

# Posouzení a návrh úprav výběrového řízení ve firmě Valašsko s.r.o.

Pozice Obchodní asistent/ka

Adam Číž, Martin Smělík, Jaroslav Sýkora, Tomáš Vojtíšek

## Stručný popis organizace.

Firma Valašsko s.r.o. je menší podnik, který má sídlo ve Valašských Příkazech. Na trhu s dřevěnými produkty se pohybuje už přes třicet let a specializuje se především na výrobu kvalitních dřevěných samonosných schodišť, dřevěných balkonových zábradlí a dřevěných obkladů betonových schodišť. Svoji práci definuje profesionálním a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi s vědomím vlivu výrobku na celkový interiér. Také se snaží být ve svém oboru inovativní, sledovat a posuzovat trendy a zasazovat je do celkového designu a koncepci řešení schodiště.

## Mezi výrobní repertoár firmy patří následující prvky:

1. Spolupráce s předními českými dodavateli dřeva, a to především z oblastí Jeseníků a Šumavy.
2. Sušení dřeva. Firma má dva sušící boxy, ve kterých připravuje vlastní surový materiál k samotné výrobě.
3. Zpracování technické dokumentace pro počítačově řízené obrábění.
4. Kontrola sestavení. Před finální úpravou je každý výrobek sestaven a podroben pečlivé kontrole požadovaných parametrů.
5. Lakování a olejování. Zahrnuje použití nejmodernějších technologií a přípravu na míru téměř všech odstínů, dle požadavků zákazníka. Olejování je oproti lakování odolnější a má jednodušší údržbu.
6. Montáž. Finální součást procesu výroby, kdy je schodiště umístěno do finálního prostoru.

## Popis posuzovaného procesu.

V této práci se věnujeme výběrovému řízení na pozici asistenta / asistentky obchodu, spolu s procesem identifikace výběrových kritérií a způsoby oslovování potenciálních zájemců a zájemkyň.

## Inzerce

Jednatel firmy za spolupráce s obchodníkem či mistrem vytvoří inzerát (viz příloha 1), který zahrnuje i některá výběrová kritéria identifikovaná na základě vlastních zkušeností a představ. Jako portály pro inzerce jsou užívány [Volná místa](#) a [Region Valašsko](#).

## Podle jednatele firmy mezi kritéria výběru patří:

- 1) Očekávání
- 2) Předpoklady
- 3) Zkušenosti

4) Dovednosti

5) Praxe

Následně v průběhu předem daného časového intervalu proběhne sběr životopisů a motivačních dopisů.

### Výběrové metody

Předvýběr k pracovnímu pohovoru provádí jednatel na základě zvolených kritérií a jejich ověření z životopisů či motivačních dopisů.

Pracovní pohovor vede jednatel firmy, který představí společnost, její historii, mzdové a pracovní podmínky. Popíše, jak práce vypadá, a zjistí, jestli se taková představa snoubí s představou zájemce. Dále klade otázky, kterými se snaží zjistit míru splnění jednotlivých kritérií. Záleží mu na vizuální stránce, vystupování a schopnosti argumentace zájemce.

Rozhovor je dle jednatele polostrukturovaný - ale většina otázek není univerzální. Jsou spíše individuálně vytvořené podle informací o jednotlivých zájemcích. Jednatel firmy popsals přípravu rozhovoru takto: “Snažím se zjistit, jestli ty věci [z CV a motivačního dopisu] odpovídají realitě, a zda je umí zdůvodnit.” Taky ho zajímá praxe, předpoklady, zájem o práci a motivace.

Výběrové rozhodnutí činí pouze jednatel na základě posouzení splnění či nesplnění kritérií pro pracovní pozici asistenta obchodu. Celkově spoléhá na subjektivní pocit z daného člověka, a pokud mu vyhovuje, nabídne spolupráci a ve zkušební době svůj pocit ověřuje.

Informování účastníků o rozhodnutí výběrového řízení probíhá na schůzce či telefonicky. Jednatel přináší vysvětlení k rozhodnutí.

