

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Recruitment and selection of employees

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

ŠPAKOVÁ

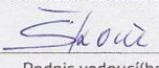
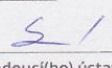
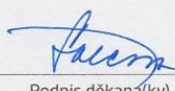
MARTINA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Špaková	Jméno:	Martina	Osobní číslo:	437605
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající 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		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment and selection of employees		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je teoreticky podle odborné literatury popsat problematiku získávání a výběru zaměstnanců v podnicích a následně tyto informace aplikovat při analýze konkrétní firmy.</p> <p>PŘÍNOS: Na základě získaných teoretických znalostí budou vytvořeny návrhy pro zefektivnění získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní firmě.</p> <p>OBSAH: 1. Úvod do problematiky 2. Teoretická část - zásady personální práce v pojetí ŘLZ, specifikace požadavků na budoucí uchazeče o práci, metody k oslovení potencionálních uchazečů, metody získávání a výběr zaměstnanců 3. Praktická část - představení firmy, analýza aktuálního stavu získávání a výběru zaměstnanců a jeho vyhodnocení, návrhy řešení pro zefektivnění získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané firmě 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, Praha: Grada, 2007 ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012 KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada, 2010 KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007 VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu, Praha: Grada, 2007		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
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

14.5.2017	Špaková
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠPAKOVÁ, Martina. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská 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 zpřístupnění 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: 19. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce paní Ing. Evě Škorňové za vedení této práce, za odborné a metodické rady a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat panu Tomáši Dittrichovi za poskytnutí rozhovoru a také zaměstnancům společnosti T-Mobile Czech Republic za jejich ochotu při vyplňování dotazníku potřebného k praktické části této práce. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za jejich vyjádřenou podporu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se věnuje procesu získávání a výběrů zaměstnanců. Teoretická část charakterizuje personální práci, její zajištění v podniku a postupně popisuje celý proces získávání a výběru zaměstnanců včetně zdrojů, metod a také je zmíněna problematika diskriminace na trhu práce.

V praktické části byla provedena analýza získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní firmě pomocí strukturovaného rozhovoru a dotazníku. Na základě získaných informací byly sepsány návrhy pro zlepšení a zefektivnění této personální činnosti.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální práce, metody získávání a výběru, uchazeč, zaměstnanec, zaměstnavatel, diskriminace.

Abstract

This bachelor thesis deals with recruiting and selecting employees. The theoretical part describes human resources management in companies and describes the whole process of recruiting and selecting employees step by step - including the sources and methods. It also mentions the issue of discrimination in the labour market.

In the practical part I have analysed the recruiting and selecting employees in a particular company using a structured interview and questionnaire. Based on the information gained from them suggestions were written to improve and streamline the HR activities in the company.

Key words

Recruiting of employees, selecting of employees, human resources, recruitment and selection methods, candidate, employee, employer, discrimination.

Obsah

Úvod.....	5
1. Řízení lidských zdrojů.....	7
2. Personalistika	8
2.1 Přístupy k výkonu personální práce	8
2.2 Zajištění personální práce v podniku	9
2.3 Personální plánování	11
3. Získávání zaměstnanců	12
3.1. Identifikace potřeby nových zaměstnanců	12
3.2. Analýza pracovního místa.....	13
3.3. Zdroje získávání zaměstnanců	13
3.4. Metody získávání	14
3.5. Formulace nabídky zaměstnání.....	16
3.6. Třídění uchazečů.....	17
4. Výběr zaměstnanců	18
4.1. Kritéria výběru.....	18
4.2. Fáze výběru	19
4.3. Metody výběru.....	20
4.4. Vyhodnocení výběru.....	25
5. Diskriminace při získávání a výběru zaměstnanců	26
5.1. Definice diskriminace	26
5.2. Diskriminace na trhu práce.....	26
5.3. Druhy diskriminace	27
5.4. Diskriminační otázky u pohovorů	27
6. Analýza ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s.	30
6.1. Představení firmy.....	30
6.2. Cíle výzkumu	31
6.3. Vlastní sběr dat	31
6.2.1 Rozhovor.....	31
6.2.2 Dotazník.....	38
6.4. Shrnutí získaných dat.....	50

6.5. Návrhy doporučení.....	50
Závěr.....	52
Seznam použité literatury	53
Seznam tabulek	55
Seznam grafů	56
Seznam příloh	57

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila získávání a výběr zaměstnanců. Kvalitní zabezpečení personální práce je zásadním procesem, bez kterého by bylo jen těžko možné zajistit úspěšné fungování jakéhokoli podniku, protože právě kvalitní lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu a dle mého názoru stavebním kamenem všech podniků. Proto by neměl být nikdy brán tento zdroj na lehkou váhu a naopak, měl by být kladem důraz na jeho kvalitu a pro každý podnik být prioritou.

Cílem této práce je analyzovat a popsat proces získávání a výběr zaměstnanců v konkrétní firmě a porovnat ho s postupy, které doporučuje odborná literatura. Následně navrhnout případná řešení k tomu, aby se celý proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě co nejvíce zefektivnil.

Práce se skládá ze dvou částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky, které jsem se dozvěděla z odborné literatury. V první kapitole vysvětlím pojem řízení lidských zdrojů a personální práce, kde se zaměřím hlavně na to, jaký je její úkol v podniku a také, kdo ji zajišťuje. Dále přejdu k procesu získávání, kde zmíním činnosti, které by měly tomuto procesu předcházet a uvedu základní metody, které se při získávání lidských zdrojů používají. Na získávání navážu procesem výběru zaměstnanců, který je stěžejním bodem pro výběr ideálního kandidáta při obsazování konkrétního pracovního místa. Vzhledem k tomu, že čím dál častěji se na trhu práce můžeme setkat s diskriminací, poslední kapitola bude věnována právě zmínce o ní.

V praktické části představím firmu, ve kterém bude provedena analýza aktuálního stavu spojený s procesem získávání a výběru pracovníků. Bude použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s manažerem a také dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnance dané firmy. V závěru budu navržena případná zlepšení na základě získaných informací v porovnání se znalostmi získaných z odborné literatury.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Řízení lidských zdrojů

Asi nejpoužívanější definicí pojmu řízení lidských zdrojů je od Armstronga (2007, s. 27), který ho popisuje jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, což je to nejcennější, co organizace má. Tito lidé přispívají svou individuální i kolektivní prací k tomu, aby byly dosaženy cíle organizace.

Podle Koubka (2007, s. 15) se jedná o „nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou manažerů.“ V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů zajištění výkonné organizace a aby se její výkon neustále zlepšoval. Prostředkem k zabezpečení tohoto úkolu je neustále zlepšovat využití lidských, materiálních, informačních a finančních zdrojů.

Armstrong (2007, s. 30) ve své knize rozebírá dvě metody řízení lidských zdrojů. První metodou je **model shody**, kterou vytvořila Michiganská škola (Fombrun a kol., 1984) a její tvůrci zastávali názor, že struktura organizace a systém, jakým dochází k řízení lidských zdrojů, by měly být řízeny způsobem, který je shodný se strategií organizace. Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi, které jsou vykonávány ve všech organizacích. Jedná se o výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.

