

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v mezinárodní IT firmě

Employee Recruitment and Selection in the International IT Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MEKLEŠOVÁ

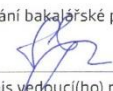

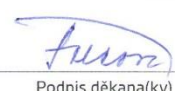
NIKOL

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Meklešová	Jméno:	Nikol	Osobní číslo:	437561
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců v mezinárodní IT firmě		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee Recruitment and Selection in the International IT Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Analyzovat proces získávání a výběru pracovníků v mezinárodní IT firmě a na základě porovnání přístupu zkoumané firmy a názorů potencionálních uchazečů navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.</p> <p>Osnova: Úvod, teoretická část (personální práce, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců), praktická část (představení firmy, proces získávání a výběru, dotazníkové šetření, návrhy), závěr, literatura.</p> <p>Přínos: Návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané firmě.</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy, 2007. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management, 2001. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, 2010. KOLMAN, L. aj. Výběr zaměstnanců – metody a postupy, 2010. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2009. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 2012. VACULÍK, M. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí, 2010.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Meklešová, Nikol. *Získávání a výběr zaměstnanců v mezinárodní IT firmě*. Praha: ČVUT 2017. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho cenné rady a odbornou pomoc při zpracování této práce.

Abstrakt

Práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců z hlediska teoretických poznatků z odborné literatury, praktických poznatků na základě rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní IT firmy a následného dotazníkového šetření. Cílem této bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě a na základě porovnání přístupu zkoumané firmy a názorů potencionálních uchazečů navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Klíčová slova

personální práce, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, organizace, pracovní místo, zaměstnanec, uchazeč

Abstract

The Bachelor's Thesis deals with recruiting and selecting of employees in terms of theoretical knowledge from literature, practical knowledge based on an interview with the HR director of an international IT company and a subsequent survey. The aim of this thesis is to analyze the process of recruitment and selection of employees in the international IT company and propose measures based on a comparison of the approaches of the company and the opinions of potential candidates to improve this process.

Key words

HR, recruitment, selection of employees, organization, job, employee, candidate

Obsah

Úvod	5
1 Personální práce	7
1.1 Pojetí a význam personální práce (personalistiky)	7
1.2 Systém personálních činností v organizaci	7
2 Získávání zaměstnanců	9
2.1 Proces získávání zaměstnanců	9
2.2 Zdroje získávání zaměstnanců	10
2.3 Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců	12
2.4 Požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání	14
2.5 Předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání	15
3 Výběr zaměstnanců.....	17
3.1 Stanovení vhodné metody výběru zaměstnanců	17
3.2 Výběrové pohovory	19
3.3 Assessment centrum	19
3.4 Analýza dokumentů o uchazečích	20
3.5 Testy pracovní způsobilosti	22
3.6 Závěrečný výběr zaměstnanců	23
4 Mezinárodní IT firma.....	25
5 Proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě.....	26
5.1 Proces získávání a výběru IT specialisty	26
5.2 Proces získávání a výběru absolventa VŠ	27
6 Dotazníkové šetření	29
6.1 Cíle a hypotézy	29
6.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	30
6.3 Vyhodnocení hypotéz.....	44
Závěr	46
Seznam použité literatury	48
Seznam tabulek	49
Seznam grafů.....	50
Seznam příloh.....	51

Úvod

Tématem této bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců z hlediska teoretických poznatků z odborné literatury, praktických poznatků na základě rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní IT firmy a následného dotazníkového šetření.

Personalistika je oblast činností orientovaných na člověka v organizaci, které jsou zajišťovány personálními odborníky (personalisty). Jejím cílem je co největší využití potenciálu lidí a investic do nich vložených tak, aby docházelo k dosahování cílů organizace, spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a k jejich motivaci se nadále rozvíjet.

Získávání a výběr zaměstnanců jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí v organizaci. Získávání a výběr spadají do širšího okruhu personálních činností v organizaci, kam patří také vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, přijímání zaměstnanců, veškerá evidence od nástupu až do ukončení pracovního poměru, odměňování, motivace nebo péče o zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě a na základě porovnání přístupu zkoumané firmy a názorů potenciálních uchazečů navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje poznatky týkající se získávání a výběru zaměstnanců. Postupně se zabývá pojetím personální práce a jejích činností, dále procesem získávání, zdroji a metodami získávání, dokumenty požadovanými od uchazečů o zaměstnání, procesem výběru, volbou vhodné metody při výběru zaměstnanců a jejich popisu. Praktická část analyzuje proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě v praxi a shrnuje výsledky dotazníkového šetření.

Bakalářská práce je zpracována s využitím odborné literatury, dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní IT firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Personální práce

Tato kapitola je věnována uvedení do problematiky a vymezení základních pojmů, týkajících se personální práce. Jedná se o její celkové pojetí a význam, dále pak o vysvětlení systému jednotlivých personálních činností v organizaci a jejich provázanosti a návaznosti.

1.1 Pojetí a význam personální práce (personalistiky)

Podle Koubka (2009, s. 13) může jakákoli organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou zdroje, které samy o sobě jsou k ničemu, nazývají se neživé zdroje. Musí tu být tedy někdo, kdo je ožíví a uvede do pohybu. Tím jsou lidské zdroje, které udržují organizaci v chodu. Aby se mohly rozvíjet, potřebují informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, kterými jsou schopnosti lidí.

Jak Koubek (2009, s. 13) dále uvádí, personální práce neboli personalistika tvoří část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Tím je myšleno získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jednotlivých činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování. Dále pak vztah člověka k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými při pracovním procesu přijde do kontaktu. Záleží také na jeho osobním uspokojení z vykonávané práce a na jeho personálním a sociálním rozvoji.

Šikýř (2012, s. 16) uvádí, že „personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí“. Jejím úkolem je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí pak dosahovat strategických cílů organizace. K naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, kterými se v organizaci zabývají manažeři. Ve větších organizacích s větším počtem lidí mají manažeři zpravidla podporu personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb.

1.2 Systém personálních činností v organizaci

Podle Koubka (2009, s. 20) představují personální činnosti výkonnou část personální práce. Podle Šikýře (2012, s. 33) slouží personální činnosti k naplňování úkolu personální práce, umožňují organizaci zabezpečovat dostatek kvalifikovaných, schopných a dostatečně motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“

V literatuře (např. Armstrong, 2007; Kocianová, 2010; Koubek, 2009; Šikýř, 2012 apod.) je možné se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji se ale uvádějí v následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,

- získávání a výběr zaměstnanců,
- přijímání a adaptace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- péče o zaměstnance a pracovní podmínky,
- formování pracovních vztahů,
- využívání personálního informačního systému,
- ukončování pracovního poměru.

Podle Šikýře (2012, s. 35) správné řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly uplatňovány jako ucelený systém, který vede k dosažení optimálního výkonu zaměstnanců a k uskutečnění strategických cílů organizace. To mimo jiné znamená, jak uvádí Koubek (2009, s. 23), že cíle a zásady, které jsou využívány při provádění jednotlivých personálních činností, musí být vzájemně sladěny a musí se vzájemně podporovat.

Součástí systému personálních činností jsou také činnosti získávání a výběr zaměstnanců. Získávání zaměstnanců je činností, která následuje hned po vytváření a analýze pracovních míst a po personálním plánování a předchází výběru zaměstnanců. Po výběru zaměstnanců pak následuje přijímání a adaptace zaměstnanců na určité pracovní místo. Abychom vybrali ideálního zaměstnance, to znamená zaměstnance s požadovanými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, musíme si na začátku uvědomit, jaký počet zaměstnanců, s jakými požadavky a jaká pracovní místa budeme vlastně obsazovat. K tomu slouží vytváření a analýza pracovních míst a následně pak personální plánování.

Podle Armstronga (2007, s. 327) je cílem získávání a výběru zaměstnanců získat s co nejmenším vynaložením nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které podnik potřebuje, aby uspokojil svou potřebu lidských zdrojů.

2 Získávání zaměstnanců

Tato kapitola se věnuje získávání zaměstnanců jako konkrétní personální činnosti v organizaci. Je zde vymezen proces získávání zaměstnanců, zdroje, ze kterých jsou budoucí zaměstnanci získáváni, metody, které se využívají při získávání, dále také dokumenty, které organizace požaduje od uchazečů na konkrétní pracovní místo a následný předvýběr vhodných uchazečů.

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Šikýř (2012, s. 72) a Armstrong (2007, s. 327) vidí účel získávání zaměstnanců v oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů o volné pracovní místo, v odpovídajícím čase a s vynaložením minimálních nákladů.

Podle Koubka (2009, s. 126) je obsahem získávání zaměstnanců rozpoznání a vyhledání vhodných uchazečů o zaměstnání, informování lidí o volných pracovních místech v organizaci a jejich následné nabízení. Dále pak získávání zaměstnanců spočívá v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v neposlední řadě také v administrativním a organizačním zajištění všech těchto činností. Získávání zaměstnanců rozhoduje o tom, zda budou všechny stanovené cíle organizace zajištěny potřebnými zaměstnanci, dále pak zda bude mít organizace v budoucnu úspěch, bude prosperovat a úspěšně čelit konkurenci.

Proces získávání zaměstnanců můžeme podle Armstronga (1998, s. 327) rozdělit do dvou fází. První je **definování požadavků**, kam patří příprava popisů a specifikací pracovního místa a rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Druhou fází je **přilákání uchazečů**, které spočívá v prozkoumávání a vyhodnocování veškerých zdrojů uchazečů uvnitř organizace i mimo ni, inzerování nebo například využití různých agentur a poradců.

Koubek (2009, s. 156) shrnuje proces získávání zaměstnanců do několika po sobě jdoucích kroků:

- požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, schopnosti, dovednosti ad.),
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo výkonu práce,
- pracovní podmínky (odměny a zaměstnanecké výhody ad.).

Podle Šikýře (2012, s. 72-73) proces získávání zaměstnanců zahrnuje:

- zvážení potřeby o obsazení pracovního místa,
- zpracování popisu volného pracovního místa,
- rozhodnutí o potencionálních zdrojích zaměstnanců,
- volbu metod získávání zaměstnanců,
- stanovení dokumentů, které budeme požadovat od uchazečů,

- formulaci a následné uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Dá se tedy říci, že podle jednotlivých poznatků je proces získávání zaměstnanců pečlivě promyšlený, dlouhodobý postup složený z několika po sobě jdoucích kroků s hlavním cílem obsadit konkrétní pracovní místo ideálním pracovníkem. Tím se rozumí pracovník s dostatečným vzděláním pro výkon dané práce, s vhodnými schopnostmi a dovednostmi vykonávat určitou práci. Ideální pracovník by měl zajistit úspěšné fungování, prosperitu a konkurenční výhodu organizace. Nejprve by si organizace měla uvědomit, co vlastně od uchazečů bude požadovat a až poté se je snažit přilákat.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroji získávání zaměstnanců se rozumí, odkud budeme získávat a jak budeme oslovovat vhodné uchazeče. V zásadě by měli být o volném pracovním místě informováni nejprve zaměstnanci, kteří pro určitou organizaci již pracují, takový postup se nazývá získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů a až poté uchazeči, kteří se ucházejí o zaměstnání z vnějších zdrojů, to znamená mimo organizaci.

Podle Kocianové (2010, s. 80) existují různé faktory, které ovlivňují získávání zaměstnanců. Jde o faktory, které působí zvnějšku organizace a o faktory, které jsou na straně pracovního místa a organizace. Podoba a podmínky na daném pracovním místě, faktory na straně organizace, vnější vlivy a zvolené metody získávání, to vše určuje zájem uchazečů o zaměstnání v organizaci. Pouze některé z těchto faktorů může organizace úplně nebo částečně ovlivnit, jiné, zejména vnější vlivy, nikoli.

Koubek (2009, s. 128) rozděluje podmínky získávání zaměstnanců, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit zájem uchazečů o zaměstnání, na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky pak dále člení na ty, které se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky na straně organizace. Mezi vnitřní podmínky získávání zaměstnanců týkající se pracovního místa patří povaha práce na pracovním místě, postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky pracovního místa na pracovníka (vzdělání, dovednosti, schopnosti ad.), rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě, dále pak organizace práce a pracovní doby, místo výkonu práce a pracovní podmínky, jako jsou různé odměny, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí ad. Mezi vnitřní podmínky získávání zaměstnanců vztahující se k organizaci patří význam a úspěšnost organizace, prestiž a pověst organizace, úroveň odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, poskytované zaměstnanecké výhody, možnost vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců v organizaci, mezilidské vztahy, lokalita organizace a životní prostředí v okolí. Mezi vnější podmínky získávání pracovníků můžeme podle Koubka zařadit podmínky, které se určují takzvanou PESTLE analýzou. Jedná se o podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní.

Jak již bylo zmíněno, organizace může obsazovat volná pracovní místa zaměstnanci z vnitřních i z vnějších zdrojů. Koubek (2009, s. 129) uvádí, že vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří:

- propuštění zaměstnanci v důsledku technického rozvoje (tj. nahrazení lidské práce stroji),
- uvolňování pracovníci v souvislosti s ukončením nějaké činnosti nebo pracovní pozice,
- pracovníci, kteří se zdokonalili natolik, že mohou vykonávat náročnější práci, než je jejich současná práce,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo v jiné části organizace.

Podle Koubka (2009, s. 130) mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol,
- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání.

Dále sem mohou patřit ženy v domácnosti, důchodci, studenti nebo pracovníci v zahraničí.

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
Organizace zná uchazeče	Omezený výběr
Možnost kariérního postupu	Náklady na vzdělávání a rozvoj
Ekonomická nenáročnost	Rivalita a zklamání kolegů
Uchazeč zná pracovní prostředí	Neobjektivní výběr na základě odpracovaných let („provozní slepota“)
Řízení dle kompetencí	Psychologické bariéry
Uplatnění Talent Managementu	
Pozitivní vliv na motivaci pracovníků	
Rychlejší obsazení místa	
Snižování absencí a fluktuace	

Zdroj: zpracováno podle Barták (2011, s. 59)

Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
Širší nabídka uchazečů	Vyšší náklady na proces získávání
Záruky personálních agentur za kvalitu výběru	Zdlouhavý proces
Velké pracovní nasazení pracovníka	Větší finanční požadavky uchazečů
Nový pracovník = zdroj „know-how“	Zvýšení fluktuace
Nezaujatý přístup nováčka k organizaci	Neznalost pracovníků a pracovního prostředí
Snaha pracovníka o pozitivní image	Nový pracovník = určitá míra rizika
	Odlišná očekávání, tužby, nesoulad s firemní kulturou

Zdroj: zpracováno podle Kocianová (2010, s. 84)

2.3 Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců

Koubek (2009, s. 135) uvádí, že stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na rozhodnutí, zda budeme získávat zaměstnance z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, dále pak na požadavcích pracovního místa na zaměstnance (požadovaná kvalifikace práce, požadavky na zvláštní schopnosti zaměstnance apod.) a na situaci na trhu práce. Podle Armstronga (2007, s. 333), je nutné si především uvědomit tři hlavní kritéria, kterými jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů o zaměstnání. Šikýř (2012, s. 75) doplňuje, že rozhodování o vhodné volbě metody získávání zaměstnanců ovlivní, jakou pověst máme jako zaměstnavatel a jaké pracovní místo vlastně obsazujeme.