### Silné stránky

Za silnou stránku současného výběrového řízení považujeme jeho celkovou strukturu: **předvýběr** na základě životopisu a motivačního dopisu spolu s **výběrem** za pomoci polostrukturovaného rozhovoru. Rozdělení na předvýběr a pohovor umožní přizvat k osobnímu setkání jen některé ze zájemců, což **šetří zdroje** oproti situaci, kdy by na pohovor dorazil každý zájemce. Zároveň předvýběr ověří alespoň základně část zvolených kritérií.

Dále je pozitivní, že je inzerát psán nediskriminujícím jazykem (asistent/ka). Ačkoli to považujeme za naprosto základní požadavek, jeho splnění není bohužel samozřejmostí, a proto ceníme, že je to zde provedeno správně.

Současné výběrové řízení zahrnuje **snahu o identifikaci** a stanovení kritérií, které jsou pro pozici relevantní. Posuzovatel se tak může v rámci výběru a hodnocení odkazovat k relevantním tématům, přestože z hlediska objektivitě se můžeme bavit pouze o snaze. Hodnocení je přitom podmíněno subjektivním dojmem hodnotitele, ale protože by mělo vycházet z výkonů zájemce v kritériích, hodnotíme také **snahu o hodnocení** na základě kritérií jako výhodu současné situace.

Další silnou stránkou je příprava výběrového pohovoru, kdy si hodnotitel (majitel firmy) připraví otázky týkající se požadavků na pracovní pozici a údajů v životopise. Na jejich základě je veden “polostrukturovaný” rozhovor. Otázky však jsou jen málokdy univerzální pro všechny zájemce (viz níže).

**Opakované ověřování kritérií** v rámci výběru je dalším silným bodem celého procesu. Nejprve jsou kritéria hodnocena na základě metod v předvýběru a následně v rámci pohovoru, což by zde mělo mít za následek zvyšování prediktivní validity výběrového procesu.

## Slabé stránky

### Inzerce

Jednou z oblastí pro zlepšení jsou využívané inzertní portály. [Volná místa](#) a [Region Valašsko](#) jsou poměrně specifické ve své uživatelské základně. Rozšíření inzerce na populárnější portály jako **Jobs.cz** skýtá potenciál pro oslovení širšího záběru aktivních zájemců, kteří se mohou na pozici hodit.

Inzerát by bylo možné ještě více rozpracovat z hlediska **obsahu, přehlednosti a vzhledu**. Není odůvodněno ani popsáno, čím by měla být pozice pro zájemce atraktivní. Dále chybí detailní informace o firmě, přitom je posláním firmy zajímavé a důrazem na kvalitu a přírodní materiály by mohlo leckoho zaujmout. Zaměstnanci, kteří souzní s posláním firmy (ač na obchodní pozici) budou spíše vnitřně motivováni pro podávání kvalitních výkonů v práci, což zvyšuje hodnotu jejich přínosu pro zaměstnavatele.

Prostor pro zlepšení je také u popisu kvalit, které **od kandidátů inzerent očekává**. Kromě požadavku na komunikativnost jsou další zmíněné poměrně nejasné. Dalším aspektem na zlepšení je adekvátnější informace o povaze pracovního poměru než pouze jednosměnný provoz (např. DPP, DPČ, HPP).

### Výběrové metody

Problém nevidíme v použitých metodách (CV, motivační dopis, pohovor). Jejich funkčnost je však ohrožována. Jelikož jsou kritéria v současné situaci jen **vágně (pocitově) definována** a nejsou určeny žádoucí pozorované projevy, je třeba se **spoléhat zejména na intuici hodnotitele**. Tento přístup je rizikový, protože podléhá zkreslení a faktorům, které nemusí souviset s požadovanými kritérii.