Harvardský systém je druhým modelem, jehož zakladatelem byla harvardská škola Beera a kol. (1984), kteří vytvořili to, co Boxall (1992) nazval „harvardský systém“. Beer se svými kolegy došli k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje. Tyto tlaky zapříčinily, že se na lidi nahlíží jako na potencionální bohatství místo jen jako na čistě nákladovou položku. Také byli první, kteří zdůraznili významnou zásadu řízení lidských zdrojů a to, že je toto záležitost liniových manažerů.

2. Personalistika

Jinými slovy také označována jako personální práce, je jednou z oblastí řízení organizace, která souvisí s vedením a řízením lidí a má za úkol zabezpečit dostatek schopných a motivovaných lidí (Šikýř, 2012, s. 16).

Lidé představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který organizace má, protože uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinuje jejich využívání, zároveň také rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Lidský zdroj je proto důvodem, proč je personální práce, zejména v podobě odpovídající koncepce tzv. řízení lidských zdrojů, jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. V této podobě je rozhodujícím nástrojem ke zvyšování výkonnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. (Koubek, 2007, s. 13).

2.1 Přístupy k výkonu personální práce

Během 20. století prodělalo pojetí personální práce pozoruhodný vývoj, který ve své knize popisuje Dvořáková (2007, s. 5) a rozděluje ho na tři období. První pojetí převládá v managementu organizace do zhruba počátku 60. let 20. století a nese název **Personální administrativa**, někdy označováno jako personální řízení v užším smyslu. Cílem je pro vedoucí pracovníky fungovat jako servisní služba a převažuje její evidenční a statistická funkce s úkoly zajistit dodržování pracovněprávní legislativy. Můžeme popsat rozdělení rolí mezi personalisty a manažery a to slovy: „*My – manažeři rozhodneme o tom, koho přijmeme a koho propustíme a Vy – personalisté se postaráte o potřebnou administrativu.*“ Personální útvar tedy zabezpečí a ponese odpovědnost za administrativu a agendu, která je spojena se zaměstnáváním lidí.

Pojetí s názvem **Personální řízení**, charakterizováno někdy také v širším slova smyslu, se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let u velkých organizací s rozsáhlou liniově-štabní organizační strukturou a hlubokou dělbou práce. Vychází z aktivní role personální práce, jež je založena na tom, že pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace je potřeba dobře vybraného, zformovaného, motivovaného a organizovaného personálu. Pro jednotlivé personální činnosti si tyto subjekty budovaly specializované odbory a oddělení v rámci velkého personálního útvaru na ústředí.

V personální práci to znamená, že jednotlivé personální činnosti vykonávají úzce specializovaní a konkrétní personalisté.

V neposlední řadě se od počátku 80. let začíná hovořit o **managementu lidských zdrojů**, a to v souvislosti s komplexní změnou manažerského chování i myšlení. Mnohé podnikatelské subjekty díky hospodářské krizi bojovaly o přežití, což vedlo k racionalizačním opatřením a hledání cest, jak zvýšit efektivnost. Personální práce se tehdy stává jádrem změn řízení organizace a začíná se orientovat na dlouhodobé horizonty. Bylo předpokládáno, že úzká interakce mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je rozsáhlá starost o lidské zdroje, povede k neefektivnějšímu přístupu k řízení lidských zdrojů.

2.2 Zajištění personální práce v podniku

Co je personální práce jsme si popsali výše. Teď je na řadě otázka „Kdo ji v podniku zajišťuje?“ Personální práci v podniku zajišťuje zejména personální úvar. Jak ale uvádí Koubek (2007, s. 29) *„úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace“* a ještě dodává, že *„dokonce lze říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě liniovní či provozní manažeři, o vrcholovém vedení nemluvě.“* Šikýř (2012, s. 42) kromě personálního útvaru a manažerů přidává ještě poskytovatele personálních služeb neboli personálně poradenské společnosti.

I když personalistika v organizaci může být zabezpečována personalisty nebo poskytovateli personálních služeb, tak platí, že rozhodující odpovědnost za ni mají manažeři (vedoucí zaměstnanci) a to na všech stupních řízení organizace, kteří řídí a vedou ostatní zaměstnance v organizaci.

Úloha personálního úvaru (personalistů)

Personální útvar je specializované pracoviště, které zajišťuje odbornou stránku personální práce v organizaci. Jeho úlohou je poskytovat organizaci rady a služby ve všech úlohách, které zahrnují její pracovníky a umožňovat tak dosahování stanovených firemních cílů. Dále se stará o to, aby byla v organizaci vytvořena personální strategie spolu s politikou a praxí, která bude efektivně sloužit k zaměstnávání a rozvoji lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Snaží se proto vy-

tvořit dobré podmínky pro pracovníky a tím využívat jejich schopnosti a umožňuje jim realizovat svůj potenciál jak ke svému prospěchu, tak ku prospěchu organizace, protože hlavně díky lidem je možno cílů organizace dosáhnout (Armstrong, 2007, s. 65-66).

Personální útvar má pro organizaci následující role:

1. Koncepční – formuluje a prosazuje personální strategie,
2. Metodickou – zajišťuje při provádění personálních činností odbornou správnost,
3. Organizační – provádí běžnou realizaci personálních činností a organizuje akce spojené s implementací ŘLZ,
4. Poradenskou – v rámci koncepce personálního řízení a personálních činností poskytuje odborné rady zaměstnancům i manažerům,
5. Usměrňovací – odborně vede a koordinuje kroky, které realizuje management a zaměstnanci,
6. Kontrolní – kontroluje uplatňování nástrojů personálního řízení.

Dále poskytuje speciální služby pro manažery, zaměstnance a také plní úkoly vůči vnějším organizacím, jako je například úřad práce či finanční úřad (Bernardová, 2015, s. 39).

Úloha manažerů (vedoucích pracovníků)

Manažeři mají za úkol vést své podřízené zaměstnance tak, aby mohly být realizovány strategické cíle podniku, za jejichž plnění manažeři odpovídají. Snaží se o to, aby nejen zaměstnanci, ale i oni sami využívali své nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu organizace (Šikýř, 2012. s. 39).

Úloha poskytovatelů personálních služeb

Poskytovatelé personálních služeb zajišťují komplexně vybrané personální činnosti, mezi které se řadí například získávání a vzdělávání zaměstnanců, právní poradenství, personální administrativa, zpracování mezd, zajišťování BOZP, správa personálního informačního systému apod. Spolupráce s nimi je součástí outsourcingu personálních činností. Ten pro zajištění vybraných personálních činností využívá cizí zdroje, které organizace až dosud zajišťovala vlastními zdroji (Šikýř, 2012, s. 42)

2.3 Personální plánování

Podle Koubka (2011, s. 54) personální plánování zahrnuje oblast pohybu lidí do, uvnitř a z organizace a jedná se o usilování o to, aby měla organizace v současnosti, ale hlavně v budoucnosti pracovní síly:

- v dostatečném množství,
- dostatečně kvalifikované (s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi),
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně rozmístěné (do pracovních míst a organizačních celků),
- flexibilní a připravené na změny,
- s přiměřenými náklady,
- ve správný čas.