V literatuře (např. Armstrong, 2007; Bělohlávek, 2001; Kocianová, 2010; Koubek, 2009; Šikýř, 2012 apod.) uvádějí autoři různé metody získávání zaměstnanců:

- inzerování v médiích,
- internetová inzerce,
- vývěsky, letáky,
- využívání personálních agentur,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- nabídky uchazečů,
- headhunting.

Dále jsou v této kapitole vysvětleny pouze některé z metod získávání zaměstnanců. Jedná se o metody, které jsou v současné době v organizacích nejvyužívanější.

Inzerce

Mezi nejčastěji využívané metody získávání zaměstnanců patří inzerce, jejímž cílem je podle Armstronga (2007, s. 333) upoutat pozornost, což znamená, že inzerát by měl zaujmout potencionální uchazeče o zaměstnání více než inzeráty jiných organizací, dále by měl být sdělován zajímavým a atraktivním způsobem, který přiměje člověka přečíst si ho až do konce a následně na něj zareagovat.

V současné době je velice častá inzerce prostřednictvím internetu, kde můžeme inzerovat pomocí různých webových stránek zaměstnavatele, specializovaných pracovních serverů, personálních agentur, škol nebo úřadů práce. (Šikýř, 2012, s. 75) Získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí se nazývá e-recruitment. Mezi jeho výhody podle Armstronga (2007, s. 338) patří šetření nákladů a poskytnutí organizací uchazečům mnohem více informací, které lze snadno aktualizovat. Mezi nevýhody podle Šikýře (2012, s. 76) patří omezená použitelnost, to znamená, že se tato metoda získávání zaměstnanců nehodí pro všechna zaměstnání a také, že se od potencionálních uchazečů očekává, že budou mít odpovídající počítačovou gramotnost.

Mezi další možnosti inzerce může patřit inzerování v televizi, denním tisku, odborných periodikách, vývěskách apod. Všechny tyto zmíněné způsoby inzerce umožňují oslovení širokého okruhu uchazečů o pracovní místo. Existují ale také různé specializované tiskoviny a samostatné časopisy, které se zaměřují na náborovou inzerci. Bělohlávek (2001, s. 364) uvádí, že každý inzerát by měl obsahovat název organizace a pracovního místa, stručný popis práce, veškeré požadavky na uchazeče, plat, další možné benefity a informace o tom, jak a kam se má uchazeč přihlásit v případě zájmu o pracovní místo.

Využívání externích služeb (outsourcing)

Podle Koubka (2009, s. 139) je pro získávání a obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů vhodnou metodou využívání informačních systémů různých vědeckých nebo specializovaných organizací, kde jsou k dispozici různé užitečné detaily, které umožňují najít vhodného uchazeče o pracovní místo a jeho následné oslovení. Výhodou je, že organizace pak má jistotu, že všichni vyhledaní uchazeči jsou odborně způsobilí a nevýhodou může být složitost takového získávání, protože takoví odborníci většinou již práci mají a pokud je chceme získat, musíme jim nabídnout výhodnější podmínky.

Vzdělávací zařízení

Armstrong (2007, s. 341) uvádí, že některé organizace se zaměřují na každoroční získávání a obsazování pracovních míst čerstvými absolventy vysokých škol. Takové organizace vydávají různé informační brožurky, pořádají pravidelné návštěvy škol, kde se snaží zaujmout a přilákat studenty do svých řad. Vypracovávají různé výběrové postupy zaměřené na čerstvé absolventy, včetně metod assessment center, které jsou blíže popsány v kapitole 3.3.

Headhunting

Bělohávek (2001, s. 364) zařazuje mezi jednotlivé metody získávání zaměstnanců také metodu, která se nazývá headhunting neboli „lovení hlav“. Jedná se o vyhledávání mimořádně nadaných vedoucích zaměstnanců prosperujícími poradenskými organizacemi, které se je snaží přetáhnout z dosavadního zaměstnání ke svým klientům. Tato metoda je často využívána v zahraničí, ale v současnosti se tento mimořádně výnosný obchod rozšiřuje i k nám.

Pokud se organizace zaměřuje spíše na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, pak většinou stačí informace, která se objeví na nějakém obvyklém místě, uveřejní v podnikovém časopise nebo na internetu. Pokud jde o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, existuje několik metod a organizace se většinou nezaměřují jen na jednu z nich, ale kombinují více možností. (Koubek, 2009, s. 142)

2.4 Požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání

Podle Koubka (2009, s. 143) jsou nejčastěji požadovanými dokumenty od uchazečů o zaměstnání doklady o vzdělání a praxi, životopis, vyplněný speciální dotazník organizace, reference z předchozího zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, lékařský posudek o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, který se požaduje především od uchazečů o vedoucí pracovní místa nebo místa specialistů. V průvodním dopise uchazeč vysvětluje, proč má o určité pracovní místo zájem.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Podle Armstronga (2007, s. 342-343) se jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči využívá dotazník, který by měl zajistit, aby se o všech uchazečích uvažovalo na základě stejného podkladového materiálu. Koubek (2009, s. 143) uvádí, že v zahraničí, ale stále více i u nás v České republice, si nechávají organizace navrhnout svůj vlastní dotazník. Existují dvě základní formy dotazníků, první forma se využívá spíše při obsazování manuálních nebo administrativních pracovních míst. Jedná se o dotazník, který se zaměřuje pouze na holá fakta (tzv. jednoduchý dotazník). Druhá forma se zaměřuje na obsazování manažerských míst nebo míst specialistů. Jde o dotazník, ve kterém se objevují otevřené otázky, odpovědi a možnosti, kde může uchazeč podrobněji popsat své postoje a skutečnosti (tzv. otevřený dotazník). Dotazník slouží jako základna pro vytřídění vhodných uchazečů, kteří budou následně pozváni k pohovoru a dalším výběrovým metodám.

Životopis

Podle Koubka (2009, s. 145) bývají při získávání zaměstnanců požadovány tři různé typy životopisů. Prvním typem je **volný životopis**, ve kterém uchazeč popisuje chronologicky svůj život a to tak, aby co nejvíce vynikla jeho způsobilost pro určité pracovní místo. Práce s volným životopisem je celkem obtížná, protože neumožňuje přímo porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou, ale musejí se z něj vytahovat důležité informace, které se pak následně porovnávají s informacemi o ostatních uchazečích. Naopak výhodou takového životopisu může být například odhalení uchazečovi osobnosti.

Druhým typem je **polostrukturovaný životopis**, ve kterém uchazeči musejí poskytnout informace, které organizace požaduje. Nejčastěji se jedná o posudek jejich způsobilosti, dosažené vzdělání a praxi. Dále pak záleží pouze na nich, čím tyto informace doplní.

Třetím typem je **strukturovaný životopis**, který je podle Kocianové (2010, s. 99) v současnosti nejčastěji požadovaným typem. V takovém životopise jsou informace o vzdělání a praxi chronologicky sestupně uspořádány a v přehledu o předchozích zaměstnáních by se měly mimo názvu organizace a pracovní pozice uvádět také jednotlivé činnosti, které uchazeč na předchozím pracovním místě vykonával. Aby byl ale podle Koubka (2009, s. 145) takový životopis organizaci nějak platný, měla by vytvořit určitou strukturu a všechny uchazeče s ní pak seznámit nebo je v nabídce zaměstnání informovat, kde najdou formulář strukturovaného životopisu.

Elektronické životopisy

Podle Armstronga (2007, s. 345) elektronické životopisy souvisejí se získáváním zaměstnanců pomocí internetu. V podstatě jde o to, že počítač v takovém životopise hledá stejná klíčová slova, která by hledal člověk zabývající se získáváním a výběrem zaměstnanců, ale dělá to mnohem více systematicky a rychleji. Systém provede analýzu všech došlých životopisů a na základě stanovených kritérií organizací pak sestaví seznam nejvhodnějších uchazečů.

Jak uvádí Koubek (2009, s. 153), při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů je nutné kontrolovat jejich úplnost a při zjištění jakýchkoli nedostatků uchazeče kontaktovat a požádat ho o doplnění. Všechny dokumenty získané od uchazečů by měly být přehledně uspořádány.

2.5 Předvýběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Velice důležitou fází získávání zaměstnanců je jejich předvýběr, který vychází z předložených dokumentů od uchazečů. Jde o porovnávání těchto dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa. (Koubek, 2009, s. 153) Cílem takového předvýběru je podle Šikýře (2012, s. 82) rozhodnout, který z uchazečů má požadovanou způsobilost pro vykonávání dané práce a může být pozván k dalším výběrovým procedurám.

Šikýř (2012, s. 82) uvádí, že výsledkem předvýběru uchazečů je jejich roztřídění do dvou skupin:

- vhodní (uchazeči, kteří jsou pozváni k výběru zaměstnanců),
- nevhodní (těmto uchazečům je zaslána zdvořilá odmítavá zpráva s poděkováním o jejich zájem o zaměstnání).

Koubek (2009, s. 154) považuje za ideální počet uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám pět až deset na jedno pracovní místo. Pokud se jedná o obsazování vedoucích či vysoce kvalifikovaných míst specialistů je vhodné pozvat více uchazečů. Výsledný seznam

vhodných uchazečů je následně abecedně uspořádán, aby například nedošlo k neshodám o prioritním postavení mezi uchazeči.

3 Výběr zaměstnanců

Tato kapitola se zabývá výběrem zaměstnanců jako konkrétní personální činností v organizaci, která navazuje na získávání zaměstnanců. Je zaměřena především na volbu vhodných kritérií a metod výběru zaměstnanců, dále na vysvětlení jednotlivých metod výběru zaměstnanců, které vedou k finálnímu výběru nejvhodnějšího uchazeče na obsazované pracovní místo v organizaci.

Bělohlávek (2001, s. 365) uvádí, že úspěšný výběr zaměstnanců je považován za jednu z nejeftivnějších cest k tomu, aby organizace měla optimální množství zaměstnanců a byla úspěšná a prosperující.

Podle Šikýře (2012, s. 83), pokud organizace získá přiměřený počet vhodných uchazečů o pracovní místo, pozve je k výběru zaměstnanců, při kterém je jediným cílem najít nejvhodnějšího uchazeče, který nejvíce vyhovuje požadavkům daného pracovního místa. Takového uchazeče pak organizace pozve k přijímání zaměstnanců. Výběr je prováděn na základě určitých kritérií a metod výběru zaměstnanců.

Koubek (2009, s. 170) rozeznává tři druhy kritérií výběru zaměstnanců:

1. **Celoorganizační kritéria** – jedná se o kritéria týkající se nejcennějších a nejdůležitějších vlastností, které organizace požaduje od svých zaměstnanců. Jde především o schopnosti zaměstnanců přijmout hodnoty a kultury organizace.
2. **Útvarová (týmová kritéria)** – zde se jedná o vlastnosti zaměstnanců, které by měli mít při práci v konkrétním týmu nebo útvaru. Je důležité, aby byli zaměstnanci schopni svými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadnout do pracovního kolektivu.
3. **Tradiční kritéria pracovního místa** – jedná se o kritéria, která vycházejí z popisu a specifikace pracovního místa, tzn. jaké pracovní schopnosti a vlastnosti by měl mít zaměstnanec na konkrétním pracovním místě.

3.1 Stanovení vhodné metody výběru zaměstnanců

Mezi hlavní metody výběru zaměstnanců patří podle Kocianové (2010, s. 98) analýza dokumentů od uchazečů (životopis, motivační dopis, podnikový dotazník, reference, pracovní posudek nebo lékařské vyšetření), dále pak výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centrum. Podle Kolmana (2010, s. 86) je nejdůležitější charakteristikou metody výběru její kritériální validita. Vhodná metoda výběru by ale měla mít i další vlastnosti.

Tabulka 3 – Hlavní kritéria posuzování metod výběru zaměstnanců

Rozlišování	Všechny metody, které jsou využívány k výběru, musí důkladně rozlišovat jednotlivé uchazeče.
Validita a reliabilita	Využívané metody měření musí mít určitou kvalitu a odbornost.
Slušnost	Metody nesmí diskriminovat některé menšiny populace (např. čerstvé absolventy škol apod.)
Vhodnost	Metody musí být přijatelné a vhodné pro zařazení mezi současné administrativní postupy, které jsou v organizaci zavedené.
Náklady na vývoj	Náklady i čas vynaložený k určení vhodných metod by měly být vyváženy přínosem zvolených metod.

Zdroj: zpracováno podle Kolman (2010, s. 86)

Kocianová (2010, s. 126) uvádí, že kvalitu a vhodnost výběrové metody měří tzv. predikční validita, která udává, jestli je možné pomocí určité výběrové metody skutečně určit vhodnost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Její hodnota se měří pomocí analýzy, kde se porovnává hodnocení uchazečů po ukončení výběrového pohovoru s jejich pozdějšími skutečnými výkony na pracovních místech.

Tabulka 4 – Členění metod výběru zaměstnanců podle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
Analýza dokumentů (životopis, motivační dopis)	Assessment centrum
Nestrukturovaný výběrový pohovor	Strukturovaný výběrový pohovor
Test osobnosti	Test inteligence
Pracovní posudky a reference	Zkušební doba
	Výkonový test

Zdroj: zpracováno podle Kocianová (2010, s. 127)

3.2 Výběrové pohovory

Výběrový pohovor je podle Bělohlávka (2010, s. 369) nejčastěji využívanou metodou výběru zaměstnanců. Aby byl pohovor dostatečně účinný, je potřeba se na něj pečlivě připravit, vypracovat osnovu a ujasnit si, co bychom chtěli od uchazečů zjistit. Koubek (2009, s. 179) uvádí, že výběrový pohovor má tři hlavní cíle. Prvním z nich je **získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči**, druhým cílem je **poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní** a třetím **posoudit osobnost uchazeče**. Často se v současnosti také mluví o čtvrtém cíli pohovoru, kterým je **vytvořit si přátelské vztahy mezi uchazečem a organizací**, což vlastně znamená budovat dobrou pověst organizace.

Rozlišuje se řada výběrových pohovorů. Koubek (2009, s. 179) popisuje typy pohovorů podle množství a struktury účastníků:

1. **Pohovor 1 + 1** – jedná se o pohovor s uchazečem vedený vedoucím pracovníkem nadřazeným obsazovanému pracovnímu místu (vhodný pro obsazování nižších pracovních pozic).
2. **Pohovor před komisí** – jde o 3-4 osoby, nejčastěji nadřazený obsazovaného místa, personalista a zkušený psycholog. Všichni členové komise si předem domluví své role u pohovoru (vhodný pro obsazování vyšších pracovních pozic).
3. **Postupný pohovor** – zde se jedná o kombinaci pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli.
4. **Skupinový pohovor** – lze tak označit pohovor, kde na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé jeden nebo více posuzovatelů. Využívá se především při posuzování chování jedince ve skupině.

Šikýř (2012, s. 86) rozděluje pohovory podle obsahu a průběhu:

1. **Strukturovaný výběrový pohovor** – zde je předem připravený a strukturovaný celý výběrový pohovor (otázky, modelové odpovědi, čas a pořadí otázek).
2. **Nestrukturovaný výběrový pohovor** – pohovor vedený bez přípravy, volně plynoucí (nekonkretizovaný čas pohovoru, různé otázky a jejich pořadí).