Rozhovor je popsán jako polostrukturovaný, ale jeho obsah je individuálně přizpůsobený na míru každého zájemce podle CV a motivačního dopisu. Jde tak spíše o **rozhovor připravený**. Výsledek a zjištěné informace o kritériích jednotlivých zájemců tak mohou být zkreslené a vypovídat o jiných kritériích než o těch, které jsou zamýšleny sledovat. I pokud by kritéria měla jasnou definici, jejich měření je obvykle založeno na různých otázkách a mohlo tím pádem být pro různé zájemce rozdílné a zkreslené.

## Rizika spojená se současnými slabými stránkami procesu

Z důvodu málo atraktivního a obsahově nepříliš zajímavého inzerátu na menších inzertních platformách nastává riziko, že inzerát **osloví pouze omezenou** část potenciálních zájemců.

Další riziko pramení z potenciálně **zkresleného hodnocení** výběrového řízení. Hodnocení je totiž definováno spíše jako subjektivní a intuitivní, a kritéria nenabízí dostatečně specifické a relevantní informace k tomu, aby bylo objektivní hodnocení umožněno.

Nakonec je problém s využitím zvolených metod. Intuitivní způsob měření jednotlivých kritérií a upravování struktury rozhovoru podle CV kandidátů zvyšují riziko, že bude *pocit* z naplnění jednotlivých kritérií ovlivněn tím, že **žádný kandidát není ani na základní úrovni doptáván na stejná kritéria**.

Celkově vyplývá riziko takové, že buď může 1) firma o vhodného kandidáta přijít kvůli limitům inzerce, 2) vybere kandidáta na základě nešťastně zvolených “kritérií” nebo 3) podle vhodných kritérií zvolí nevhodného kandidáta na základě procesu příliš zatíženého subjektivním zkreslením.

## Odůvodněný **návrh změn v procesu** vč. pojmenování přínosu pro organizaci - pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

### **Inzerát**

Navrhujeme **přepracovat inzerát** do přehlednější a obsahově atraktivnější formy. Tím se vyřeší rizika, která uvádíme výše. Tomu pomůže jasnější struktura dokumentu, kdy popis pracovní pozice bude jasně oddělen od benefitů, výběrových kritérií, podmínek spolupráce (DPP / DPČ / HPP), a tak dále.

Budou lépe komunikována také očekávání zaměstnavatele. Jaký by měl být ideální kandidát je otázka, která je sice už nyní inzerátem částečně zodpovězena, ale jsou zde mezery. Každé výběrové kritérium proto bude v inzerátu jasně popsáno (pro inspiraci viz příloha 2), což pomůže **samovýběru** - lidé budou lépe chápat, do čeho jdou, nebo nejdu. Na tento seznam kritérií (viz níže a příloha 2) se budeme odkazovat při rozhodování o výsledku výběrového řízení a při poskytování zpětné vazby odmítnutým i přijatým zájemcům. Z pohledu kandidátů to zvýší profesionalitu a spravedlnost celého procesu, což je velmi hodnotné plus. Lidé, kteří se výběrového řízení zúčastní, ale nejsou úspěšní tak spíš doporučí služby firmy. Ti, kteří budou na pozici úspěšně přijati naopak budou chápat, čím si novou pozici zasloužili, a spíš si jí budou vážit.

Dále bude více prostoru věnováno **pozitivům nabízené pozice**. Firma se soustředí na poctivou ruční práci, což může být vnímáno jako atraktivní poslání. Z inzerátu bude patrná hodnota činnosti firmy. Dále bude kladen důraz na přínos, který pro tyto cíle má člověk pracující na vypisované pozici. Tím se může zvýšit nejen počet kvalitních kandidátů, kteří budou mít o inzerát zájem, ale také míra integrované motivace při nástupu. Takto motivovaní pracovníci obecně podávají lepší výsledky.

Výstupem těchto úprav bude, že **zájemce bude přesně vědět**, pro koho bude pracovat, co by měl splňovat, ale i na co se může těšit – např. zda mu mohou vyhovovat nabízené benefity a forma spolupráce. Bude se tak hlásit více zájemců, kteří mají o pozici skutečně zájem a jsou pro ni vhodní. Ti, kteří budou vybráni si budou své práce více cenit, a budou tedy lepšími zaměstnanci. Ti, kteří nebudou přijati, se díky profesionální a přívětivé zkušenosti stanou pozitivní reklamou pro kvality, které firma zastupuje, a služby, které poskytuje.