Mezi typické cíle pro plánování lidských zdrojů patří získání a udržení si lidí s potřebnými kompetencemi, předcházení problémům, které souvisejí s přebytkem či nedostatkem lidí. Dále by se mělo usilovat o zavedení flexibilnějšího systému práce a zlepšení tak využití lidí, snižování závislosti organizace na vnějších zdrojích a také formování flexibilního personálu, který bude schopen se adaptovat na změny prostředí (Kociánová, 2007, s. 74).

3. Získávání zaměstnanců

Dvořáková a kol. (2007, s. 133) definují získávání jako „*personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.*“ Jedná se o dvoustranný proces, kde na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o pracovní sílu a na straně druhé uchazeči o zaměstnání, kteří si vybírají z několika různých nabídek.

Arsmtrong (2007) i Koubek (2007) se shodují, že obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců je získání kvalitních pracovníků s co nejnižšími vynaloženými náklady v žádaném termínu, tedy včas. Základním východiskem pro získání pracovníka na konkrétní pracovní pozici jsou kladené nároky na něj. Je zapotřebí vycházet z popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a schopností požadovaných po pracovníkovi. Také je potřeba zvážit, z jakých zdrojů budeme uchazeče hledat. Zda přímo z podniku, nebo mimo něj a důležité je i to, jak o dané pozici budeme informovat. Podnik by měl při získávání a výběru pracovníků usilovat o způsobilost pracovníků k zastání pracovní pozice, a aby měli potenciál pro osobní rozvoj k zajištění budoucích nároků práce v organizaci.

Armstrong (2007, s. 305) plánování lidských zdrojů rozlišuje na „tvrdé“ a „měkké“. Úkolem „tvrdého“ je zabezpečení správného počtu správných lidí v okamžiku jejich potřeby. Naopak „měkké“ plánování lidských zdrojů se zaměřuje na to, aby byli k dispozici lidé, kteří budou organizaci oddáni, budou se angažovat ve své práci a budou správně motivováni.

3.1. Identifikace potřeby nových zaměstnanců

Identifikace potřeby probíhá před samotnou realizací získávání pracovníků. Pokrytí počtu pracovníků a kvalitních lidských zdrojů zajišťují personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky a vychází při tom z plánů organizace a z momentální i operativní potřeby zaměstnanců. Identifikace by měla být realizována s určitým předstihem, proto je dobré mít neustálý přehled o stavu a pohybu zaměstnanců v podniku (např. pracovníci odcházející do důchodu, převádění pracovníků na jinou práci, povýšení, odchod na mateřskou dovolenou a jiné) (Koubek, 2007, s. 132).

3.2. Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa, označovaná také jako popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a je nezbytná k určení definování ideálního kandidáta pro konkrétní pracovní pozici (Vajner, 2007, s. 13). Bělohlávek (2016, s. 22) říká, že se jedná o systematický přístup, jenž vede ke stanovení kompetencí a jejich požadované úrovně. Kompetence charakterizuje jako soubor požadavků (konkrétně znalosti, postoje a dovednosti), které vychází z hodnot a kultury organizace, a také požadavků pracovního místa. Popisuje čtyři okruhy informací o vykonavateli práce, na které se podle něj analýza práce zaměřuje. Zmiňuje konkrétně tyto okruhy:

- **čeho by měl dosáhnout** – cíle pracovního místa.
- **co vlastně dělá** – rozsah jednotlivých činností a jejich význam.
- **jaký by měl být** – představy relevantních lidí o požadovaných kompetencích budoucího pracovníka,
- **co může způsobit** – zaznamenávání ať už pozitivních či negativních událostí, které může pracovník svou prací způsobit.

Výstupem pro analýzu pracovního místa jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, ve kterých jsou zahrnuté údaje o pracovních místech a také požadavky na zaměstnance. Popis a specifikace konkrétního pracovního místa obsahuje údaje o:

- **pracovním místě** – patří sem název pozice, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, odpovědnosti apod.
- **požadavcích pracovního místa na zaměstnance** – zahrnující vzdělání, odbornou praxi, znalosti a dovednosti a patří sem také předpoklady zaměstnance pro výkon požadované práce, které stanoví zvláštní právní předpis (trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost...) (Šikýř, 2012, s. 54).

3.3. Zdroje získávání zaměstnanců

Kociánová (2010, s. 82-84) rozděluje zdroje získávání pracovníků na:

Vnitřní (interní) zdroje

Do vnitřních zdrojů patří pracovníci z vlastních řad, tedy lidé, kteří jsou již začleněni do organizace. Pokud podnik při obsahování tento zdroj zvolí, je to výrazem její per-

sonální politiky, pracovníky to motivuje a organizace si díky tomuto přístupu zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Velkou výhodou obsazení pracovního místa z vlastních zdrojů je to, že výběr proběhne v relativně krátkém čase, s velmi nízkými náklady a sníží se také nároky na adaptaci zaměstnanců.

Vnější (externí) zdroje

Pokud organizace nenajde vhodného kandidáta na volné pracovní místo z řad svých zaměstnanců, musí hledat mimo ni. Počet uchazečů, kteří se o pracovní místo budou hlásit, závisí zejména na tom, jaká je zrovna situace na trhu práce, charakter daného pracovního místa a s tím související podmínky na daném pracovním místě, jako je například možnost kariérního rozvoje, odměňování, možnost vzdělávání apod. Svou roli může hrát také prestiž firmy a její postavení na trhu. Výhodou vnějšího zdroje je zejména to, že novým člověk do firmy přinese nové myšlenky, nápady a zkušenosti v oboru a také bude mít tento pracovník větší pracovní nasazení.

3.4. Metody získávání

Pokud má podnik vytvořen popis pracovního místa vč. požadavků na uchazeče je na čase zvolit si metodu pro výběr uchazečů.

Šikýř (2012, s.75) charakterizuje metody získávání jako specifický postup oslovení a přilákání potencionálních uchazečů o zaměstnání. Koubek (2007) se s Šikýřem (2012) shoduje, že zvolení vhodné metody závisí na několika okolnostech, jako je například:

- jaké pracovní místo chceme obsadit,
- z jakých zdrojů budeme uchazeče získávat,
- jaké máme požadavky a podmínky na uchazeče pro obsazení volného pracovního místa,
- jaká je situace na trhu práce (zejména na lokálním trhu),
- kolik peněz a času jsme schopni vynaložit na získávání pracovníků.

V níže uvedené tabulce jsou vypsány některé používané metody k získávání pracovníků včetně zmíněných výhod a nevýhod u každé z nich.