3.3 Assessment centrum

Využití assessment center je podle Bělohlávka (2001, s. 371) jednou z nejspolehlivějších metod výběru zaměstnanců. Metoda je vhodná především pro posuzování manažerů na vyšší úrovni a pro obsazování vyšších pracovních míst. Vaculík (2010, s. 036) rozděluje assessment centra podle jejich cílů:

- výběrové assessment centrum (zaměřené na výběr budoucího zaměstnance),
- diagnostické assessment centrum (zaměřené na identifikaci schopností a dovedností),
- rozvojové assessment centrum (sloužící k nácviku nových dovedností).

Tato práce se dále zabývá pouze výběrovým assessment centrem, jehož cílem je podle Vaculíka (2010, s. 036) předpovězení budoucího pracovního chování zaměstnance. Aby toto bylo možné, je potřeba získat výsledky s vysokou prediktivní validitou a porovnat výsledky předpovědi o pracovním chování více uchazečů najednou. U assessment centra je tedy nutná **standardizace obsahu zařazených metod, sdělovaných instrukcí, průběhu assessment centra a přístupu k pozorování a hodnocení chování**.

Koubek (2009, s. 177) uvádí, že assessment centrum je komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru zaměstnanců. Podle Kocianové (2010, s. 117) je assessment centrum zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem posuzujícím pracovní způsobilost uchazečů. Jedná se o soubor několika výběrových metod, které umožňují posuzovat skupinu uchazečů podle předem stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Šikýř (2012, s. 89) uvádí, že za skupinu uchazečů je považováno osm až deset uchazečů a skupinou hodnotitelů je nejčastěji pět až sedm personalistů, psychologů nebo manažerů. Assessment centrum využívá kombinaci jednotlivých výběrových metod, podle Kocianové (2010, s. 122) jsou to metody zaměřené na individuální výkon uchazečů, skupinové metody nebo psychodiagnostické metody.

Kocianová (2010, s. 122) uvádí, že mezi individuální metody patří především různé prezentace, případové studie, In-Basket metody (zaměřené na organizační schopnosti a schopnost plnit úkoly v různé míře stresu), morální dilemata, sebehodnocení a hodnocení ostatních uchazečů, hraní rolí, ukázky práce a zkoušky znalostí a zručnosti. Mezi metody skupinové patří týmové a manažerské hry, skupinové diskuze nebo různé výtvary. Šikýř (2012, s. 89) doplňuje tyto metody ještě o individuální a skupinové pracovní pohovory.

V závěru assessment centra, se podle Kocianové (2010, str. 125) koná **porada hodnotitelů**, které se účastní všichni hodnotitelé. Jejím úkolem je získat hodnocení od všech hodnotitelů, sjednotit je a rozhodnout o zamítnutých a přijatelných uchazečích. O konečném vybraném uchazeči pak rozhodne nadřízený obsazovaného pracovního místa.

Hodnotitelé se mohou v průběhu assessment centra dopouštět určitých **hodnotitelských chyb**. Kyrianová (2003, s. 56) popsala základní hodnotitelské chyby:

- haló efekt (posuzování podle celkového dojmu uchazeče),
- předčasná diagnóza (vzniká v první části assessment centra),
- efekt shovívavosti nebo přísnosti (postoj k uchazeči),
- snaha neublížit,
- stereotypie,
- hodnocení na základě vlastního názoru,
- hodnocení na základě dříve utvořeného postoje či protekce.

3.4 Analýza dokumentů o uchazečích

Podle Kocianové (2010, s. 98) mezi dokumenty o uchazečích řadíme: životopis a motivační dopis, firemní a osobní dotazník, reference a pracovní posudek a lékařské vyšetření.

Metodu analýzu dokumentů o uchazečích řadíme mezi základní metody výběru nebo předvýběru zaměstnanců. Dokumenty předložené uchazečem jsou zdrojem informací o jeho základních předpokladech pro obsazované pracovní místo, jedná se především o informace o dosaženém vzdělání a praxi, které zaměstnavatele zajímají nejvíce. O uchazeči také vypovídá forma těchto dokumentů – jazyková úroveň, grafická úprava materiálů a pečlivost jejich zpracování (Kocianová, 2010, s. 100). Výběrová metoda analýza dokumentů o uchazečích se podle Koubka (2009, s. 175) využívá zpravidla v kombinaci s jinou výběrovou metodou.

Životopis

Podle Bělohlávka (2001, s. 371) se dají životopisné údaje rozdělit na informace o **původu** (bydliště, typy absolvovaných škol), **zaměření** (zájmy, hodnoty, potřeby, způsoby trávení volného času) a **výkonu** (dosažené vzdělání a postavení, pracovní výsledky). Podle Šikýře (2012, s. 85) je analýza životopisu univerzální metodou výběru zaměstnanců. Umožňuje rozhodnout, jestli uchazeč o zaměstnání splňuje požadavky pro vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě a zda je vhodným uchazečem o zaměstnání. Analýza životopisu slouží často jako příprava na výběrový pohovor.

Motivační dopis

Kocianová (2010, s. 100) uvádí, že motivační dopis je pro uchazeče „průvodním dopisem“ a jeho podoba by měla vzbudit pozornost zaměstnavatele. Dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o pracovní místo v určité organizaci a jeho pracovní způsobilost bez přehnaného chválení své osoby.

Firemní a osobní dotazník

Koubek (2009, s. 175) uvádí, že dotazník vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Každá organizace používá různé dotazníky a jejich využití je vhodné pro obsazování různých pracovních míst. V současnosti se velice často využívají elektronické dotazníky. Podle Kolmana (2010, s. 85) bývají některé dotazníky poměrně rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky týkající se uchazečovi kvalifikace nebo například informace, co se uchazeči na dané práci líbí/nelíbí apod.

Lékařský posudek

Tato metoda výběru se využívá především pro obsazování takových pracovních míst, kde je předpisy dána povinnost lékařského vyšetření vyžadovat. Většinou se jedná o práci, kde by mohlo dojít k ohrožení vlastního zdraví nebo zdraví ostatních.

Reference a pracovní posudek

Podle Bělohlávka (2001, s. 370) je reference nebo pracovní posudek hodnocením zaměstnance jinou, spolehlivou osobou – především předchozím nadřízeným a má podobu buď písemného hodnocení, hodnocení na hodnotící stupnici nebo telefonického pohovoru.

Tato výběrová metoda se využívá k ověření nebo doplnění informací, získaných jinými metodami. Reference často podléhají řadě chyb, referující nejsou schopni podat objektivní informace o zaměstnanci a záměrně informace zkreslují a vymýšlejí si. Kolman (2010, s. 85) uvádí, že reference a pracovní posudky se uvádějí zpravidla v závěrečné fázi výběrového řízení.

3.5 Testy pracovní způsobilosti

Armstrong (2007, s. 367) uvádí, že testy pracovní způsobilosti slouží k zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o uchazeči, než jaké je možno získat na základě pracovního pohovoru. Podle Koubka (2009, s. 175) bývají testy pracovní způsobilosti označovány jako pomocný nebo doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. Rozlišujeme několik druhů testů:

- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy znalostí a dovedností,
- testy osobnosti.

Kvalitní vyhodnocení těchto testů lze podle Bělohlávka (2001, s. 371) očekávat pouze od psychologa práce.

Testy inteligence

Podle Armstronga (2007, s. 370) měří testy inteligence všeobecnou inteligenci a mohou být definovány jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“. Koubek (2009, s. 175) uvádí, že by měly testy posloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky.

Testy schopností

Testy schopností lze podle Kocianové (2010, s. 114) rozdělit na testy potenciálních schopností (určují potenciál uchazeče k výkonu určité práce). Patří sem testy numerických, administrativních nebo mechanických schopností. Dalším typem jsou testy získaných schopností (testy stávajících znalostí a dovedností uchazeče).

Testy znalostí a dovedností

Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku znalostí a to, jak uchazeč ovládá odborné návyky, které se naučil ve škole nebo v zaměstnání. Patří sem i testy, kdy uchazeč předvádí určitý pracovní postup (Koubek, 2009, s. 176).

Testy osobnosti

Podle Armstronga (2007, s. 370) jde o dotazníky, které měří nejrůznější zájmy, hodnoty nebo pracovní chování uchazečů. Nejčastějším způsobem dělení osobnosti je pětifaktorový

model charakteristiky osobnosti. Testy by podle Koubka (2009, s. 176) měly odhalit uchazečovu osobnost – jeho povahu, zda se jedná o extroverta nebo introverta, emotivního nebo racionálního člověka apod. Kocianová (2010, s. 116) uvádí, že výběr testů osobnosti, jejich aplikaci a vyhodnocení by měli provádět pouze zkušení a specializovaní psychologové. Bedrnová a Nový (2007, s. 76) uvádějí, že diagnostika předpokladů zaměstnanců pro výkon určité práce a diagnostika jejich psychického zdraví (onemocnění) se velice často liší.

3.6 Závěrečný výběr zaměstnanců

Závěrečný výběr zaměstnanců vychází ze zhodnocení priorit, určitých kritérií, reakcí uchazečů a celkového dojmu. Jedním z nejčastějších rozhodujících úkonů ve výběru zaměstnanců je uplatnění **zkušební doby**. Teprve totiž skutečnou práci v organizaci mohou uchazeči prokázat svou pracovní způsobilost a kvalitu. Organizace většinou přijímají na zkušební dobu více vhodných uchazečů (často dva až tři), kteří předtím úspěšně prošli řadou výběrových metod. Během trvání zkušební doby jsou uchazeči pravidelně sledováni, nakonec si organizace vybere nejlepšího uchazeče a ostatní ve zkušební době propustí (Koubek, 2009, s. 183).

Podle Šikýře (2012, s. 91) po závěrečném výběru nejvhodnějšího uchazeče následuje přijímání zaměstnanců, které zahrnuje nejrůznější procedury související s uzavřením pracovněprávního vztahu, jako jsou například: podepsání pracovní smlouvy, seznámení s pracovním řádem, s předpisy k zajištění BOZP a ostatními předpisy na pracovišti. Poté následuje adaptace zaměstnanců na pracovní místo.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Mezinárodní IT firma

V této kapitole jsou uvedeny některé základní informace o mezinárodní IT firmě, ve které byla zpracována praktická část bakalářské práce. Firma si nepřála být v práci jmenována, a proto je používáno označení „mezinárodní IT firma“, popřípadě jen „firma“.

Představení mezinárodní IT firmy

Mezinárodní IT firma patří mezi světové organizace v oboru informačních technologií. Působí jako akciová společnost a v současné době se zaměřuje především na výrobu a prodej počítačového hardware, software a na mnoho dalších služeb s tím spojených. Její tržby za rok 2015 se vyšplhaly na 81,8 mld. USD, provozní příjmy před zdaněním vykazují částku 17,7 mld. USD a provozní zisk na akcii činí 14,9 USD.

Podle jedné z tiskových zpráv publikovaných v roce 2014 jsou lidé v mezinárodní IT firmě zastánci názoru, že úspěšné organizace zapojují své HR ředitele do strategických rozhodnutí. Prioritami světových zaměstnanců personálních oddělení jsou především: rozvoj a udržení talentů, sdílení znalostí a využití nových technologií v organizaci. Ziskové organizace pak vnímají personalisty jako strategické partnery, důležité pro úspěšnost a ziskovost organizace, protože nejlépe chápou, jak jsou důležití zaměstnanci pro budování vztahů se zákazníky.

Při hledání nových talentů nabízí mezinárodní IT firma možnost absolvování prestižní interní studentské stáže, při které studenti necelých 6 měsíců pracují v organizaci na zajímavých tématech a řeší reálné projekty každodenní praxe. Každému z vybraných studentů je přidělen technický poradce, se kterým si student vybere zaměření projektu. Během stáže získají studenti nové znalosti, seznámí se s prostředím a fungováním organizace, naváží cenné kontakty v prostředí mezinárodní IT firmy, vylepší si své CV certifikátem a doporučujícím dopisem o úspěšném absolvování stáže a v neposlední řadě také získají dobrý odrazový můstek pro případné budoucí stáže nebo praxe v zahraničí. Ti nejlepší z nich mohou po úspěšném ukončení stáže nastoupit na tzv. Trainee & PhD program. Jedná se o studentský program, kde mají studenti možnost dále rozvíjet své znalosti a dovednosti, absolvovat další kurzy a školení a intenzivněji se podílet na projektech. Po absolvování studentského programu pak mohou studenti získat pracovní místo v mezinárodní IT firmě.

5 Proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě

Na základě možnosti absolvování tří schůzek s personálním ředitelem mezinárodní IT firmy, které probíhaly formou rozhovoru, je v této kapitole popsáno, jakým způsobem ve firmě probíhá proces získávání a výběru zaměstnanců a na jaké kroky se v těchto procesech firma zaměřuje nejvíce.

Proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě představuje na každé pracovní místo trochu jiný postup. Personální ředitel organizace se proto rozhodl uvést dva rozdílné postupy při získávání a výběru zaměstnanců. Aby byly rozdíly dostatečně viditelné, rozdělil tyto procesy na proces získávání a výběru:

- IT specialisty a
- absolventa VŠ.

5.1 Proces získávání a výběru IT specialisty

V mezinárodní IT firmě hraje důležitou roli při procesu získávání IT specialisty metoda internetové inzerce, která je prováděna na nejrůznějších internetových pracovních portálech, jako je například www.jobs.cz. Cílem je však vyhledat nejrůznější komunitní profesní internetové servery, kde se potencionální IT specialisté setkávají a vzdělávají a na ně zacílit. Další velice účinnou metodou v organizaci je tzv. metoda Word of Mouth, jedná se o osobní upřímné doporučení uchazeče zaměstnanci mezinárodní IT firmy. Podmnožinou této metody pak může být headhunting nebo využívání personálních agentur. Na základě rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní IT firmy mi bylo sděleno, že samotné využití personálních agentur není v organizaci moc oblíbené, a tudíž i málo vyhledávané. Nabídka volného pracovního místa je nabízena také interním uchazečům, organizace chce však vždy vidět a zhodnotit i uchazeče externí.

Mezi základní dokumenty požadované od uchazečů na pozici IT specialisty patří především strukturovaný životopis. Velice dobře také funguje osobní doporučení v rámci stávajících zaměstnanců mezinárodní IT firmy.

Proces výběru IT specialisty se v organizaci dělí do několika kroků:

1. Analýza dokumentů o uchazečích.
2. Telefonický rozhovor.
3. Výběrový pohovor s přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa.
4. Výběrový pohovor s nadřízeným nadřízeného obsazovaného pracovního místa.

Při procesu výběru IT specialisty se organizace v první řadě zaměřuje na analýzu dokumentů o uchazečích, konkrétně pak na analýzu životopisu a referencí. Organizace

zkoumá, kde uchazeč pracoval, na jakém pracovním místě, jaké pracovní úkoly vykonával apod. Pokud je nutná znalost anglického jazyka, pak organizace přihlíží na její úroveň.

Nehodícím uchazečům je na základě analýzy dokumentů zaslána zpráva s poděkováním a informací, že nesplňují požadavky obsazovaného pracovního místa. Po analýze dokumentů o uchazečích následuje telefonický rozhovor, kdy personalista kontaktuje doporučené uchazeče a pozve je na výběrový pohovor do mezinárodní IT firmy, který probíhá s přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa. Podle informací, které mi byly sděleny, se nejčastěji jedná o strukturovaný pohovor. Cílem výběrového pohovoru je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči a posoudit jeho osobnost. Nadřízený může uchazeči v rámci pohovoru klást otázky za cílem zjištění a potvrzení jeho odborných znalostí, a to ústně nebo formou písemných testů. K zjištění kompetencí a nejrůznějších dovedností uchazečů je personální ředitel mezinárodní IT firmy toho názoru, že cílem výběrového pohovoru je vycítit, kde má uchazeč silné a slabé stránky a na základě toho pak sledovat, jak reaguje na pohovoru. Posouzení osobnosti uchazeče závisí pouze na nadřízeném obsazovaného pracovního místa.