Nakonec navrhujeme **změnu platform** pro inzerci. Dosah současných portálů není ani zdaleka vyčerpávající. Uvedené portály se přitom nesoustředí na obchodní pozice, přitom obchodní pozice nevyžaduje specifické vzdělání nebo odbornost. Je proto lepší cílit na co **největší počet zájemců** a skrze kvalitní inzerát a předvýběr pozvat na pohovor takové, kteří jsou pro firmu i pozici relevantní. Proto navrhujeme primárně inzerovat na větším portálu - Jobs.cz. Stávající portály mohou zůstat využívány, pokud na to bude dostatek prostředků.

### **Kritéria**

Na základě naší vyhotovené analýzy pracovní pozice jsme identifikovali kritéria pro výběr kvalitního člověka na tuto pozici: **Odolnost, Svědomitost, Komunikativnost a Reprezentativnost**. Z hlediska dovedností je důležitý také řídičský průkaz, schopnost užívat MS Word a Excel. Předěšlé zkušenosti jsou také hodnotné, stejně jako znalosti procesů dřevozpracování, kterými se firma zabývá. Pro hlouběji rozepsané definice těchto kritérií vizte přílohu 2.

Konkrétně definovaná a opodstatněná kritéria umožní **spolehlivější a přesnější** výběr vhodných kandidátů. Samotná kritéria bez alespoň přibližné definice požadovaného chování jsou totiž příliš obecná a srovnání zájemců pouze na jejich základě by vedlo k nejasným výsledkům - u každého zájemce by mohla nastat situace, kdy si sice intuitivně myslíme, že měříme stejnou věc, budeme ale měřit jinou. Je proto **žádoucí identifikovat a definovat kritéria** tak, abychom se při výběru soustředili na relevantní a významné chování. To zaručí, že budeme jednotlivé zájemce srovnávat a vyhodnocovat v co nejvíce podobných situacích, vlastnostech a kritériích celkově.

Pokud by se navíc firma měla dále rozrůstat, umožňuje jasná definice také přenos vedení výběrového řízení na některé ze zaměstnanců (aby se mu nemusel věnovat výhradně jednatel). Což naznačuje přesun od intuitivního hodnocení k více objektivní metodě.

## **Pohovor**

Součástí pohovoru bude několik otázek, které jsou **univerzální** pro všechny zájemce. Tím se zajistí možnost kvalitního vyhodnocení zvolených kritérií – tedy takového, kdy zjišťujeme to, co opravdu zjistit chceme. Zároveň je potřeba, aby zájemci byli “otestováni” všichni stejně, nebo alespoň podobně. Tím zajistíme, že bude snadné výsledky jednotlivých kandidátů **smysluplně srovnat**. Na základě srovnání pak můžeme vybrat právě ty nejkvalitnější zájemce. Hlavní část pohovoru tedy bude obsahovat univerzální otázky. I v polostrukturovaném rozhovoru má jednatel prostor improvizovat – v návaznosti na připravené otázky se doptávat pro upřesnění nebo prozkoumání konkrétní dovednosti a zkušenosti zájemce.

Univerzální otázky budou zároveň z velké části formulovány jako **behaviorální** či **situační**, aby byla zvýšena schopnost “měřit” zvolená kritéria. Behaviorálními otázkami myslíme takové otázky, které se doptávají na dřívější jednání v daných situacích (např: *Povězte mi o situaci, kdy jste musel jednat s nespokojeným klientem.*). Situační otázky chtějí po kandidátech, aby si představili imaginární situaci a popsali, jak by v ní jednali. Liší se tedy v důrazu na reálné předešlé zkušenosti. Situační otázky navíc umožní odhalit potenciál právě těch kandidátů, kterým předešlé zkušenosti chybí. Důvodem pro zařazení obou typů otázek je, že **velmi dobře zjišťují budoucí výkony a chování** pracovníků.