Tabulka 1. Metody získávání zaměstnanců

METODY ZÍSKÁVÁNÍ	VÝHODY	NEVÝHODY
Uchazeči se nabízejí sami	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminují se náklady na inzerci 	<ul style="list-style-type: none"> • Velký počet nevhodných uchazečů
Vývěsky v organizaci i mimo ni	<ul style="list-style-type: none"> • Dostatečné množství informací, uchazeči můžou snadno posoudit, zda jsou pro pracovní pozici vhodní • Nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení malé skupiny potenciálních uchazečů, málo kdo si vývěsky všimne
Doporučení současného pracovníka organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Poměrně levná a rychlá metoda získání kvalitního pracovníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezený počet potenciálních uchazečů
Inzerce v tisku, televizi, rozhlasu	<ul style="list-style-type: none"> • Poměrně rychlé oslovení většího množství potenciálních uchazečů 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně vysoké náklady i na úkor efektivnosti inzerátu • Většinou velký počet málo kvalifikovaných uchazečů
Spolupráce s odbory	<ul style="list-style-type: none"> • Udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory, což do značné míry zajišťuje kvalifikovaného uchazeče 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezený počet potenciálních uchazečů
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně rychlé a levné oslovení kvalitních uchazečů 	<ul style="list-style-type: none"> • Časově náročnější • Možné zhoršení vztahů s konkurencí • Omezený počet potenciálních uchazečů
Internet (např. sociální sítě, pracovní portály)	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně rychlé a levné oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů • Dostatečný prostor pro uvedení všech důležitých informací o pracovní nabídce 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí, zahrnuje všechny kategorie pracovníků
Komerční agentury	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivnější získávání pracovníků díky přehledu o situaci na trhu práce, zběhlosti ve vyhledávání vhodných jedinců • Možnost provedení i předvýběru či výběru vhodných uchazečů 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně drahá metoda za ne vždy kvalitní služby • Časově náročnější vybrat dobrou profesionální agenturu
Spolupráce se vzdělávacími institucemi (střední a vysoké školy)	<ul style="list-style-type: none"> • Doporučení vhodného studenta či absolventa organizací • Možnost pro organizace blíže studenta poznat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání • Nedostatek zkušeností studenta
Spolupráce s úřady práce	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence velkého počtu potenciálních uchazečů • Přehled o situaci na trhu práce • Málo nákladná metoda 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativně omezený výběr potenciálních uchazečů • Spíše méně kvalifikovaní lidé, obtížně umístitelné osoby

Zpracováno podle: KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.5. Formulace nabídky zaměstnání

Tato fáze získávání zaměstnanců navazuje na analýzu pracovního místa, díky které byly zjištěny informace o pracovním místě, požadavky na pracovníka a pracovní podmínky. Na základě těchto informací je podnik schopen dostatečně vytvořit a dobře formulovat pracovní nabídku a zahrnout do ní všechny důležité informace o dané pozici a požadavcích na uchazeče, které jsou pro pracovní místo nezbytné. Správné formulování nabídky se může odlišovat podle typu pracovního místa. Při formulaci se zvažuje typ práce, která se liší náročností a potřebou méně či více kvalifikovaných lidí. Jde-li o dostatečně povahově známou práci, kterých je na pracovním trhu dostatek, postačí pár stručných základních informací. Je-li však potřeba obsadit pracovní místo, kterých na trhu práce není mnoho a které se neobejde bez vysoce kvalifikovaného či úzce specializovaného člověka, informace o takovém místě musí být detailnější. A které informace by v inzerátu určitě neměly chybět? Aby byl inzerát efektivnější, je třeba, aby obsahoval následující skutečnosti:

- a) název pracovního místa,
- b) stručný popis práce a charakteristiku činnosti organizace,
- c) místo výkonu práce,
- d) název a adresu organizace,
- e) požadavky na uchazeče (požadované schopnosti, dovednosti, vzdělání, praxi a další),
- f) pracovní podmínky (např. peněžní ohodnocení, pracovní doba, odměny a zaměstnanecké výhody),
- g) možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu,
- h) dokumenty požadované od uchazeče,
- i) pokyny jak, kde a dokdy se má uchazeč o pracovní místo ucházet (Koubek, 2007, s. 148).

Prostředky používané k přilákání uchazečů

Pracovních nabídek je na trhu nespočet, a aby si podnik zajistil dostatečný počet potenciálních uchazečů, ze kterých si následně bude moci vybrat nejvhodnějšího člověka, není od věci do pracovní nabídky kromě podstatných náležitostí sepsaných výše, zařadit tzv. „lákadla“, díky kterým zvýší svoji šanci na získání dostatečného množství kandidátů.

Mezi nejčastější prostředky používané k „získání si“ pracovníky podle mého názoru patří zejména nabídka vyššího finančního ohodnocení, mobilní telefon/automobil pro pracovní i soukromé využití, úprava pracovní doby podle potřeby pracovníka, příspěvek na důchodové pojištění či možnost práce z domova.

3.6. Třídění uchazečů

Na základě přijatých dokumentů, které uchazeči zasílali v souvislosti se zájmem o pracovní nabídku, se učiní předvýběr nejvhodnějších kandidátů. Nejčastěji se tak učiní na základě hodnocení životopisů a motivačních dopisů, kdy se porovnávají informace a způsobilosti k výkonu práce každého uchazeče s nezbytnými požadavky pro výkon práce. Z těchto informací se vyselektují uchazeči do dvou skupin a to na „vhodné uchazeče“ a „nevhodné uchazeče“. Vhodní uchazeči jsou pozváni k výběrovému řízení a nevhodným se zasílá odmítavý dopis s poděkováním a jejich osobní dokumenty se vracejí, nebo likvidují (Šikýř, 2012, s. 82-83).

4. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je další etapou v procesu náboru nového zaměstnance na volné pracovní místo a navazuje na etapu získávání pracovníků, při kterém bylo získáno několik kandidátů, ze kterých nastává čas vybrat toho, který bude nejvíce vyhovovat a volné pracovní místo obsadí a stane se tak součástí organizace.

4.1. Kritéria výběru

Kritéria výběru jsou podle Šikýře (2012, s. 84) *“nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky pro výkon práce ve volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.)”* a dále zmiňuje, že k tomu, aby bylo zaměstnancovo působení ve firmě dlouhodobé a úspěšné, je třeba, aby měl nejen nezbytnou způsobilost pro výkon práce, ale i potenciál k osobnímu rozvoji pro odborný růst v organizaci.

Koubek (2007, s. 170) popsal tři druhy kritérií výběru pracovníků. Jedná se o:

1. Celooorganizační (celopodniková) kritéria

Týkají se vlastností, které považuje organizace za cenné u svých zaměstnanců a které ovlivňují posouzení předpokladů uchazeče, že v organizaci bude úspěšný. Měl by být schopný přijmout hodnoty, kulturu organizace a pružně a přizpůsobivě akceptovat změny.