Posledním krokem při procesu výběru IT specialisty je přibližně půl hodinový pohovor s nadřízeným nadřízeného obsazovaného pracovního místa, kterého se účastní 2-3 vybraní uchazeči na základě výběrového pohovoru s přímým nadřízeným. Cílem pohovoru je vyjasnit si případné nesrovnalosti, vybrat a potvrdit nejlepšího uchazeče.

5.2 Proces získávání a výběru absolventa VŠ

Při procesu získávání absolventů vysokých škol využívá mezinárodní IT firma nejen metodu inzerce na nejrůznějších internetových pracovních portálech, ale také inzerci na sociálních sítích, jako jsou například Facebook, LinkedIn nebo Instagram, které studenti využívají denně a pro organizaci je tak velice výhodné vložit informace o nabídkách práce právě tam. Dále funguje i metoda Word of Mouth neboli osobní doporučení studenta zaměstnanci mezinárodní IT firmy. Pokud se jedná o nabírání studentů do již zmiňovaného studentského programu, využívá organizace metodu vzdělávacího zařízení. Zaměstnanci mezinárodní IT firmy vyrážejí pravidelně každoročně do různých vysokých škol, kde se snaží zaujmout a přilákat schopné studenty do svých řad. Organizace se také účastní nejrůznějších akcí, které pořádají technické univerzity, kde se snaží také o svou propagaci a přilákání co největšího počtu nových talentů z řad absolventů vysokých škol.

Mezi základní dokumenty požadované od absolventů vysokých škol patří především strukturovaný životopis.

Proces výběru absolventů se v organizaci dělí do několika kroků:

1. Analýza dokumentů o uchazečích.
2. Telefonický rozhovor.
3. Assessment centrum.
4. Výběrový pohovor s nadřízeným nadřízeného obsazovaného pracovního místa.

Při výběru absolventa vysoké školy se organizace v první řadě zaměřuje na analýzu dokumentů o uchazečích, konkrétně na analýzu životopisu, ve kterém posuzuje, jakou školu uchazeč absolvoval, s jakým zaměřením, zda se účastnil například nějaké zahraniční stáže, z čehož pak organizace usuzuje, že je to člověk velice aktivní, cílevědomý a schopný učit se novým věcem. Praxe z jiné organizace je výhodou, ale v některých případech může značit uchazečovi špatné návyky. Například pokud organizace hledá stážistu z řad studentů, zajímá se, jak vypadá bakalářská nebo diplomová závěrečná práce uchazečů. Pokud je nutná znalost anglického jazyka, pak organizace přihlíží na její úroveň.

Nehodícím uchazečům je na základě analýzy dokumentů zaslána zpráva s poděkováním a informací, že nesplňují požadavky obsazovaného pracovního místa. Po analýze dokumentů následuje telefonický rozhovor, při kterém personalista vyzve uchazeče, aby o sobě řekl pár základních informací, podle toho pak usuzuje, jak uchazeč reaguje po telefonu a zda je dostatečně motivovaný ucházet se o práci. Na základě telefonického rozhovoru je pozváno 10-15 uchazečů k absolvování assessment centra. Při této výběrové metodě je nutné si předem stanovit, co zkoumáme a testujeme. Většinou jsou to znalosti, schopnost pracovat pod tlakem, v týmu nebo individuálně. Mezinárodní IT firma využívá v assessment centru techniky modelových situací, například vedení výběrového pohovoru. Dále pak skupinové úkoly, kde porota zkoumá, jak uchazeč spolupracuje s ostatními a jakou roli zastává ve skupině. Mezi další využívané techniky patří psychologické testy, testy osobnosti, skupinový výběrový pohovor a výběrový pohovor vedený v různých jazycích.

Posledním krokem při procesu výběru absolventa vysoké školy je přibližně půl hodinový pohovor s nadřízeným nadřízeného obsazovaného pracovního místa, kterého se účastní 2–3 vybraní uchazeči na základě assessment centra. Cílem pohovoru je vyjasnit si případné nesrovnalosti, vybrat a potvrdit nejlepšího uchazeče.

6 Dotazníkové šetření

V této části práce jsou nejprve stanoveny jasné cíle dotazníkového šetření, na jejich základě pak vytvořeny vlastní hypotézy a následuje vyhodnocení dotazníků. Výsledky jednotlivých otázek jsou posléze porovnávány s přístupem k procesu získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě a jsou zde navržena případná opatření k jeho zlepšení.

Na základě rozdělení procesu získávání a výběru IT specialisty a absolventa VŠ při rozhovoru s ředitelem personálního oddělení mezinárodní IT firmy, byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden byl určen pouze pro studenty vysokých škol s ekonomickým zaměřením a druhý pouze pro zaměstnance mezinárodních IT firem. První, společná část dotazníků byla pro všechny respondenty stejná, v druhé, individuální části se jednotlivé otázky v dotaznících lišily. Dotazníky byly anonymní, dobrovolné a každý z nich na konci obsahoval osobní a demografická data respondentů: pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Dotazníkové šetření probíhalo od února 2017 do března 2017. Při jeho tvorbě se vycházelo především z jeho cílů a z informací získaných na základě rozhovoru s personálním ředitelem mezinárodní IT firmy. Dotazník určený pro studenty vysokých škol obsahoval 17 otázek a dotazník určený pro zaměstnance mezinárodních IT firem 15 otázek, oba dotazníky měly prvních 12 otázek společných.

Dotazníky byly respondentům zasílány online, pomocí sociálních sítí a e-mailů a jejich struktura je součástí příloh (Příloha 2 a 3).

6.1 Cíle a hypotézy

Cíl 1

Zjistit, kde by nejčastěji respondenti (potencionální uchazeči o práci) hledali nabídky práce.

Cíl 2

Zjistit, jak by podle respondentů mělo vypadat ideální výběrové řízení, co by mělo být jeho obsahem, co by je naopak odradilo od ucházení se o práci.

Cíl 3

Zjistit, zda je pro studenty vysokých škol atraktivní, když organizace nabízejí interní stáže a jaký je jejich přínos.

Cíl 4

Zjistit, z jakých zdrojů podle zaměstnanců mezinárodních IT firem nejčastěji organizace získávají zaměstnance, jaké jsou výhody získávání z vnějších a jaké z vnitřních zdrojů.

Hypotéza 1

Při hledání práce respondenti nejčastěji využívají internetové portály.

Hypotéza 2

Pod ideálním výběrovým řízením si alespoň 60 % respondentů představuje mít kvalitně zpracovaný životopis a absolvovat strukturovaný výběrový pohovor.

Hypotéza 3

Alespoň 30 % zaměstnanců mezinárodních IT firem již absolvovalo assessment centrum.

Hypotéza 4

Pro většinu studentů VŠ je atraktivní, když organizace nabízejí možnost absolvování interní stáže.

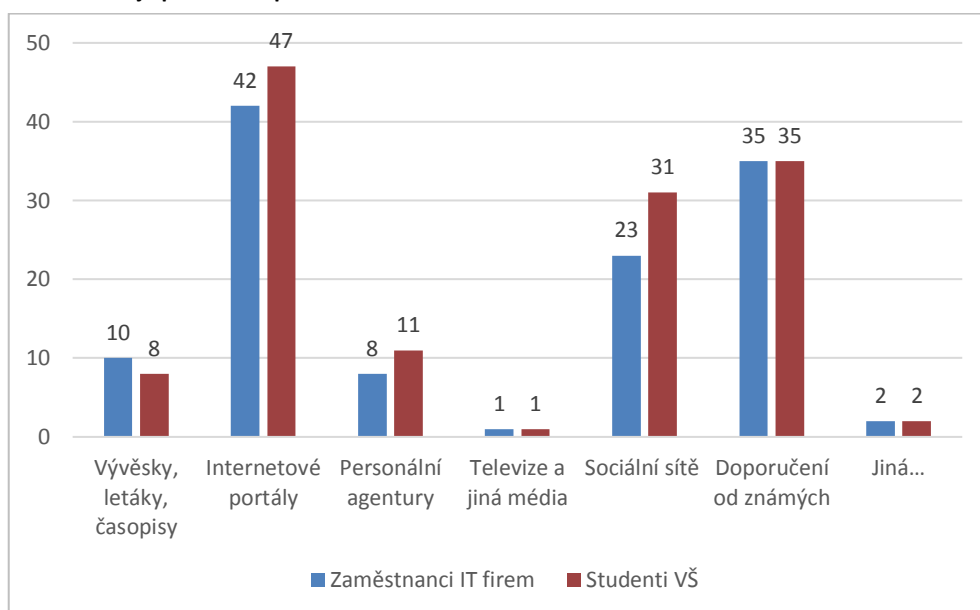
6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Byly vyhodnocovány dva dotazníky. Dotazník pro studenty vysokých škol byl zaslán 50 studentům a dotazník pro zaměstnance mezinárodních IT firem 50 zaměstnancům. U obou dotazníků byla návratnost 100 %. Získané výsledky byly zpracovány do přehledných tabulek nebo grafů, následně porovnány s přístupem k procesu získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě a u některých byla navržena případná opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Společná část otázek

Otázka 1: Kdybyste se ucházel/a o práci, kde byste hledal/a?

Graf 1 – Zdroje při hledání práce



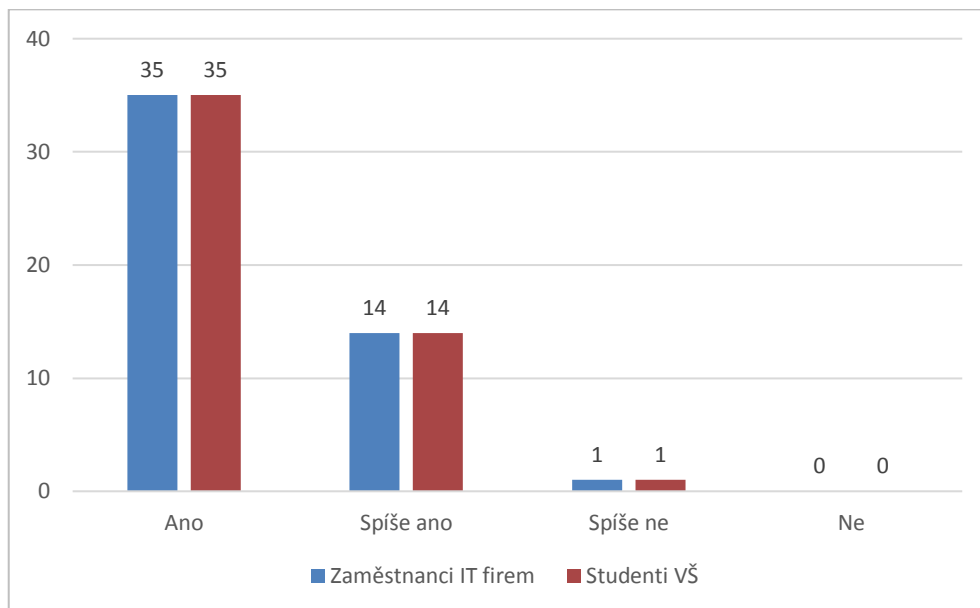
Zdroj: autorka

Otázka 1 se vztahovala k hypotéze 1. Velká většina respondentů uvedla, že by při hledání práce nejvíce využívala internetové portály. Konkrétně 42 (84 %) zaměstnanců IT firem a 47 (94 %) studentů VŠ. Jako druhý nejčastější zdroj obě skupiny respondentů uvedly doporučení od známých, konkrétně pak 35 (70 %) zaměstnanců IT firem a 35 (70 %) studentů VŠ. Celkem 31 (62 %) studentů VŠ a 23 (46 %) zaměstnanců IT firem uvedlo jako zdroj při hledání práce sociální sítě. Pouze 11 (22 %) studentů VŠ a 8 (16 %) zaměstnanců IT firem, by využilo pomoc personálních agentur, 8 (16 %) studentů VŠ a 10 (20 %) zaměstnanců IT firem preferuje zdroje, jako jsou vývěsky, letáky a časopisy. Televizi a jiná média uvedl v každém dotazníku pouze 1 respondent. Studenti VŠ uváděli v možnosti „Jiná“ ještě úřad práce a kariérní stránky zaměstnavatelů, zaměstnanci IT firem zde vypsali webové stránky společností nebo poptávání se osobně přímo v organizaci.

Mezinárodní IT firma využívá při získávání zaměstnanců metodu inzerce na internetových portálech (např. Jobs.cz) a metodu Word of Mouth neboli osobní upřímné doporučení uchazeče zaměstnanci mezinárodní IT firmy. Při získávání absolventů VŠ organizace cílí na sociální sítě. Tyto fakta se tedy přímo shodují s výsledky této otázky, podle mě je tento druh inzerce v mezinárodní IT firmě efektivní a dá se říci, že podle odpovědí většiny respondentů i velice úspěšný.

Otázka 2: Myslíte si, že kvalitně zpracovaný životopis je při ucházení se o práci důležitý?

Graf 2 – Důležitost životopisu při ucházení se o práci



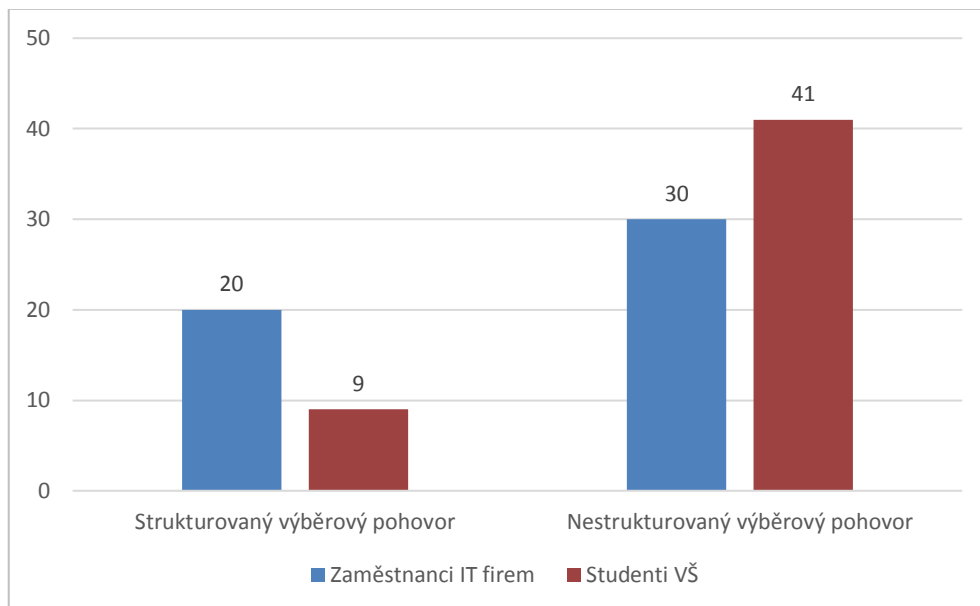
Zdroj: autorka

Zde se odpovědi veškerých respondentů přímo shodovaly. Konkrétně 98 (98 %) ze všech respondentů si myslí, že kvalitně zpracovaný životopis hraje při ucházení se o práci velkou roli a je proto důležité si dát s jeho tvorbou práci. Pouze 2 (2 %) respondenti jsou toho názoru, že životopis důležitý není.

