Ne

6. *Kde nejčastěji vyhledáváte či odpovídáte na pracovní inzeráty?*

- Noviny (tiskoviny)
- Internet – portály práce či brigád
- Webové stránky konkrétních firem
- Vývěsky úřadu práce (fyzické i internetové)
- Jiné ...

7. *Jak spíše odpovíte na pracovní inzerát?*

- Dle přiloženého formuláře
- CV a průvodní dopis
- Jiné, uveďte ...

8. *Co Vás nejvíce zaujme na pracovním inzerátu?*

- Plat či mzda
- Podmínky pro práci
- Popis pozice
- Místo práce
- Datum nástupu
- Jiné, uveďte ...

9. *Co Vám chybí v inzerátu či často není uvedeno?*

- Plat či mzda
- Podmínky pro práci
- Popis pozice
- Místo práce
- Datum nástupu
- Jiné, uveďte ...

10. *Je pro Vás důležité mít na inzerátu možný kariérní postup?*

- ano
- spíše ano
- nemohu se vyjádřit
- spíše ne
- ne

11. *Doporučil/a by, jste někomu práci dle inzerátu?*

- ano ....
- ne ....

12. Vyberte dle Vašeho názoru nejlepší inzerát a odůvodněte?

**SUPER BRIGÁDA!**  
Telefonní operátor na zákaznických linkách v call centru  
**Super peníze!**  
Možnost pracovat z domova

KONTAKT:  
jobs@teleperformance.cz, telefon: 464 623 123  
www.tpcz.teleperformance.cz



- 1  
 Vyberu si, protože ...  
 Nevyberu, protože ...

Přijmeme brigádnice do zahradního centra v Hradci Králové. Jedná se o prodej a péči o květiny, práci pracovní doba po-pá od 08:00 do 13:30. Kontaktujte nás na email: [ivetkovecentrum@sactam.cz](mailto:ivetkovecentrum@sactam.cz)

- 3  
 Vyberu si, protože ...  
 Nevyberu, protože ...

- Ani jeden, protože ...

*Děkují Vám moc za čas, který jste věnoval/a vyplnění mého dotazníku. Bude pro mě velice důležitý a přínosný.*

Společnost Teleperformance hledá pro  
**VODAFONE CHRUDIM**  
nové kolegy na zákaznickou linku.

**Popis práce:**

- Vytváření příchozích hovorů klientů
- Administrativa, práce s PC
- Provozní doba PO – NE: 6:00 – 22:00

**Požadujeme:**

- Komunikativnost
- Znalost práce na PC
- Ochoť učit se
- Pečlivost, svědomitost

**Nabízíme:**

- 100Kč/h + bonusy
- Telefon + tarif, stravenky, masáže, vitamíny, dotované nápoje...
- Místo pracoviště Vodafone Chrudim
- Pracovní smlouvu

**Kontakt:**  
[jobs@teleperformance.cz](mailto:jobs@teleperformance.cz)  
telefon 464 623 222

[www.tpcz.teleperformance.cz](http://www.tpcz.teleperformance.cz)



- 2  
 Vyberu si, protože ...  
 Nevyberu, protože ...

**Super brigáda v moderním call centru - možno i z domu - Teleperformance Česká republika**

Národní telekomunikační společnost Teleperformance hledá nové, šikovné, komunikativní brigádníky. Chcete spustit nových věcí, získat zajímavé benefity a pracovat u největšího poskytovatele externích call centerů? Po domov.

**Popis práce:**

- telefonické oslovení klientů inžinierského klubu Reader Digest Vídeň
- nabídka inžinierského klubu
- práce s počítačem
- provozní doba PO - PA 8 - 19:30, SO - NE 9 - 19:00

**Požadujeme:**

- výborné komunikační dovednosti
- výbornou práci s PC
- odpracovat min. 15h za týden
- flexibilitu, chuť pracovat

**Nabízíme:**

- motivující sazbu až 90 Kč/h + prémie
- flexibilitu brigády
- motivující soukromí
- po zapracování v call centru možnost PRÁCE Z DOMOVA
- moderní prostředí, přátelský kolektiv
- kvalitní školení zdarma, nic neplatíte!

- 4  
 Vyberu si, protože ...  
 Nevyberu, protože ...

Dobrý den,

u telefonu M. Pohlová, máte na mě chvíli čas? Dělán průzkum o firmě Teleperformance a mám na Vás pár krátkých otázek...

1. Byl jste na pohovoru u této firmy?
2. Jak jste se dozvěděl/a, že shání uchazeče na pracovní pozici?
3. Jaký byl Váš první dojem po uvedení do místnosti, kde se konal pohovor?
4. Preferujete spíše skupinový či individuální pohovor?
5. Ne/vadilo Vám představit se před ostatními lidmi a vyplnit vstupní dotazník?
6. Preferujete spíše ústní či testové (písemné) otázky?
7. Ne/vadil Vám zkušební hovor?
8. Z jakého důvodu jste již dále nepokračoval (nenastoupil na pracovní poměr)?

Děkuji Vám, že jste mi věnoval chvíli a přeji krásný den ...

Tabulky

příloha č. 5

Pohlaví	Korespondence	Co negativ zaujme						Co chytí						Karierní postup			
		Mzda	Prac. pod.	Popis poz.	Místo	Datum nást.	Jmé	Mzda	Prac. pod.	Popis poz.	Místo	Datum nást.	Ano	Spíše ano	Neví	Spíše ne	Ne
Žena	31	8	11	9	0	1	1	13	6	4	3	5	3	18	3	7	0
Muz	19	5	5	8	1	0	0	5	7	3	2	1	4	11	1	2	1

Škola	Celk. počet	Co negativ zaujme						Co chytí						Karierní postup			
		Mzda	Prac. pod.	Popis poz.	Místo	Datum nást.	Jmé	Mzda	Prac. pod.	Popis poz.	Místo	Datum nást.	Ano	Spíše ano	Neví	Spíše ne	Ne
Střední	13	4	5	3	0	0	1	5	3	2	1	2	2	6	2	3	0
Vysoká	21	5	4	9	2	1	0	8	6	2	3	2	1	14	2	4	0
Vyšší odborná	2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0

Vzdělání	Respondenti	Co negativ zaujme						Co chytí						Karierní postup			
		Mzda	Prac. pod.	Popis poz.	Místo	Datum nást.	Jmé	Mzda	Prac. pod.	Popis poz.	Místo	Datum nást.	Ano	Spíše ano	Neví	Spíše ne	Ne
Základní	13	4	5	3	0	0	1	5	3	2	1	2	2	6	2	3	0
Středoškolské bez maturity	5	2	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0	3	2	0	0	0
Středoškolské s maturitou	26	6	6	11	2	1	0	9	7	9	3	3	2	16	1	6	1
Bc.	3	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3	0	0	0
Ing., Mgr.	3	0	2	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	1	0	0