2. Útvarová (týmová) kritéria

Obsahují takové vlastnosti, které by měl mít člověk pracující v konkrétním útvaru či týmu. Opět je důležité přijmout hodnoty kultury, tentokrát však týmové a dobře zapadnout do kolektivu díky svým odborným dovednostem a osobním charakteristikám.

3. Kritéria pracovního místa

Závisí na požadavcích na konkrétní pracovní místo, které jsou při výběru pracovníků důležité, ale nerozhodují samy o sobě. V posledních letech se objevuje názor, že je lepší lidi vybírat pro organizaci a tým než pro pracovní místo.

4.2. Fáze výběru

Koubek (2007, s. 173-174) u procesu výběru zaměstnanců rozlišuje dvě fáze. Jedná se o fázi předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze začíná, jakmile se objeví volné pracovní místo, které je potřeba obsadit. Charakterizuje se třemi kroky:

1. Vytvořením popisu pracovního místa a stanovením základních pracovních podmínek na něm.
2. Vytvořením specifikace pracovního místa. Zkoumá se kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, kterými by měl uchazeč disponovat pro úspěšné vykonávání práce na obsazovaném pracovním místě.
3. Třetí krok vychází z kroku druhého. Zaměřuje se již na úplnou konkrétní zajištění požadavků (vzdělání, praxe, specializace, osobní vlastnosti atd.). Tyto požadavky se poté ve stručnosti zahrnou do nabídky zaměstnání a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků.

Vyhodnocovací fáze je realizována s určitým časovým odstupem po předběžné fázi. Napřed je totiž třeba shromáždit dostatek vhodných uchazečů o pracovní místo. I tato fáze má určité kroky, které ale není nezbytně nutné vždy dodržet. Odvíjejí se totiž především od toho, jak je pracovní místo významné pro organizaci a také od obsahu práce. Obvykle se však jedná o následující kroky:

1. Zkoumání přijatých dokumentů od uchazečů.
2. Předběžný pohovor, při kterém si organizace doplňuje některé skutečnosti a informace z přijatých dokumentů.
3. Testování uchazečů (např. pomocí assessment centra).
4. Uskutečnění výběrového pohovoru.
5. Lékařská prohlídka, pokud je k výkonu práce nezbytná.
6. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
7. Informování všech zúčastněných kandidátů o rozhodnutí.

4.3. Metody výběru

Při výběru zaměstnanců můžeme volit z několika různých metod. Abychom si byli jisti, že jsme vybrali toho nejvíce vhodného člověka, je dobré kombinovat více metod výběru. Jen málokdy stačí pouze jedna. Kociánová (2010, s. 398) řadí k hlavním metodám výběru analýzu dokumentace uchazečů, výběrový pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Hroník (2007) a Šikýř (2012) považují za důležité také reference.

Podle Šikýře (2012, s. 84) je pro úspěšný výběr důležité, na základě platných a spolehlivých metod, zkoumat a posuzovat způsobilost jednotlivých uchazečů. Jednotlivé metody výběru by měly být **validní** (platné) a **reliabilní** (spolehlivé).

Metoda, která je validní umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Řadí se mezi ně strukturovaný pohovor, assessment centre, test schopností či zkoumání životopisů. Reliabilní metoda poskytuje srovnatelné výsledky při jejím opakovaném použití. Kromě validity reliability by se při zkoumání a posuzování uchazečů měl uplatňovat **pozitivní přístup**, tedy nezaměřovat se na negativa. Neměli bychom hledat požadavky, které uchazeči nesplňují a které jsou důvodem k vyřazení z výběru o zaměstnání, ale naopak hledat splňující požadavky a proč tedy uchazeče přijmout. Díky pozitivnímu přístupu můžeme vybrat opravdu schopného a motivovaného člověka.

Analýza dokumentace

Jedná se o základní metodu výběru (či předvýběru) pracovníků. Mezi dokumenty patří firemní dotazník pro uchazeče – žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklad o vzdělání, lékařské vyšetření apod. Ačkoli se můžou zdát tyto dokumenty nepříliš vypovídající o uchazeči, jejich jazykové zpracování, úprava či pečlivost zpracování vytváří první dojem na potenciálního zaměstnavatele, a naopak o člověku prozradí více, než je na první pohled patrné. Již v této počáteční fázi může dojít k vyřazení a odmítnutí uchazeče právě na základě jeho dokumentů. Vzhledem k tomu, že lidé často ve svých dokumentech uvádí zkreslené i nepravdivé informace, je třeba věnovat analýze dokumentace dostatečnou pozornost a dále s těmito informacemi pracovat při výběrovém pohovoru (Kociánová, 2010, s. 99).

Výběrový pohovor

Šikýř (2012, s. 85) charakterizuje výběrový pohovor jako osobní setkání mezi všemi vhodnými uchazeči o práci a reprezentantů zaměstnavatele, nejčastěji manažerů a personalistů. Vzhledem k tomu, že umožňuje komplexní a efektivní posouzení způsobilosti uchazečů k výkonu požadované práce, je tato metoda považována za nejvhodnější metodu výběru pracovníků. Účelem výběrového pohovoru je:

- ověření a doplnění si údajů o uchazečích na základě obdržených dokumentů od nich,
- informování uchazečů o podmínkách práce,
- posouzení způsobilosti, chování, motivace uchazečů k práci,
- zjištění představy, které mají uchazeči o podmínkách práce a zaměstnání.

Struktura pohovoru

1. **Analýza minulosti** – zjišťují se pracovní úspěchy/neúspěchy, sebeanalýza uchazeče atd.
2. **Současná situace** – zaobírá se motivací uchazeče pro obsazovanou pozici, jaké přínosy může uchazeč přinést do firmy, čeho se obává v pracovní prostředí a další.
3. **Očekávání od budoucnosti** – jaké má uchazeč osobní cíle, co od práce na obsazovaném místě očekává a podobně (Bernardová, 2015, s. 39).

Máme také několik forem pohovoru, které můžeme rozdělit do dvou hledisek:

a) Podle obsahu a připravenosti pohovoru je pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný.

1. Strukturovaný (standardizovaný) pohovor

Při tomto typu pohovoru jsou předem připraveny a vymezeny otázky, jejich pořadí, modelové odpovědi a také čas na otázky, tedy v podstatě celý pohovor. Otázky jsou postupně pokládány ve stejném znění a pořadí všem uchazečům. Celý pohovor trvá v rozpětí 30–90 minut a zjišťuje odpovídající spolehlivost a platnost způsobilosti uchazečů o práci.

2. Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor

Nestrukturovaný pohovor je bez zvláštní přípravy, tedy jeho obsah, postup i časový rozvrh jsou vytvořeny v průběhu pohovoru. Vzhledem k tomu, že tazatel nemá připraveny otázky ani vymezen čas pohovoru, pohovor se vyvíjí zejména na základě reakcí uchazeče (Šikýř, 2012, s. 85-86).

b) A na základě struktury hodnotících účastníků máme:

1. Individuální rozhovor (1+1 = uchazeč a představitel organizace)

Je nejpoužívanější a poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi pracovníkem, který pohovor vede a uchazečem. Vzhledem k tomu, že pohovor je vždy jen s jedním tazatelem, je nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.