Mezi základní dokumenty požadované od všech uchazečů patří v mezinárodní IT firmě především strukturovaný životopis, na jehož analýzu se organizace při výběru zaměstnanců zaměřuje. Tento postup organizace považují za správný a podle výsledků s ním většina respondentů počítá. Tato otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka 3: Jaký typ výběrového pohovoru preferujete?

Graf 3 – Typy výběrových pohovorů podle obsahu a průběhu



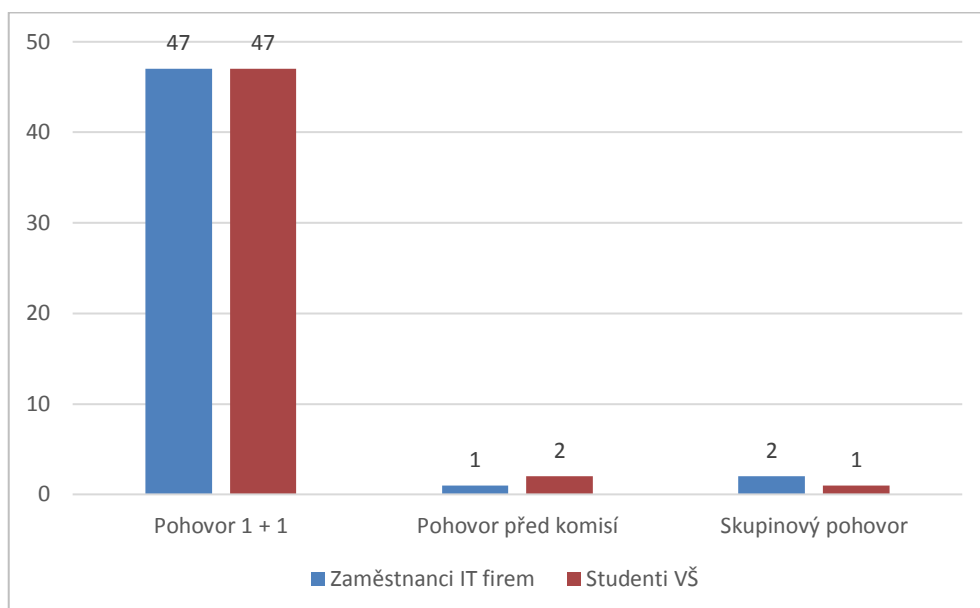
Zdroj autorka

U této otázky uvedlo 41 (82 %) studentů VŠ, že preferují nestrukturovaný typ výběrového pohovoru, což znamená, že zaměstnavatel klade uchazeči otázky volně a bez jakékoli předěšlé přípravy. Pouze 9 (18 %) ze studentů VŠ uvedlo, že preferují strukturovaný typ výběrového pohovoru, což je pohovor předem připravený. U zaměstnanců IT firem byly rozdíly mezi oběma typy pohovorů menší, ale přesto 30 (60 %) z nich preferuje nestrukturovaný výběrový pohovor a 20 (40 %) dává přednost pohovoru strukturovanému.

V mezinárodní IT firmě je ve většině případů využíván především strukturovaný výběrový pohovor, podle výsledků dotazníků respondentům více vyhovuje pohovor nestrukturovaný, tedy volně plynoucí. Zde bych proto navrhovala zařadit ho do procesu výběru zaměstnanců nebo zvolit výběrový pohovor polostrukturovaný, na který si zaměstnavatel nebo personalista předem připraví nějaké otázky, které bude uchazeči klást, ale v průběhu pohovoru může některé z nich měnit, přeskakovat nebo se volně doptávat. Otázka se vztahuje k hypotéze 2.

Otázka 4: Jaký z uvedených typů výběrových pohovorů preferujete?

Graf 4 – Typy výběrových pohovorů podle množství a struktury účastníků



Zdroj: autorka

Zde se odpovědi všech respondentů velice shodovaly. Konkrétně pak 94 (94 %) všech respondentů uvedlo, že při výběrovém řízení preferují pohovor 1 + 1, což je pohovor s uchazečem vedený vedoucím pracovníkem nadřazeným obsazovanému pracovnímu místu. Skupinový pohovor nebo pohovor před komisí pak uvedlo pouze 6 (6 %) ze všech respondentů.

Mezinárodní IT firma využívá pro výběr uchazečů výběrový pohovor typu 1 + 1, vyhovuje tím tak velké většině respondentů. Při metodě assessment centra se může objevit například i skupinový pohovor, který podle výsledků dotazníků není mezi respondenty moc oblíbený, proto bych ho z metod využívaných při assessment centru vyřadila a nahradila například výběrovým pohovorem 1 + 1. Myslím, že respondenti preferují tento typ pohovoru, protože při něm není přítomen nikdo jiný než vedoucí pracovník obsazovaného pracovního místa, a tudíž se nebojí mluvit otevřeně.

Otázka 5: Připravujete se před výběrovým pohovorem na možnost testování vašich odborných znalostí a dovedností?

Tabulka 5 – Příprava na testování odborných znalostí a dovedností

Odpověď	Zaměstnanci IT firem	Studenti VŠ
Ano	13	18
Spíše ano	16	17
Spíše ne	17	10
Ne	4	5

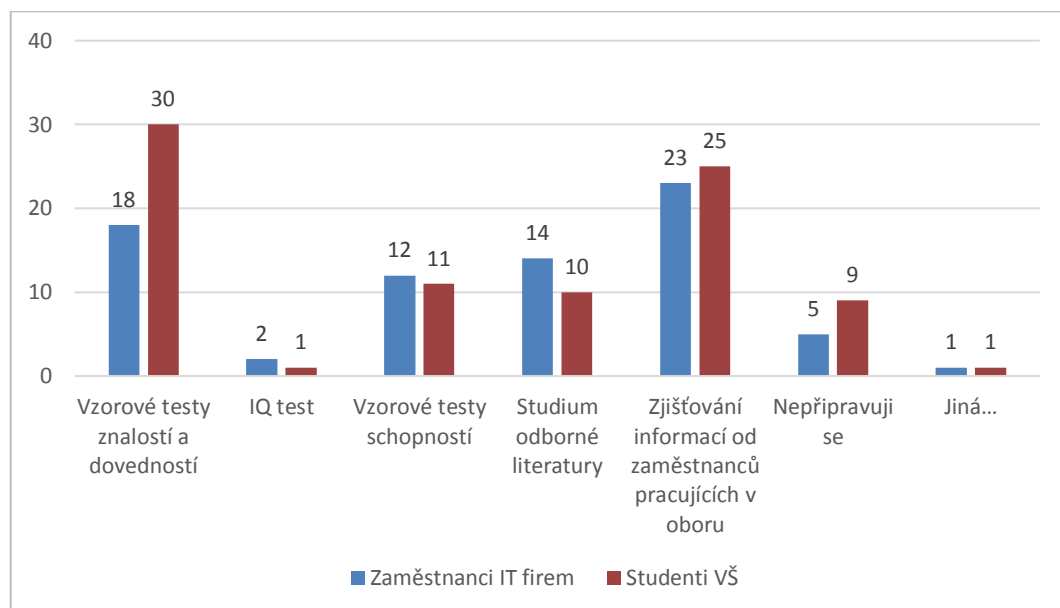
Zdroj: autorka

Podle výsledků je zřejmé, že více než polovina respondentů se před absolvováním výběrového pohovoru připravuje na možnosti testování odborných znalostí nebo dovedností. Ve větší polovině tuto možnost volili studenti VŠ, 35 (70 %) z nich uvedlo, že se spíše připravují nebo připravují na možnost testování. U zaměstnanců IT firem to bylo 29 (58 %), kteří zvolili také jednu z těchto možností. Zbytek, tzn. 15 (30 %) ze studentů VŠ se spíše nepřipravuje nebo nepřipravuje na možnosti testování a 21 (41 %) zaměstnanců IT firem zvolilo právě jednu z těchto možností.

Tuto otázku jsem do dotazníků zařadila právě proto, že v mezinárodní IT firmě může nadřízený uchazeči v rámci pohovoru klást otázky za cílem zjištění a potvrzení jeho odborných znalostí, a to ústně nebo formou písemných testů. Z výsledků je možné vidět, že většina respondentů se na tuto možnost nějakým způsobem připravuje, což může být pro mezinárodní IT firmu dobré, ale i špatné znamení. Špatné v tom smyslu, že pokud budou uchazeči vědět, co od výběrového řízení čekat, budou se moci připravit na konkrétní činnosti. V další otázce jsem se snažila zjistit více informací o způsobu přípravy uchazečů.

Otázka 6: Pokud ano, jakým způsobem se na testování připravujete?

Graf 5 – Způsob přípravy na testování odborných znalostí a dovedností



Zdroj: autorka

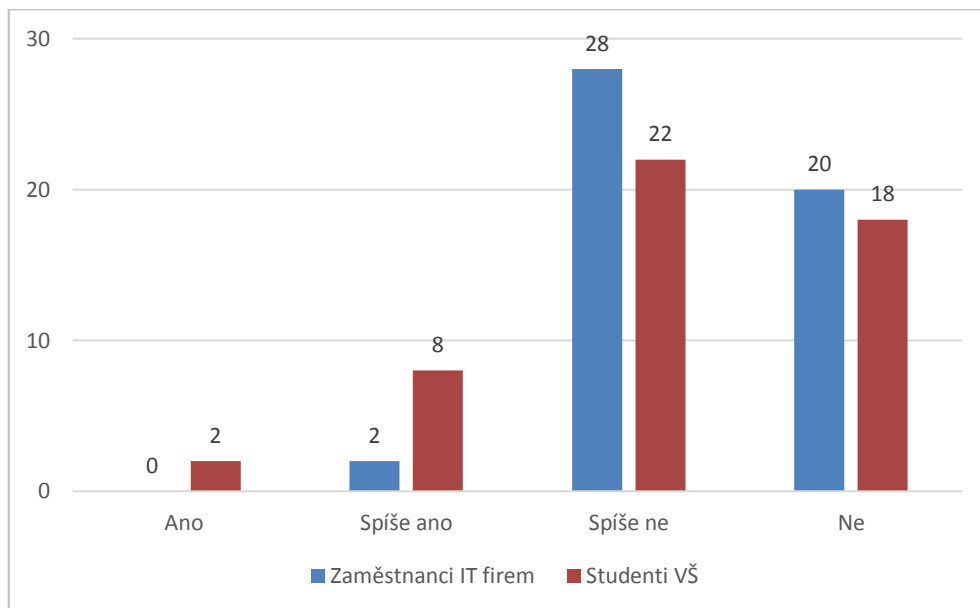
U této otázky mne zajímal způsob přípravy respondentů, kteří v otázce 5 uvedli, že se připravují na možnost testování odborných znalostí a dovedností na výběrovém pohovoru. Z grafu je možné vyčíst, že nejvíce respondentů uvádělo možnost vypracování vzorových testů znalostí a dovedností a zjišťování informací od zaměstnanců pracujících v oboru. Přesto se výsledky jednotlivých dotazníků trochu lišily. Nejvíce, tedy 30 (60 %) ze studentů VŠ uvedlo, že si nejčastěji vypracovávají vzorové testy znalostí a dovedností, zatímco nejvíce, tedy 23 (46 %) ze zaměstnanců IT firem uvedlo zjišťování informací od zaměstnanců, kteří pracují v oboru. Někteří studenti VŠ uváděli možnost vypracování vzorových testů schopností, konkrétně pak 11 (22 %). Zaměstnanci IT firem dále uváděli možnost studia

odborné literatury, tuto odpověď uvedlo 14 (28 %) zaměstnanců. Pouze 3 (3 %) respondenti si dělají IQ test, 2 (2 %) si zjišťují informace o organizaci z jejich webových stránek a ostatní se na možnost testování nepřipravují.

V mezinárodní IT firmě může nadřízený uchazeči v rámci pohovoru klást otázky za cílem zjištění a potvrzení jeho odborných znalostí, a to ústně nebo formou písemných testů. Většina respondentů se podle výsledků dotazníků připravuje pomocí vypracování vzorových testů znalostí a dovedností nebo si zjišťuje informace o průběhu výběrového řízení, což může být pro mezinárodní IT firmu dobré, ale i špatné znamení. Špatné v tom smyslu, že na výběrový pohovor přijdou připravení uchazeči, kteří mají nastudované různé vzorové testy znalostí a dovedností, zjištěné informace o průběhu výběrového řízení v organizaci, například od kolegů nebo známých a vědí, co čekat a na co se připravit. Pro zvýšení efektivity tohoto testování bych v tomto případě navrhovala často obměňovat písemné testy a ústní otázky týkající se odborných znalostí uchazečů. Podle mého názoru by také pro mezinárodní IT firmu bylo přínosem, kdyby se snažila co nejvíce zamezit kolování a vynášení informací o průběhu výběrového řízení mezi stávajícími zaměstnanci a uchazeči.

Otázka 7: Pokud byste věděl/a, že obsahem výběrového řízení v organizaci je testování znalostí, dovedností, inteligence nebo osobnosti uchazečů, odradilo by Vás to od ucházení se o toto pracovní místo?

Graf 6 – Přístup uchazečů k testování odborných znalostí, dovedností ad.



Zdroj: autorka

Tuto otázku jsem do dotazníkového šetření zařadila s cílem zjistit, zda je podle respondentů výběrová metoda testování odborných znalostí, dovedností, inteligence a osobnosti uchazečů oblíbená nebo ne. Podle výsledků by většinu respondentů spíše neodradil nebo neodradil fakt, že by výběrové řízení obsahovalo takové testování. Konkrétně 48 (96 %) zaměstnanců IT firem a 40 (80 %) studentů VŠ by testování neodradilo a pouze 2 (4 %) zaměstnanci IT firem a 10 (20 %) studentů VŠ ano.

Pro mezinárodní IT firmu to znamená, že testování odborných znalostí, dovedností, inteligence nebo osobnosti může i nadále zařazovat mezi metody výběrového řízení bez toho, aniž by se musela bát, že by to uchazeče nějakým způsobem odradilo.

Otázka 8: Pokud se ucházíte o práci, berete v úvahu, že by Vaše schopnost komunikace po telefonu mohla mít vliv na to, zda budete pozván/a k dalším výběrovým metodám?