Jelikož je žádoucí relevantně, objektivně a přehledně srovnat různé zájemce o danou pozici, bude hodnocení probíhat **na škále 1-5** pro každé z kritérií. Přičemž 1 označuje situaci, kdy jsou odpovědi zcela vyhovující pro dané kritérium a 5 naopak (jako ve škole). Škála zde pomůže zamezit složitému vyhodnocování slovního hodnocení a silnému vlivu intuice; podpoří a zjednoduší výběrový proces. Samozřejmostí je důkladně zaučení toho, kdo bude pohovory vést a vyhodnocovat.

## **Rizika**

Jedním z hlavních rizik našeho návrhu je možná ztráta financí v rámci rozšíření inzerce na jiné platformy. Nelze totiž zaručit, že bude takové řešení efektivní.

Další riziko vidíme u výběrového rozhovoru, kde může dojít ze strany zájemce o pozici ke zkreslování / přikrašlování odpovědí zejména v rámci behaviorálních otázek tak, aby byla jejich odpověď žádoucí. Jasná komunikace výběrových kritérií toto riziko navyšuje. Myslíme si proto, že je nutné se dobře a podrobně doptávat. Zároveň pomůže, když z otázek nebude zřejmé, jaká odpověď je žádoucí a na jaká kritéria konkrétně míří.

Je také nutné počítat v rámci výběrového rozhovoru s určitou mírou subjektivity tazatele, kterou se však snažíme minimalizovat za pomoci snahy o univerzálnost otázek a jejich vyhodnocování na podkladech hodnotících škál. V těchto snahách by se dalo jít dál navržením přesné rovnice pro sčítání bodů

získaných pro jednotlivá kritéria. Finálním krokem by poté bylo vyhodnocování těchto bodových ohodnocení jinou osobou, než která kandidáty hodnotila, nebo striktní následování předem nastavené rovnice. Validizace takového postupu by však byla příliš časově a finančně nákladná, a proto se – i navzdory snahám limitovat zkreslení, které intuice na finální rozhodnutí přináší – jejímu vlivu zcela nevyhneme.

## **Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny**

Základním výdajem by bylo zpracování návrhu výše zmíněných změn. Pokud by je zhotovil externí HR generalista, odhadujeme, že by jeho časová dotace pro jednotlivé činnosti vypadala takto:

APP a definice kritérií - 4h

Úprava inzerátu - 1h

Strukturalizace rozhovoru, příprava otázek - 1h

Systematizace hodnocení - 1h

Tyto výdaje byly z velké části pokryté naší prací. Konkrétní změny inzerátu, behaviorální otázky a zaučování ve vyhodnocování podle známkovacího systému je ale třeba ještě udělat. Očekáváme, že zaučení k nové struktuře pohovoru a jeho vyhodnocování by zabralo 1 hodinu (pro HR generalistu a pro zaučované(ho) vyhodnocovatele). Pokud by se rozhodli vést pohovory ve dvou, ke zvýšeným nákladům by musel být započtena i mzda 2. vyhodnocovatele.

Nakonec je to cena za publikaci inzerátu na dalších portálech (cca 3000 Kč za inzerát).

V součtu máme tedy odhadem **8 hodin práce HR generalisty a 1 hodinu práce jednatele**. (Zhruba 2000 Kč za práci + 3000 Kč za inzerci).



®

## **SCHODY-VALAŠSKO**

Firma VALAŠSKO s.r.o., se sídlem ve Valašských Příkazech, která se zabývá výrobou masivních schodů, dveří a interiéru, hledá zaměstnance na pozici:

### **Asistent/ka prodeje.**

Jedná se o přijímání poptávek z e-mailu, spolupráce s vedením firmy, komunikace se zákazníkem.