2. Pohovorový panel (uchazeč a více posuzovatelů)

Nejčastěji panel posuzovatelů tvoří personalista a linioví manažeři. Oproti individuálnímu rozhovoru je zde výhoda, že se snižuje výskyt povrchního rozhodnutí. Tazatelé po skončení pohovoru mohou diskutovat o chování uchazeče, jaký na ně udělal dojem a celkově, jak na ně působil a podle toho se rozhodnout.

3. Výběrová komise (série pohovorů - 1+1 s různými posuzovateli)

Jedná se obvykle o oficiálnější a větší pohovorový panel, který svolává a pověřuje orgán podniku, protože existuje více stran, které mají zájem se na rozhodování a výběru podílet. Výhodou je opět to, že uchazeče porovnává více lidí a mohou si navzájem sdělit své názory. Nevýhodou je, že komise má sklon pokládat neplánované otázky a uchazeči mají zřídka prostor pro rozvinutí svého názoru a myšlenky (Armstrong, 2007, s. 361).

Otázky kladené při pohovoru

Matějka a Vidlař (2007) popisují čtyři doporučené okruhy otázek, kterým se u pohovoru věnovat. Jsou to:

1. Důvody ke změně zaměstnání

Tento okruh otázek je jasný. Nového zaměstnavatele zajímá, jaký má uchazeč důvod ke změně zaměstnání, zda odešel sám, protože nebyl spokojený, nebo s ním nebyl spokojen zaměstnavatel. U lidí, kteří jsou momentálně nezaměstnaní, se zjišťuje důvod, proč tomu tak je a jak dlouho již nepracují.

Mezi typické otázky patří např.: Co vás vede ke změně svého dosavadního zaměstnání? Měl/a jste v poslední době nějaký konflikt se svým zaměstnavatelem? Proč se ucházíte o místo zrovna u nás?

2. Motivace k výkonu práce

Otázky týkající se motivace se zaměřují na odhalení, jak je člověk motivován, respektive zda ho tento typ práce skutečně baví a naplňuje a bude pro firmu tím pádem přínosem, nebo jsou jeho hlavním motivátorem peníze, na které se tímto motivátorem motivovaní lidé ihned zeptají. V takovém případě se jedná o lidi, kteří nejspíše nebudou příliš pracovití.

Mezi typické otázky patří např.: Kdybyste vyhrál/a ve sportce, co byste s vyhranými penězi dělal/a? Je pro vás důležitější pracovat s příjemnými lidmi a dělat zajímavou práci, nebo vydělávat hodně peněz?

3. Osobnostní předpoklady k výkonu práce

Tento okruh otázek je zaměřen ke zjištění některých základních osobnostních rysů uchazečů (zda je člověk individualista nebo týmový hráč, zda je schopný rozhodovat apod.)

Mezi typické otázky patří např.: Čím jste chtěl/a být, když jste byl/a na základní škole? Proč jste nestudoval/a vysokou školu? Pracujete raději sám/sama nebo v týmu? Jste jedináček nebo máte sourozence?

4. Administrativně technicky zaměřené otázky

Kladením těchto otázek se zjišťují uchazečovy znalosti a dovednosti a konkrétní představy o budoucím uplatnění v novém působišti.

Mezi typické otázky patří např.: Jakou máte představu o odměně? Kolik času za týden můžete věnovat práci? Jak dobře zvládáte práci s počítačem?

Assessment Centre

Tato metoda se stává čím dále tím víc populární a používaná. Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikové centrum, které testuje více uchazečů na jednu pracovní pozici. Kromě výběru se využívá také k rozmístování, povyšování, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, nejčastěji u manažerských pozic a specialistů (Dvořáková a kol., 2007, s. 141). Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně vysoce nákladnou metodu, kdy obvykle podnik za jednu osobu zaplatí 9 000 – 15 000 Kč, nevyužívá se při obsazování všech pracovních míst (Hroník, 2007, s. 202). Kromě vysoké nákladovosti se také jedná

o poměrně časově náročnou metodu. Testování obvykle trvá několik dní, někdy i celý týden (Kolman, 2010, s. 85).

Assessment centre používá skupinové i individuální úkoly založené především na sérii simulací typických činností pro manažery. Účastníci řeší např. případové studie, skupinové diskuse s rolemi i bez, hraní rolí. Skupina pozorovatelů (zároveň hodnotitelů) využívá řadu navzájem se doplňujících technik k pozorování a hodnocení lidí podle toho, jak v daných úkolech jednají. Hodnocení probíhá podle kritérií a měří sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti (Dvořáková a kol., 2007, s. 141). Vzhledem k řešení praktických každodenních problémů manažerů v rámci assessment centre, je výsledek poměrně přesný a lze dobře odhadnout budoucí pracovní výkon všech účastníků (Koubek, 2007, s. 177).

Reference

Hroník (2007, s. 319) reference řadí k základním metodám výběru. Při získávání referencí je důležité si nejprve položit otázku, v čem jsou reference jedinečné a nenahraditelné. Reference, na rozdíl od psychologických či odborných testů, které zjišťují předpoklady uchazečů k dané práci, předpovídají budoucí chování uchazeče, tedy jak se bude člověk chovat v budoucnu podle toho, co už dělal.

Testy pracovní způsobilosti

Jedná se o soubor testů, které se používají ke zjištění validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, schopností, charakteristiky osobnosti a získaných znalostí a dovedností uchazečů, které nejdou získat pouze z pohovoru. Účelem této skupiny testů je poskytnutí objektivního nástroje měření individuálních schopností a charakteristik a využívají se za účelem poznání jedince a k předpokladu jeho budoucího úspěchu na pracovním místě (Armstrong, 2007, s. 387).

Používají se z pravidla ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikoli samostatně. Jsou chápány spíše jako doplňkové metody a častěji se uplatňují při obsazování míst vedoucích pracovníků, manažerů, vysoce kvalifikovaných specialistů a jiných (Koubek, 2007, s. 176-177).

Testy inteligence

Užívají se k prozkoumání a posouzení duševní schopnosti uchazečů, odhalování individuálních rozdílů v intelektuálních schopnostech a prověřují také krátkodobou paměť, verbální, abstraktní a verbální myšlení (Šikýř, 2012, s. 88).

Testy osobnosti

Testy osobnosti mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti a základní povahové rysy. Obsahem testu je označování činností, předmětů, osob aj., které uchazeč akceptuje a které odmítá, popřípadě interpretuje nějaký obrazec. Díky tomu se zkoumají jeho charakteristiky osobnosti. Vychází se přitom z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby pracující ve stejném či podobném oboru, určitého odborného zaměření mají sklony k podobným zájmům, je podobná jejich charakteristika osobnosti. Díky těmto skutečnostem lze odhadnout, zda se bude testovaná osoba pro příslušnou práci hodit či nikoli (Koubek, 2007, s. 176).