Tabulka 6 – Schopnost komunikace po telefonu

<i>Odpověď</i>	<i>Zaměstnanci IT firem</i>	<i>Studenti VŠ</i>
Ano	26	30
Spíše ano	13	17
Spíše ne	9	3
Ne	2	0

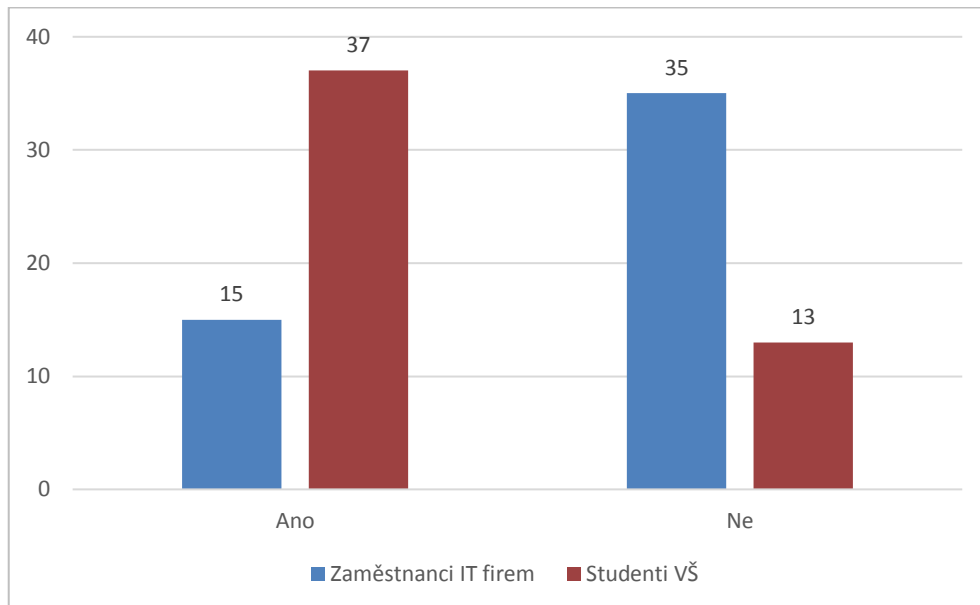
Zdroj: autorka

U této otázky převažovali respondenti, kteří se myslí, že schopnost jejich komunikace po telefonu, může mít vliv na to, zda budou pozváni k dalším výběrovým metodám. Konkrétně 26 (52 %) zaměstnanců IT firem a 30 (60 %) studentů VŠ odpovídalo, že telefonický rozhovor má vliv na to, zda budou pozváni k dalším výběrovým metodám, 13 (26 %) zaměstnanců IT firem a 17 (34 %) studentů VŠ odpovídalo, že telefonický rozhovor má spíše vliv na další postup při výběru. Jsou tedy toho názoru, že mohou být na základě telefonického rozhovoru posuzováni a tříděni. Ostatních 11 (22 %) zaměstnanců IT firem a pouze 3 (6 %) ze studentů VŠ jsou opačného názoru.

Při výběru absolventa VŠ v mezinárodní IT firmě je jedním z kroků výběrového procesu telefonický rozhovor, při kterém personalista vyzve uchazeče, aby o sobě řekl pár základních informací, podle toho pak usuzuje, jak uchazeč reaguje po telefonu a zda je dostatečně motivovaný ucházet se o práci. Podle výsledků této otázky téměř všichni studenti VŠ odpovídali stejně. Dalo by se proto říci, že pro mezinárodní IT firmu může být telefonický rozhovor s uchazeči méně efektivní. Když budou totiž uchazeči toho názoru, že jsou na jeho základě posuzováni a popřípadě již tříděni, budou se na něj moci připravit. Například si předem nacvičí nějakou řeč. Cílem mezinárodní IT firmy je v tomto případě podle mě především dosáhnout toho, aby při telefonickém rozhovoru uchazeči takzvaně improvizovali a na základě jejich jednání a rozhodování se, určuje organizace další kroky v jejich výběru. Zde se řešení hledá těžko, podle mého názoru by mezinárodní IT firma místo posuzování absolventů VŠ na základě telefonického rozhovoru mohla v rámci něj uchazeče pouze pozvat k dalším výběrovým metodám přímo do organizace, a až podle nich je poté dále posuzovat a třídít. Chápu ale, že vzhledem k jejich velkému počtu, je tento nápad těžké zrealizovat.

Otázka 9: Pokud ano, připravujete se na telefonický rozhovor?

Graf 7 – Příprava na telefonický rozhovor

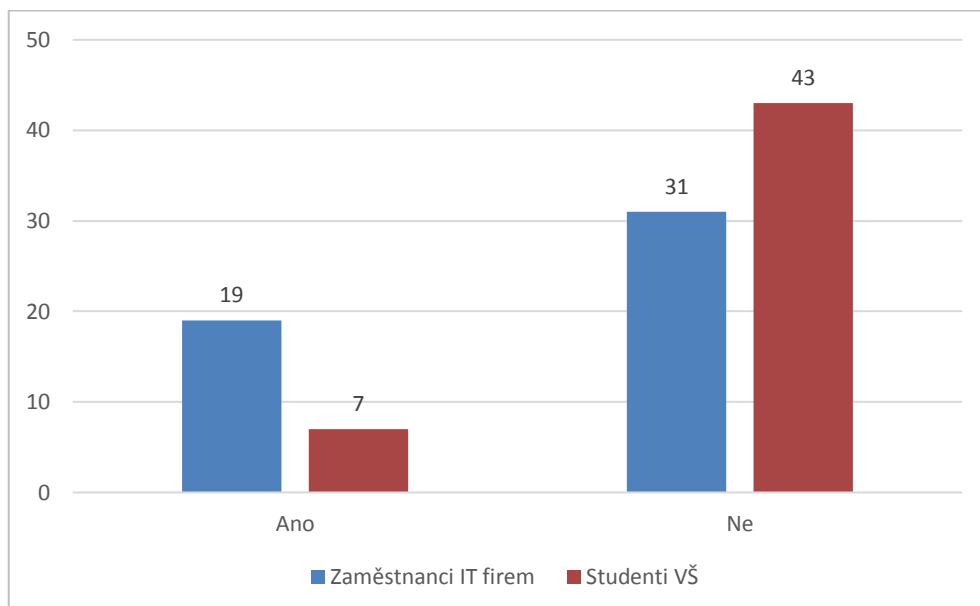


Zdroj: autorka

U otázky 9 se podle výsledků 15 (30 %) zaměstnanců IT firem nějakým způsobem připravuje na telefonický rozhovor, u studentů VŠ je to 37 (74 %). Z toho vyplývá, že mé obavy z menší efektivity telefonického rozhovoru u předešlé otázky byly na místě.

Otázka 10: Účastnil/a jste se někdy assessment centra?

Graf 8 – Účast v assessment centru



Zdroj: autorka

U této otázky odpovídalo 43 (86 %) zaměstnanců IT firem a 31 (62 %) studentů VŠ, že se ještě neúčastnili assessment centra. Naopak 19 (38 %) zaměstnanců IT firem a 7 (14 %) studentů VŠ se ho již účastnilo. Tato otázka se vztahuje k hypotéze 3.

Jednou z metod výběru absolventů VŠ je v mezinárodní IT firmě právě absolvování assessment centra. Mým cílem ale bylo především zjistit, kolik z respondentů, kteří se již účastnili assessment centra, bylo s touto metodou spokojeno. Tím se budu zabývat u následující otázky.

Otázka 11: Pokud ano, jak jste s touto metodou byl/a spokojen/a?

Tabulka 7 – Spokojenost s assessment centrem

<i>Odpověď</i>	<i>Zaměstnanci IT firem</i>	<i>Studenti VŠ</i>
Zcela spokojen/a	1	1
Spíše spokojen/a	3	4
Spíše nespokojen/a	5	2
Zcela nespokojen/a	10	0
Neúčastnil/a jsem se AC	31	43

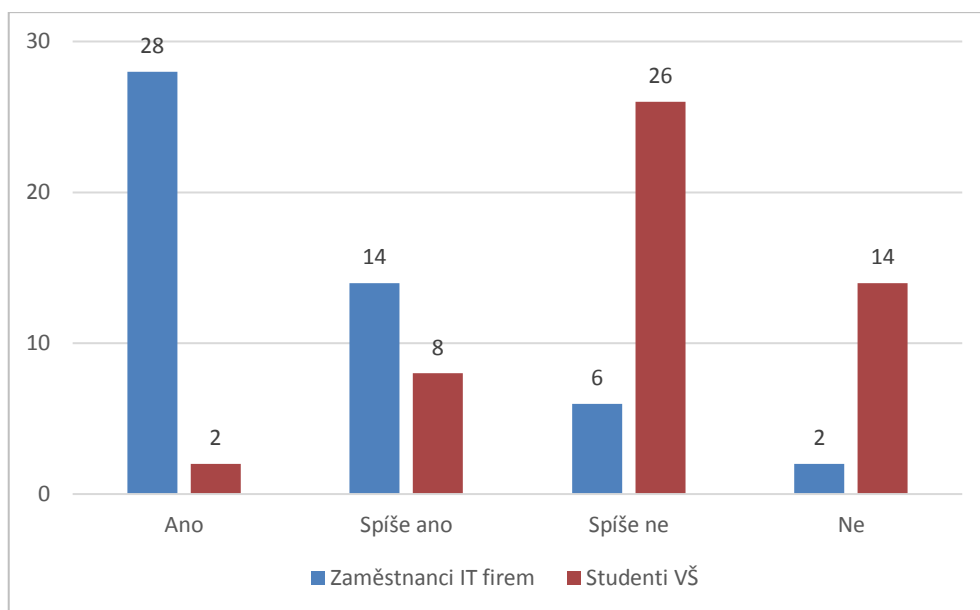
Zdroj: autorka

Již z předešlé otázky je zřejmé, že celkem 31 (62 %) zaměstnanců IT firem a 43 (86 %) studentů VŠ se ještě nikdy assessment centra neúčastnilo. U této otázky jsem se zabývala především spokojeností jednotlivých respondentů, kteří se assessment centra již někdy účastnili. Podle výsledků 10 (53 %) ze zaměstnanců IT firem, kteří se AC již účastnili, bylo s touto metodou zcela nespokojeno, 5 (26 %) bylo spíše nespokojeno a pouze 4 (21 %) byli spíše spokojeni nebo zcela spokojeni. Co se týče studentů VŠ, kteří se již AC účastnili, odpovědělo nejvíce, 5 (71 %) z nich, že byli s metodou spíše nebo zcela spokojeni. Pouze 2 (29 %) ze studentů odpověděli, že byli spíše nespokojeni. Z toho vyplývá, že zaměstnanci IT firem byli s absolvováním assessment centra nespokojeni, zatímco studenti ano.

Zajímavé je, že většina zaměstnanců IT firem, kteří AC již absolvovali s ním byli nespokojeni. Je tedy možné, že zaměstnanci IT firem mají špatné zkušenosti s absolvováním assessment centra, z toho vyvozují, že tuto metodu nevidí jako efektivní a správnou volbu pro výběr uchazečů. Mezinárodní IT firma ale využívá tuto metodu pouze pro přijímání absolventů VŠ, kteří s ní jsou podle výsledků spíše spokojeni, proto bych ve využívání metody assessment centra v organizaci neviděla žádný problém.

Otázka 12: Pokud byste věděl/a, že obsahem výběrového řízení v organizaci je absolvování assessment centra, odradilo by Vás to od ucházení se o toto pracovní místo?

Graf 9 – Přístup uchazečů k metodě assessment centra



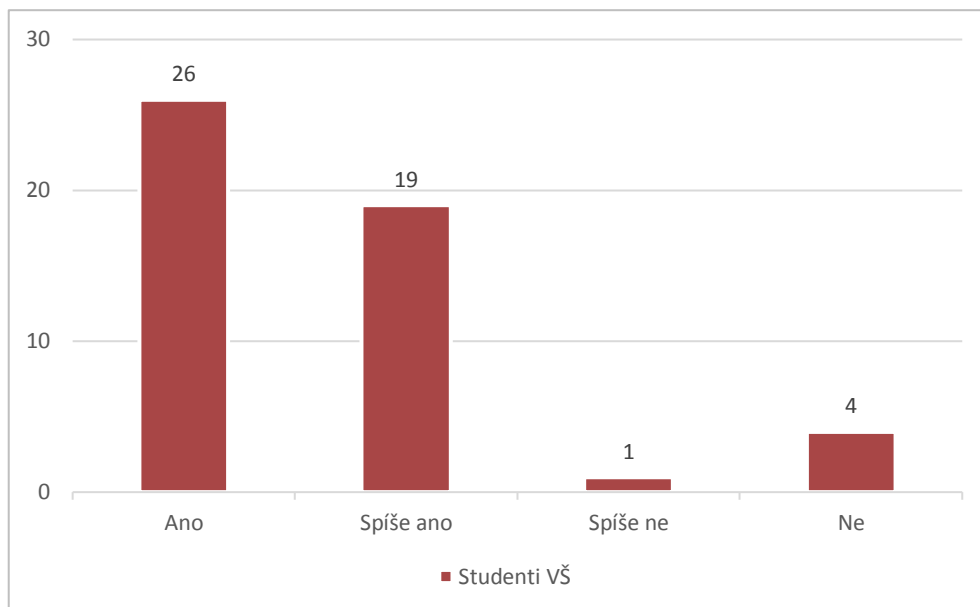
Zdroj: autorka

U této otázky by většinu, konkrétně pak 42 (84 %) zaměstnanců IT firem spíše odradilo nebo odradilo, pokud by obsahem výběrového řízení v organizaci bylo absolvování assessment centra. Zatímco u studentů VŠ tomu bylo naopak, 40 (80 %) z nich uvedlo, že by je absolvování assessment centra spíše neodradilo nebo neodradilo. Pouze 6 (12 %) zaměstnanců IT firem by AC spíše neodradilo a 2 (4 %) neodradilo. Ze studentů VŠ je to 8 (16 %), které by AC spíše odradilo a 2 (4 %), které by jeho absolvování odradilo.

Myslím, že výsledky této otázky vyplývají z výsledků otázky předešlé. To znamená, že ti, kteří byli s absolvováním assessment centra spokojeni, nevidí problém v jeho opětovném absolvování. Zatímco ti, kteří s ním byli nespokojeni, by se ho již znovu nezúčastnili.

Otázka 13: Je pro Vás atraktivní, když organizace nabízí možnost absolvování interních studentských stáží?

Graf 10 – Atraktivita studentských stáží v organizaci



Zdroj: autorka

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 4. Velká většina, 45 (90 %) ze studentů VŠ jsou toho názoru, že je pro ně atraktivní, když organizace nabízí možnost absolvování interních studentských stáží. Pouze pro 5 (10 %) ze studentů je tato možnost neatraktivní a nezajímavá.

Mezinárodní IT firma nabízí při hledání nových talentů možnost absolvování prestižní interní studentské stáže, při které studenti necelých 6 měsíců pracují v organizaci na zajímavých tématech a řeší reálné projekty každodenní praxe. Podle výsledků u této otázky má většina studentů VŠ zájem a uvítají, když organizace takovou možnost nabízejí, proto by nemusela mít mezinárodní IT firma problém tyto studentské stáže obsadit vhodnými studenty.

Otázka 14: Účastnil/a jste se někdy takové stáže?