Nabízíme:

- jednosměnný provoz
- zajímavé ohodnocení
- benefity (stravenky, pojištění)

Pokud jste komunikativní typ, sympatický a samostatný člověk s dobrou znalostí práce na PC, pošlete nám svůj životopis na e-mail: [vciz@schody-valassko.cz](mailto:vciz@schody-valassko.cz).

Vše Vám rádi vysvětlíme a zaškolíme a budeme se těšit, že Vás přivítáme v našem příjemném týmu lidí.

## Analýza pracovní pozice: asistent/ka prodeje

### Popis pracovní činnosti

- příjem poptávek e-mailem
- spolupráce s vedením firmy
- komunikace s klientem
- reklama, distribuce, inzeráty, katalogy, internetové webovky, komunikace se zákazníkem
- vytváří cenové nabídky, kalkulace, propagace, evidence zákazníků

### Relevantní kritéria

- **Komunikativnost a reprezentativnost**

*Definice:* Schopnost efektivní práce s lidmi, souhra s jinými sektory výroby, efektivní komunikace s vedením i mistrem výroby. Dobré vystupování. Schopnost argumentovat a prezentovat v pozitivním světle služby a produkty společnosti.

*Zdůvodnění volby kritéria:* Obchodní asistent musí zvládat komunikaci jednak s výrobním mistrem, který má na starosti řízení jednotlivých sekcí výroby, ale také s jednatelem firmy a být tak prostředníkem mezi zákazníkem, jednatelem a výrobou. Zároveň je v přímé komunikaci se zákazníkem. Musí dobře reprezentovat služby a produkty, které společnost nabízí. Musí být ochoten hledat střední cestu mezi tím, co si žádá zákazník, a co potřebuje či nabízí firma.

- **Odolnost**

*Definice:* Schopnost zvládat náročné situace, prioritizaci a efektivní komunikaci pod tlakem, musí zvládat práci samostatně.

*Zdůvodnění volby kritéria:* Obchodní asistent se často dostává do obtížných situací, které jsou specifické a je potřeba je řešit asertivně s chladnou hlavou. Tyto situace vznikají jednak při interakci se zákazníkem, kdy se potřeby a představy zákazníka nepokrývají s tím, co potřebuje či nabízí firma, ale také je možné, že má zákazník nereálné představy o finálním produktu, a tak je nutné aby obchodník dokázal vysvětlit a podat správný způsob řešení, který by byl vyhovující pro obě strany. Taktéž se stává, že se v rámci výroby vyskytne problém, který může spočívat ve zdržení zakázky, nedostatku materiálu, výrobní chyby, špatné komunikace mezi jednotlivými výrobními sektory a takové situace je třeba řešit.

Je také nutné aby byl obchodní asistent samostatný a věděl co dělá, jelikož jednatel nemá často čas na supervizi obchodníka a spoléhá se na to, že obchodník zajistí dostatečně kvalitní prezentaci firmy zákazníkovi, kvalitní a individuální cenovou nabídku, dokáže sám vykomunikovat vše potřebné informace a dále je dokázal společně s novou zakázkou předat výrobnímu mistrovi, který daný výrobek zavede do výroby.



- **Svědomitost**

*Definice:* Schopnost dlouhodobého “tahu na branku”, pečlivého plnění rutinních úkolů a plánování. Součástí je i pevná vůle, cílevědomost, poctivost a čestnost při výkonu práce.

*Zdůvodnění volby kritéria:* Je důležité, aby obchodník uměl jednat se zákazníkem čestně a podávat relevantní informace a opravdu se snažil hledat pro výhodnost pro obě strany. Taková politika je v rámci firmy důležitá a je spojená s kvalitou výroby i výrobku. Také je nutné aby pečlivě evidoval jednotlivé zakázky, dodával všechny potřebné informace k výrobě a toto činil na každodenní bázi.

- praxe - není nutná, ale předešlé zkušenosti na podobných pozicích jsou +.
- Schopnost uživatelské práce v MS Word, Excel je důležitá.
- řidičák skupiny B je potřeba