Testy schopností

Jsou zaměřené na posouzení specifických znalostí a dovedností uchazečů nezbytné pro vykonávání požadované práce. Testují se formou modelových situací, při kterých se sleduje, jak se člověk rozhoduje, jak pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité informace a podobně (Šikýř, 2012, s. 88).

Testy znalostí a dovedností

Podle Koubka (2007, s. 176) mají testy znalostí a dovedností za úkol prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole či při přípravě na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či vzorek práce.

4.4. Vyhodnocení výběru

Výběrové řízení je ukončeno definitivním výběrem jednoho z uchazečů a následně je mu nabídnuto pracovní místo. Pokud souhlasí, je uzavřena pracovní smlouva a pracovník nastupuje nejprve na zkušební dobu, která trvá nejčastěji 2-3 měsíce, poté, je-li on i zaměstnavatel spokojen, na trvalý pracovní poměr. Ostatním uchazečům, kteří nebyli vybráni, je rozhodnutí oznámeno nejčastěji telefonicky či emailem spolu s poděkováním za jejich účast ve výběrovém řízení.

5. Diskriminace při získávání a výběru zaměstnanců

Při získávání a výběru zaměstnanců může docházet k nespravedlivému porovnávání jednotlivých lidí, kteří se výběrového řízení účastní. V této kapitole se budeme tomuto problému věnovat. Definujeme si pojem diskriminace, jaké druhy diskriminace máme a podíváme se také na pár otázek z praxe, které se mohou vyskytnout u pohovorů.

5.1. Definice diskriminace

Diskriminaci definuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací (antidiskriminační zákon). Za přímou diskriminací se považuje takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Dále se za i za diskriminaci považuje sexuální obtěžování, obtěžování obecně, navádění k diskriminaci či pronásledování.

5.2. Diskriminace na trhu práce

Na trhu práce se diskriminace objevuje odjakživa. Jedná se o nežádoucí sociální jev, který se do povědomí lidí začal dostávat kolem 90. let minulého století a od té doby se tato praktika na trhu práce objevuje poměrně často. Vzhledem k nedostatečným právním znalostem nejsou často zaměstnanci i uchazeči o zaměstnání schopni správně posoudit, kdy se o diskriminaci skutečně jedná (Neščáková, 2011, s. 202).

Otázka diskriminace se týká všech podniků, a to každé fáze získávání a výběru pracovníků. Definuje se jako „výběr mezi dvěma položkami či osobami“. Na této definici není nic špatného, pokud se nedopouštíme při výběru následujících chyb:

- Posuzujeme lidi na základě např. jejich rasy, pohlaví, barvy pleti, etnického či sociálního původu, věku, postižení, náboženského vyznání či sexuální orientace.
- Rozhodujeme se nespravedlivě.
- Výběrové řízení probíhá tajně.

- Použitá kritéria jsou jen zástěrkou, nebo se nevztahují k jiným faktorům, jako např. k osobním prioritám lidí, kteří rozhodují (Dale, 2007, s. 42).

5.3. Druhy diskriminace

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací rozeznává přímou a nepřímou diskriminaci. Ve své knize ji charakterizuje Dale (2007, s. 42):

Přímá diskriminace

Jedná se o nejotevřenější způsob diskriminace, která je zjevná a záměrná a projevuje se tím, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivým způsobem, než je, bylo nebo bylo by zacházeno s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Příkladem může být inzerát, hledající dívku na pomoc v domácnosti. V tomto případě se objevuje diskriminace pohlaví, kdy jsou diskriminováni muži.

Nepřímá diskriminace

Jde o skrytou, ale úmyslnou diskriminaci, ke které dochází, pokud podmínky a požadavky slouží k vyloučení určitých skupin osob a uvádí je do nevýhody, ačkoli se zdá, že jsou pravidla pro všechny stejná. Zde může být příkladem zákaz vstupu psů do restaurace, který je poměrně častý a platí bez výjimky pro všechny včetně nevidomých lidí s vodícím psem, kdy je takovýto člověk diskriminován na základě svého postižení.

Pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné (§3 odst. 2 ADZ) o diskriminaci se v takovém případě nejedná.

5.4. Diskriminační otázky u pohovorů

Při výběrovém pohovoru jsou občas pokládány otázky, které jsou nepřípustné a vůbec by zaznít neměly. Jedná se o tzv. diskriminační otázky. Pikansová (2013) tyto otázky rozděluje do pěti kategorií:

1. **zdravotní stav** – např.: „Býváte často nemocný/á?“, „Trpíte nějakou nemocí?“
2. **sexuální orientace** – např.: „Jaká je vaše sexuální orientace?“
3. **politické přesvědčení** – např.: „Věříte v Boha?“, „Jaké je vaše vyznání?“
4. **rodinná situace** – např.: „Máte děti?“, „Plánujete založit rodinu?“, „Kdo se postará o děti, když budou nemocné?“

5. **osobní situace** – např.: „Kolik je vám let?“, „Jste ženatý/vdaná?“, „Kouříte?“

Na otázky tohoto typu má každý uchazeč právo neodpovídat a odvolat se na příslušný zákon. V případě, že se rozhodne odpovědět má několik možností. Pokud mu to nedělá problém, může odpovědět přímo, ale je třeba zvážit dopad, který jeho odpověď může mít. Další možností je taktní naznačení, že si nemyslí, že by tato otázka a odpověď na ní souvisela s prací, o kterou se uchází. Vyzdvihnutí přínosné stránky, jakou může mít například rodičovství na budoucí práci, může být další variantou odpovědi. V neposlední řadě lze vyjádřit pochopení s obavou budoucího zaměstnavatele a vysvětlit důvody, proč daná skutečnost tuto práci v budoucnu neovlivní (Pikansová, 2013).

PRAKTICKÁ ČÁST

6. Analýza ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s.

Pro praktickou část mé bakalářské práce jsem si vybrala velice známou společnost na českém trhu, a to konkrétně T-Mobile Czech Republic, a.s..

6.1. Představení firmy

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. (dále jen „T-Mobile“) patří k největší telekomunikační společnosti v České republice. Byla založena roku 1996 a minulý rok tak oslavila 20 let svého působení na českém trhu. Společnost nejdříve působila pod názvem RadioMobile, a.s. a provozovala svoji síť Peagas. Jejím majoritním vlastníkem byl a doposud i stále je mezinárodní telekomunikační společnost Deutsche Telekom, která vlastní i několik dalších mobilních společností. Z tohoto důvodu se proto rozhodla roku 2002 sjednotit jejich název a vybrala společné jméno T-Mobile.

RadioMobile tak změnil nejen název své sítě, ale i jméno celé společnosti na T-Mobile Czech Republic. V roce 2014 Deutsche Telekom odkoupila zbylý menšinový podíl společnosti, který do té doby ještě nevlastnila a stala se 100 % vlastníkem T-Mobile Czech Republic. Mezi hlavní přínosy členství jsou zejména: globální značka, možnost sdílet cenné znalosti a zkušenosti a v neposlední řadě efektivně postupovat při společném nákupu, vývoji a uvádění nových služeb. Díky mezinárodnímu zázemí mohou zákazníci počítat s dostupností služeb po celém světě, na něž jsou zvyklí z domova.