Tabulka 8 – Účast na studentské stáži

Odpověď	Studenti VŠ
Ano	8
Ne	42

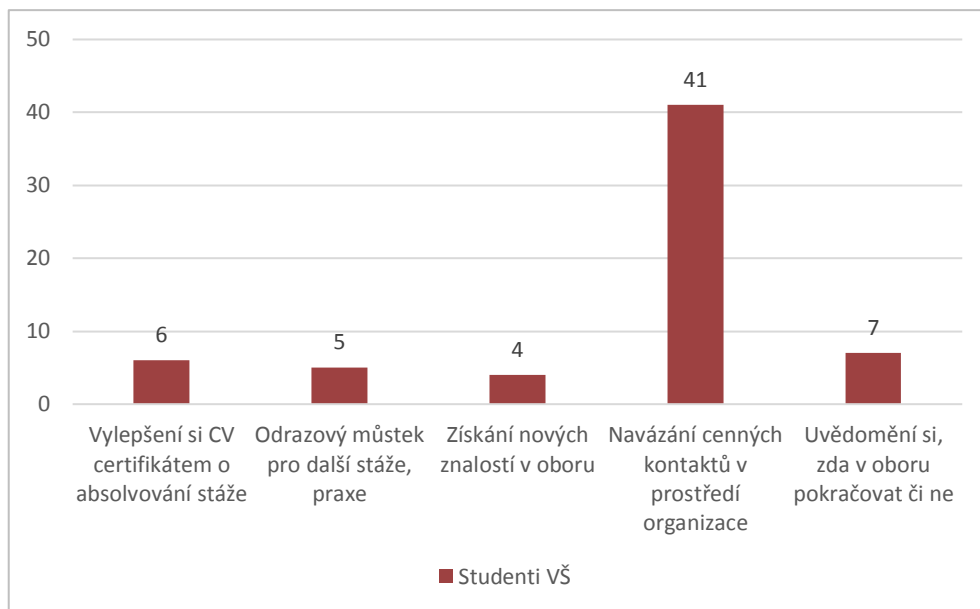
Zdroj: autorka

Celkem 42 (84 %) studentů VŠ se ještě nikdy neúčastnilo žádné studentské stáže, pouze 8 (16 %) z nich mělo možnost se takové stáže účastnit.

Pro mezinárodní IT firmu může být toto zjištění pozitivní v tom smyslu, že většina studentů VŠ nemá ještě žádné zkušenosti s absolvováním podobné stáže, nemusí si je proto organizace nějakým způsobem převychovávat k obrazu svému.

Otázka 15: V jakém ohledu může být absolvování takové stáže přínosem?

Graf 11 – Přínos studentských stáží



Zdroj: autorka

U této otázky mne zajímalo, v čem konkrétně může být absolvování studentské stáže podle studentů VŠ největším přínosem. Studenti měli na výběr několik možností, nejvíce z nich uvedlo přínos v navázání cenných kontaktů v prostředí organizace, konkrétně 41 (82 %), na druhém místě vidí studenti VŠ přínos v uvědomění si, jestli chtějí v oboru vůbec nadále pokračovat nebo ne. Tuto možnost zvolilo celkem 7 (14 %) z nich. Pro 6 (12 %) studentů VŠ je přínosem vylepšení si svého CV certifikátem o absolvování stáže. Zbytek pak volil možnost získání nových znalostí v oboru nebo odrazový můstek pro další stáže a praxe.

Pro mezinárodní IT firmu může výsledek této otázky znamenat, že se studenti VŠ při absolvování interní studentské stáže budou zaměřovat především na navázání nových kontaktů v prostředí firmy. Z toho lze vyvodit, že by většina z nich měla zájem po skončení stáže být zaměstnána právě v této organizaci.

Otázka 16: Účastníte se nejrůznějších akcí, při kterých se organizace snaží přilákat studenty do svých řad?

Tabulka 9 – Účast na akcích pro studenty

Odpověď	Studenti VŠ
Ano	15
Ne	35

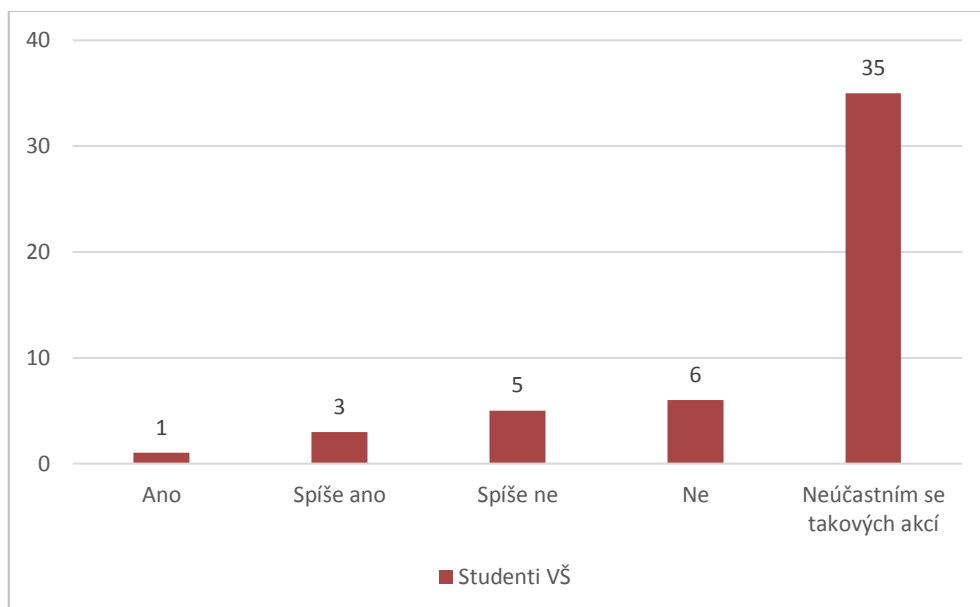
Zdroj: autorka

Větší polovina, konkrétně pak 35 (70 %) ze studentů VŠ uvedlo, že se neúčastní akcí, při kterých se organizace snaží přilákat studenty do svých řad. Zatímco 15 (30 %) z nich se takových akcí účastní.

Pokud se jedná o nabírání studentů do studentského programu mezinárodní IT firmy, využívá organizace metodu vzdělávacího zařízení. Zaměstnanci mezinárodní IT firmy pravidelně každoročně docházejí do různých vysokých škol, kde se snaží zaujmout a přilákat schopné studenty do svých řad, účastní se také nejrůznějších akcí, které pořádají technické univerzity, kde se snaží o svou propagaci a přilákání co největšího počtu nových talentů z řad absolventů vysokých škol. Podle výsledků se ale studenti podobných akcí příliš neúčastní, což by mohlo být pro mezinárodní IT firmu překvapující. Může to být výsledkem špatných zkušeností studentů s podobnými typy akcí. V další otázce jsem se snažila zjistit, zda studentům účast na akcích nějakým způsobem pomohla při výběru zaměstnání.

Otázka 17: Pokud ano, pomohlo Vám to při výběru zaměstnání?

Graf 12 – Vliv studentských akcí na výběr zaměstnání



Zdroj: autorka

Z 15 (30 %) studentů VŠ, kteří se akcí účastní, odpovídalo 11 (73 %), že jim účast spíše nepomohla nebo nepomohla při výběru zaměstnání. To může být důvod, proč se většina dotazovaných studentů podobných akcí neúčastní.

I přes tyto výsledky, bych mezinárodní IT firmě doporučila nadále docházet do vysokých škol a účastnit se nejrůznějších akcí, při kterých se snaží o přilákání nových talentů z řad studentů, protože jestli studenti budou informace ohledně mezinárodní IT firmy zajímat, pak se takové akce budou cíleně účastnit.

Otázka 13: Z jakých zdrojů si myslíte, že vaše firma nejčastěji získává zaměstnance?

Tabulka 10 – Zdroje získávání zaměstnanců

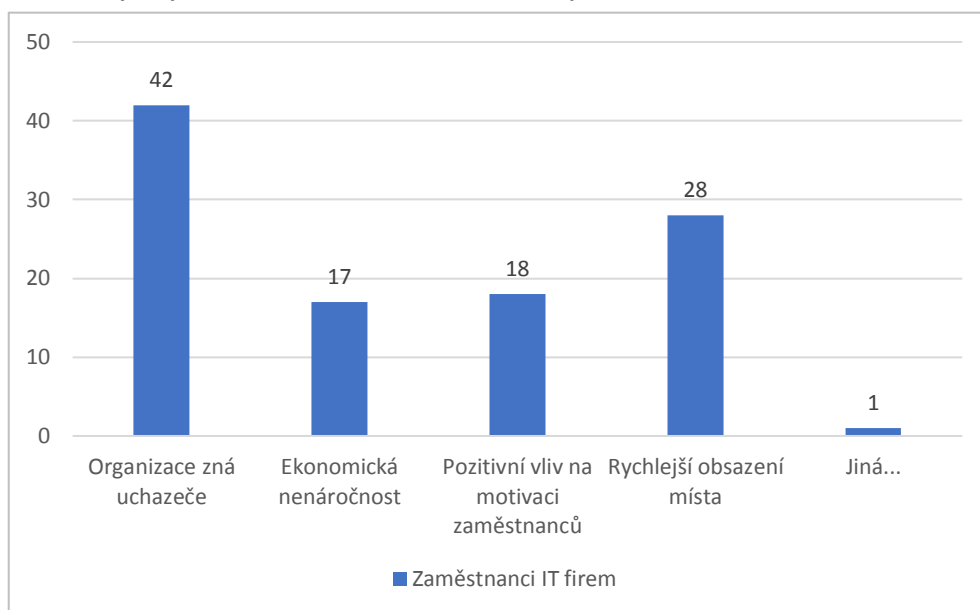
Odpověď	Zaměstnanci IT firem
Z vnitřních zdrojů	20
Z vnějších zdrojů	30

Zdroj: autorka

Z dotazovaných zaměstnanců mezinárodních IT firem si celkem 30 (60 %) myslí, že jejich organizace získává zaměstnance převážně z vnějších zdrojů, zbylých 20 (40 %) z nich je toho názoru, že jsou zaměstnanci získáváni spíše z vnitřních zdrojů. V mezinárodní IT firmě je nabídka volného pracovního místa nabízena interním uchazečům, organizace chce však vždy vidět a zhodnotit i uchazeče externí. Podle výsledků bych tedy tento postup mezinárodní IT firmy považovala za správný a efektivní.

Otázka 14: Jaké jsou podle Vás výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů?

Graf 13 – Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů



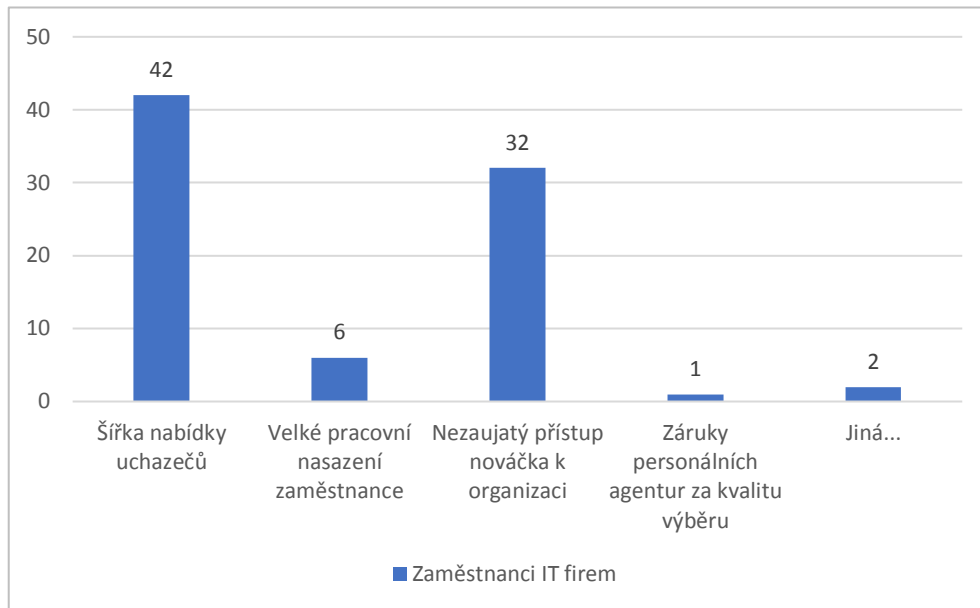
Zdroj: autorka

Největší výhodu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů vidí zaměstnanci IT firem v tom, že organizace znají uchazeče. Takto odpovídalo 42 (84 %) ze zaměstnanců, 28 (50 %) z nich uvádělo jako výhodu rychlejší obsazení místa, 18 (36 %) uvedlo, že má získávání z vnitřních zdrojů pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců a 17 (34 %) volilo ekonomickou nenáročnost. Jeden respondent zde také uvedl jako výhodu, že uchazeč zná organizaci.

V této otázce jsem se především snažila zjistit, v čem konkrétně vidí respondenti nejvíce výhod při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Otázka 15: Jaké jsou podle Vás výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů?

Graf 14 – Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů



Zdroj: autorka

Největší výhodu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů vidí zaměstnanci IT firem v širší nabídce uchazečů. Takto odpovídalo 42 (82 %) ze zaměstnanců, 32 (60 %) z nich si myslí, že výhodou získávání z vnějších zdrojů je nezaujatý přístup nováčka k organizaci, 6 (12 %) uvedlo, že největší výhodou je velké pracovní nasazení zaměstnance a pouze 1 (2 %) zvolil záruky personálních agentur za kvalitu výběru. Dva z respondentů zde také uvedli jako výhodu přinesení nových znalostí či know-how do organizace.

V této otázce jsem se především snažila zjistit, v čem konkrétně vidí respondenti nejvíce výhod při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

V mezinárodní IT firmě není využívání personálních agentur moc oblíbené a také málo vyhledávané. Podle výsledků zvolil jako výhodu záruky personálních agentur za kvalitu výběru pouze jeden z respondentů, proto bych považovala tuto volbu mezinárodní IT firmy za správnou.

Zaměstnanci mezinárodní IT firmy mohou zvážit, zda se jejich názory ztotožňují s výsledky posledních dvou otázek či ne, jednotlivé výhody pak mezi sebou porovnat a na tomto základě pak navrhnout, zda je pro organizaci lepší získávat zaměstnance z vnitřních nebo z vnějších zdrojů.

6.3 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1

Při hledání práce respondenti nejčastěji využívají internetové portály.

Hypotéza 1 se **potvrdila**.

Tuto hypotézu jsem si ověřovala pomocí otázky 1. Celkem 89 (89 %) respondentů uvedlo, že by při hledání práce nejvíce využívalo internetové portály (např. Jobs.cz). Konkrétně 42 (84 %) zaměstnanců IT firem a 47 (94 %) studentů VŠ. Studenti VŠ uváděli v možnosti „Jiná“ ještě internetové kariérní stránky zaměstnavatelů a zaměstnanci IT firem zde vypsalí webové stránky společností.

Hypotéza 2

Pod ideálním výběrovým řízením si alespoň 60 % respondentů představuje mít kvalitně zpracovaný životopis a absolvovat strukturovaný výběrový pohovor.

Hypotéza 2 se **nepotvrdila**.

Konkrétně 98 (98 %) ze všech respondentů si myslí, že kvalitně zpracovaný životopis hraje při ucházení se o práci velkou roli, ale 71 (71 %) respondentů preferuje nestrukturovaný výběrový pohovor. Tuto odpověď uvedlo celkem 41 (82 %) studentů VŠ a 30 (60 %) zaměstnanců IT firem.

Hypotéza 3

Alespoň 30 % zaměstnanců mezinárodních IT firem již absolvovalo assessment centrum.

Hypotéza 3 se **potvrdila**.

Hypotézu 3 jsem si ověřovala pomocí otázky 10. Celkem 19 (38 %) zaměstnanců mezinárodních IT firem uvedlo, že již někdy absolvovali assessment centrum.

Hypotéza 4

Pro většinu studentů VŠ je atraktivní, když organizace nabízí možnost absolvování interní stáže.

Hypotéza 4 se **potvrdila**.

Konkrétně 45 (90 %) ze studentů VŠ jsou toho názoru, že je pro ně atraktivní, když organizace nabízí možnost absolvování interních studentských stáží. Pouze pro 5 (10 %) ze studentů je tato možnost neatraktivní a nezajímavá.

Závěr

Efektivní proces získávání a výběru zaměstnanců je důležitý pro úspěšné fungování organizace. Právě lidé jsou totiž těmi, kteří mají rozhodující vliv na naplňování stanovených cílů. Pokud jsou v organizaci ti správní zaměstnanci, potom má taková organizace velkou šanci na úspěch. Naopak, pokud procesu získávání a výběru zaměstnanců nevěnuje organizace dostatek času a přípravy, může se snadno setkat s neúspěchem.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě a na základě porovnání přístupu zkoumané firmy a názorů potenciálních uchazečů navrhnout opatření ke zlepšení tohoto procesu.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je součástí personální práce a jejích jednotlivých činností, které by měly být v organizaci uplatňovány jako ucelený systém, který vede k dosažení optimálního výkonu zaměstnanců a k uskutečnění strategických cílů organizace. Již samotný proces získávání zaměstnanců je velice důležitý, nejprve se organizace musí rozhodnout, zda bude zaměstnance získávat z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, oboje má však své výhody a nevýhody, které je třeba předem zvážit. Pro obsazování konkrétního pracovního místa, je potřeba zvolit vhodnou metodu získávání. V současné době je nejvíce využívána inzerce prostřednictvím internetu, pro obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů je vhodnou metodou využívání externích služeb, tzv. outsourcingu. Při obsazování studentských pozic je častou metodou získávání pomocí vzdělávacích zařízení. Nejčastěji požadovanými dokumenty od uchazečů o zaměstnání jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis, vyplněný speciální dotazník organizace, reference z předchozího zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, lékařský posudek o zdravotním stavu nebo průvodní dopis. Na základě porovnávání dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa se uchazeči roztřídí na vhodné (pozvané k výběrovým metodám) a nevhodné, kterým je zaslána odmítavá zpráva s poděkováním za jejich zájem.

Při výběru zaměstnanců je nutné si předem stanovit vhodnou metodu. Nejčastěji využívanou metodou výběru jsou výběrové pohovory, které mohou mít více podob. Mezi základní metody výběru patří analýza dokumentů od uchazečů. Zkoumá se životopis, motivační dopis, reference apod. Jako doplňkový nástroj výběru bývají testy pracovní způsobilosti. Mezi časté metody se v současné době řadí využívání assessment center. Na základě faktu, že lze měřit kvalitu a vhodnost výběrových metod tzv. predikční validitou, je možné rozlišit metody méně validní a více validní.

V praktické části bakalářské práce jsem se zabývala mezinárodní IT firmou, ve které jsem na základě absolvování rozhovorů s ředitelem personálního oddělení, měla možnost popsat proces získávání a výběru IT specialisty a absolventa VŠ.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsem zjistila, že při hledání práce respondenti nejčastěji využívají internetové portály. Dále, že velká většina respondentů pre-

feruje nestrukturovaný výběrový pohovor před strukturovaným a pohovor 1 + 1 před skupinovým pohovorem nebo pohovorem před komisí. Respondenti se často připravují na možnost testování odborných znalostí a dovedností v organizaci tím, že si vypracovávají vzorové testy znalostí a dovedností nebo si zjišťují informace od zaměstnanců pracujících v oboru. Většina z respondentů neměla nikdy možnost se účastnit assessment centra a zaměstnanci mezinárodních IT firem, co tuto možnost již měli, nebyli s touto metodou výběru moc spokojeni, proto by se jí již znovu neúčastnili. Téměř všichni z dotazovaných studentů VŠ uváděli, že je pro ně atraktivní, když organizace nabízí možnost absolvování studentských interních stáží a jejich největší přínos vidí v navázání cenných kontaktů v prostředí organizace. Největší výhodu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů vidí zaměstnanci IT firem v tom, že organizace znají uchazeče a největší výhodu získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů vidí v širší nabídce uchazečů.

V porovnání vyhodnocení dotazníkového šetření prováděného mezi studenty VŠ a zaměstnanci mezinárodních IT firem s procesem získávání a výběru v mezinárodní IT firmě, jsem došla k závěru, že by mezinárodní IT firma měla zařadit do procesu výběru zaměstnanců nestrukturovaný výběrový pohovor nebo zvolit pohovor polostrukturovaný. Dále bych z metod výběru využívaných při assessment centru vyřadila skupinový pohovor, který podle výsledků dotazníků není mezi respondenty moc oblíbený. Nahrazen může být například výběrovým pohovorem 1 + 1. Navrhla jsem také časté obměňování písemných testů a ústních otázek, týkajících se odborných znalostí uchazečů a jako přínos pro mezinárodní IT firmu vidím snahu co nejvíce zamezit kolování a vynášení informací o průběhu výběrového řízení mezi stávajícími zaměstnanci a uchazeči.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. aj., 2010. *Výběr zaměstnanců – metody a postupy*. Praha: Linde, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J., 2009. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, H., 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VACULÍK, M., 2012. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

FeedIT.cz., 2014. *Úspěšné firmy zapojují své HR ředitele do strategických rozhodnutí* [online], [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.feedit.cz/wordpress/2014/06/05/uspesne-firmy-zapojuji-sve-hr-reditele-do-strategickych-rozhodnuti/>

Společnost IBM [online]., 2017. Praha: IBM Česká republika, s.r.o., [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/cz-cs/?lnk=m>

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	11
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	12
Tabulka 3 – Hlavní kritéria posuzování metod výběru zaměstnanců	18
Tabulka 4 – Členění metod výběru zaměstnanců podle jejich predikční validity	18
Tabulka 5 – Příprava na testování odborných znalostí a dovedností	33
Tabulka 6 – Schopnost komunikace po telefonu.....	36
Tabulka 7 – Spokojenost s assessment centrem	38
Tabulka 8 – Účast na studentské stáži	40
Tabulka 9 – Účast na akcích pro studenty	41
Tabulka 10 – Zdroje získávání zaměstnanců.....	43

Seznam grafů

Graf 1 – Zdroje při hledání práce	30
Graf 2 – Důležitost životopisu při ucházení se o práci	31
Graf 3 – Typy výběrových pohovorů podle obsahu a průběhu	32
Graf 4 – Typy výběrových pohovorů podle množství a struktury účastníků	33
Graf 5 – Způsob přípravy na testování odborných znalostí a dovedností	34
Graf 6 – Přístup uchazečů k testování odborných znalostí, dovedností ad.....	35
Graf 7 – Příprava na telefonický rozhovor	37
Graf 8 – Účast v assessment centru.....	37
Graf 9 – Přístup uchazečů k metodě assessment centra.....	39
Graf 10 – Atraktivita studentských stáží v organizaci	40
Graf 11 – Přínos studentských stáží.....	41
Graf 12 – Vliv studentských akcí na výběr zaměstnání.....	42
Graf 13 – Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	43
Graf 14 – Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	44

Seznam příloh

Příloha 1 – Struktura otázek rozhovoru v mezinárodní IT firmě

Příloha 2 – Dotazník pro studenty VŠ

Příloha 3 – Dotazník pro zaměstnance mezinárodních IT firem

Příloha 1 – Struktura otázek rozhovoru v mezinárodní IT firmě

Dovolte mi, abych Vám položila několik otázek ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců v mezinárodní IT firmě. Zároveň se zavazuji, že s veškerými informacemi, které mi budou poskytnuty, budu nakládat s rozmyslem a anonymně, abych firmě nezpůsobila případné problémy.

1. Mohl byste mi popsat, jak probíhá ve firmě proces získávání zaměstnanců?

- *Je tento proces rozdílný pro obsazování jednotlivých pracovních míst?*
- *Jak probíhá proces získávání IT specialisty ve firmě?*
- *Jak probíhá proces získávání studenta VŠ ve firmě?*
- *Upřednostňujete spíše získávání zaměstnanců z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?*
- *Jaké metody získávání zaměstnanců jsou ve firmě využívány nejčastěji a proč?*
- *Jaké metody získávání zaměstnanců nejsou ve firmě příliš využívány a proč?*
- *Jaké dokumenty jsou vyžadovány po IT specialistech a jaké po studentech VŠ?*

2. Dále by mne zajímalo, jak probíhá ve firmě proces výběru zaměstnanců?

- *Jaké metody výběru jsou ve firmě typické pro výběr IT specialisty?*
- *Jaké metody výběru jsou ve firmě typické pro výběr studenta VŠ?*
- *Které informace Vás především zajímají při analýze dokumentů o uchazečích?*
- *Jak probíhá telefonický rozhovor s IT specialisty a jak se studenty VŠ?*
- *Jaké techniky výběru jsou využívány v assessment centru?*
- *Kdo rozhoduje o finálním výběru uchazečů?*

Příloha 2 – Dotazník pro studenty VŠ

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v mezinárodní IT firmě“. Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Tento dotazník je určen pouze pro studenty vysokých škol.

Předem moc děkuji za spolupráci.

Studentka Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

Otázka 1

Kdybyste se ucházel/a o práci, kde byste hledal/a?

Je možné vybrat více možností.

- a) Vývěsky, letáky, časopisy
- b) Internetové portály (např. Jobs.cz)
- c) Personální agentury
- d) Televize a jiná média
- e) Sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn, Instagram apod.)
- f) Doporučení od známých
- g) Jiná...

Otázka 2

Myslíte si, že kvalitně zpracovaný životopis je při ucházení se o práci důležitý?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 3

Jaký typ výběrového pohovoru preferujete?

- a) Strukturovaný výběrový pohovor (předem připravené otázky)
- b) Nestrukturovaný výběrový pohovor (volně plynoucí)

Otázka 4

Jaký z uvedených typů výběrových pohovorů preferujete?

- a) Pohovor 1 + 1
- b) Pohovor před komisí
- c) Skupinový pohovor

Otázka 5

Připravujete se před výběrovým pohovorem na možnost testování Vašich odborných znalostí a dovedností?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 6

Pokud ano, jakým způsobem se na testování připravujete?

Je možné vybrat více možností.

- a) Vzorové testy znalostí a dovedností
- b) IQ test
- c) Vzorové testy schopností
- d) Studium odborné literatury
- e) Zjišťování informací od zaměstnanců pracujících v oboru
- f) Jiná...
- g) Nepřipravuji se

Otázka 7

Pokud byste věděl/a, že obsahem výběrového řízení v organizaci je testování znalostí, dovedností, inteligence nebo osobnosti uchazeče, odradilo by Vás to od ucházení se o toto pracovní místo?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 8

Pokud se ucházíte o práci, berete v úvahu, že by Vaše schopnost komunikace po telefonu mohla mít vliv na to, zda budete pozván/a k dalším výběrovým metodám?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 9

Pokud ano, připravujete se na telefonický rozhovor?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 10

Účastnil/a jste se někdy assessment centra?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 11

Pokud ano, jak jste s touto metodou byl/a spokojen/a?

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Zcela nespokojen/a

Otázka 12

Pokud byste věděl/a, že obsahem výběrového řízení v organizaci je absolvování assessment centra, odradilo by Vás to od ucházení se o toto pracovní místo?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 13

Je pro Vás atraktivní, když organizace nabízí možnost absolvování interních studentských stáží?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 14

Účastnil/a jste se někdy takové stáže?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 15

V jakém ohledu může být absolvování takové stáže přínosem?

Je možné vybrat více možností.

- a) Vylepšení si CV certifikátem o absolvování stáže
- b) Odrazový můstek pro další stáže, praxe
- c) Získání nových znalostí v oboru

- d) Navázání cenných kontaktů v prostředí organizace
- e) Uvědomění si, zda v oboru pokračovat či ne
- f) Jiná...
- g) Neúčastnil/a jsem se studentské stáže

Otázka 16

Účastníte se nejrůznějších akcí, při kterých se organizace snaží přilákat studenty do svých řad?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 17

Pokud ano, pomohlo Vám to při výběru zaměstnání?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 18

Jakého jste pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

Otázka 19

Jaký je Váš věk?

- a) 15-35 let
- b) 36-50 let
- c) 51-65 let
- d) 65 a více let

Otázka 20

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

Příloha 3 – Dotazník pro zaměstnance mezinárodních IT firem

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v mezinárodní IT firmě“. Dovoluji si Vás požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Tento dotazník je určen pouze pro zaměstnance mezinárodních IT firem.

Předem moc děkuji za spolupráci.

Studentka Masarykova ústavu vyšších studií v Praze.

Otázka 1

Kdybyste se ucházel/a o práci, kde byste hledal/a?

Je možné vybrat více možností.

- a) Vývěsky, letáky, časopisy
- b) Internetové portály (např. Jobs.cz)
- c) Personální agentury
- d) Televize a jiná média
- e) Sociální sítě (např. Facebook, LinkedIn, Instagram apod.)
- f) Doporučení od známých
- g) Jiná...

Otázka 2

Myslíte si, že kvalitně zpracovaný životopis je při ucházení se o práci důležitý?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 3

Jaký typ výběrového pohovoru preferujete?

- a) Strukturovaný výběrový pohovor (předem připravené otázky)
- b) Nestrukturovaný výběrový pohovor (volně plynoucí)

Otázka 4

Jaký z uvedených typů výběrových pohovorů preferujete?

- a) Pohovor 1 + 1
- b) Pohovor před komisí
- c) Skupinový pohovor

Otázka 5

Připravujete se před výběrovým pohovorem na možnost testování Vašich odborných znalostí a dovedností?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 6

Pokud ano, jakým způsobem se na testování připravujete?

Je možné vybrat více možností.

- a) Vzorové testy znalostí a dovedností
- b) IQ test
- c) Vzorové testy schopností
- d) Studium odborné literatury
- e) Zjišťování informací od zaměstnanců pracujících v oboru
- f) Jiná...
- g) Nepřipravuji se

Otázka 7

Pokud byste věděl/a, že obsahem výběrového řízení v organizaci je testování znalostí, dovedností, inteligence nebo osobnosti uchazeče, odradilo by Vás to od ucházení se o toto pracovní místo?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 8

Pokud se ucházíte o práci, berete v úvahu, že by Vaše schopnost komunikace po telefonu mohla mít vliv na to, zda budete pozván/a k dalším výběrovým metodám?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 9

Pokud ano, připravujete se na telefonický rozhovor?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 10

Účastnil/a jste se někdy assessment centra?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 11

Pokud ano, jak jste s touto metodou byl/a spokojen/a?

- a) Zcela spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Zcela nespokojen/a

Otázka 12

Pokud byste věděl/a, že obsahem výběrového řízení v organizaci je absolvování assessment centra, odradilo by Vás to od ucházení se o toto pracovní místo?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka 13

Z jakých zdrojů si myslíte, že vaše firma nejčastěji získává zaměstnance?

- a) Z vnitřních zdrojů
- b) Z vnějších zdrojů

Otázka 14

Jaké jsou podle Vás výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů?

Je možné vybrat více možností.

- a) Organizace zná uchazeče
- b) Ekonomická nenáročnost
- c) Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců
- d) Rychlejší obsazení místa
- e) Jiná...

Otázka 15

Jaké jsou podle Vás výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů?

Je možné vybrat více možností.

- a) Šířka nabídky uchazečů
- b) Velké pracovní nasazení zaměstnance

- c) Nezaujatý přístup nováčka v organizaci
- d) Záruky personálních agentur za kvalitu výběru
- e) Jiná...

Otázka 16

Jakého jste pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

Otázka 17

Jaký je Váš věk?

- a) 15-35 let
- b) 36-50 let
- c) 51-65 let
- d) 65 a více let

Otázka 18

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Střední škola s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