T-Mobile klade důraz na odpovědný přístup k okolí a ke společnosti. Drží se férových pravidel podnikání, pomáhá na svět prospěšným aplikacím a službám, podporuje neziskové organizace, drobné podnikatele i jednotlivce a pomáhá při mimořádných událostech. Zaměstnanci společnosti působí jako dobrovolníci na řadě míst celé republiky. Současné sídlo společnosti je od roku 2004 Praha 4 – Roztyly a jejím generálním ředitelem je Milan Vašina.

K datu 31.12.2015 zde bylo zaměstnáno přes 3200 lidí v poměru 65 % mužů a zbytek žen a přibližně třetina z nich využívala občasnou možnost práci z domova, kterou společnost podporuje jako jednu z flexibilních možností práce. V prvním čtvrtletí minulého roku přeskočila firma hranici 6 miliónů zákazníků a je jedničkou na českém mobilním trhu. Kromě toho, že je integrovaným mobilním operátorem, nabízí kromě

telekomunikačních služeb i komplexní ICT řešení nejen pro firmy. Svým klientům poskytuje nadstandardní služby ve vysokorychlostní síti a špičkové inovace v oblasti technologií.

6.2. Cíle výzkumu

Cílem mého šetření ve firmě je získat potřebné informace k tomu, abych si mohla udělat komplexní obrázek o tom, jak ve společnosti probíhá nábor nových pracovníků na konkrétní pracovní pozici. Výzkum bude proveden v konkrétním oddělení společnosti. Získané informace budu v závěru práce při návrzích na zlepšení porovnávat se znalostmi, které jsem získala z odborné literatury a z kterých jsem vycházela při zpracování teoretické části.

Před uskutečněním výzkumného šetření jsem si stanovila dvě hypotézy, které budu pomocí svého šetření ověřovat.

První hypotéza – firma používá pro výběr obchodních zástupců analýzu životopisů, výběrový pohovor a testy pracovních způsobilostí.

Druhá hypotéza – při posuzování kandidátů hrají největší roli zkušenosti a praxe v oboru.

6.3. Vlastní sběr dat

Abych se dozvěděla potřebné informace, jak získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti probíhá, rozhodla jsem se pro metodu polostrukturovaného rozhovoru a k tomu jsem oslovila jednoho z manažerů, který má na starost tým obchodních zástupců v obchodním oddělení. Kromě rozhovoru mě zajímala také druhá strana pohledu na tuto personální činnost, proto jsem jsi jako druhou metodu zvolila dotazník, který byl určen zaměstnancům, kteří v obchodním oddělení pracují, abych se dozvěděla, zda informace od manažera souhlasí se skutečností a zaměstnanci byli tímto způsobem opravdu přijímáni. Předpokládám, že výsledné informace získané z rozhovoru a dotazníku se nebudou příliš odlišovat.

6.2.1 Rozhovor

Pro metodu osobního polostrukturovaného rozhovoru jsem se rozhodla proto, abych měla předem naplánovaný směr rozhovoru pomocí připravených otázek a bodů, na které jsem potřebovala znát odpověď, ale zároveň jsem chtěla být schopna přizpůsobit se aktuální situaci a reakcím manažera, a také v případě potřeby položit dopl-

ňující otázky tak, abych po skončení rozhovoru měla dostatečné informace k utvoření si celkového obrazu a názoru na nábor zaměstnanců v již zmiňovaném obchodním oddělení firmy.

Rozhovor byl proveden s manažerem, který, jak jsem psala výše, má na starosti nábor obchodních zástupců do svého týmu v obchodním oddělení. Analýza získávání a výběru zaměstnanců je proto zaměřena právě na toto konkrétní oddělení a obsazování konkrétních pracovních pozic, nikoliv na podnik jako celek vzhledem k tomu, že se jedná o velkou firmu, kde je několik desítek lidí, kteří mají na starost obsazování různých pozic a každá pracovní pozice si žádá jiné nároky na výběr potenciálních zaměstnanců a není proto možné tento proces obecně charakterizovat a aplikovat pro celý podnik. Rozhovor jsem popsala tak, jak probíhal, jak byly otázky pokládány za sebou. Vždy je uvedena otázka a odpověď manažera na ni.

„Na úvod, můžete mi říci, jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě T-Mobile? Obsazování kterých pracovních pozic máte na starost?“

„Jsem manažer a vedoucí týmu akvizičních obchodníků v segmentu VSE (very small enterprises – živnostníci a malé firmy) a mým úkolem je vybírat si obchodníky do svého týmu.“

„Probíhá u vás plánování lidských zdrojů?“

„Plánování lidských zdrojů u nás probíhá, ale nemám to na starost já, nýbrž naše HR oddělení. Stejně tak i vedení databáze s přehledem všech pracovních pozic s podrobnými popisy práce. Takže ano, přehled o stavu zaměstnanců a jejich naplně práce firma má.“

„Jaké zdroje (vnější či vnitřní) při obsazování volného pracovního místa využíváte a z jakého důvodu?“

„Vždy upřednostňuji zejména vnější zdroje. Při hledání nového člena týmu hledám člověka, který bude mít zejména výborné komunikační a vyjednávací schopnosti, protože jeho úkolem bude získávání nových zákazníků, a ne každý má k této práci vloh. Nejlepším kandidátem je člověk, který má s oborem a s touto prací již zkušenost u konkurence (O2 nebo Vodafone). Důvodem je to, že takový člověk zná dané prostředí, ví, co od této pozice má očekávat, a navíc má na sebe navázány kontakty, které bude moci dále využít a získávat nám tedy

snadněji nové klienty. Samozřejmě se ne vždy do výběrového řízení přihlásí člověk, který s touto prací zkušenost má. Buď je to člověk, který se k nabídce dostal například přes firemní stránky, nebo se jedná již o zaměstnance, který je v podniku na jiné pracovní pozici. I tito lidé mají samozřejmě šanci uspět, ale ve většině případů z mé vlastní zkušeností se bohužel stává, že se ještě ve zkušební době rozhodnou sami odejít, protože jim práce nesejde.“

„Spolupracuje firma s nějakou vzdělávací institucí? Pokud ano, tak jak? Zkoušel jste někdy oslovit nějakého člověka, zda by nechtěl pracovat u Vás?“

„O spolupráci se žádnou školou nevím. O své práci však mluvím s kamarády a známými a díky tomu jsem několik obchodníků oslovil a získal. Buď, že daný kamarád měl o práci zájem nebo mi byl doporučen od známých. Ale opět platí, že ne každému práce sedla.“

„V předchozí otázce jste říkal, že o své práci mluvíte s kamarády. Využíváte také nabídku od současných zaměstnanců firmy na doporučení člověka hodící se na tuto práci? Pokud ano, stává se tak výjimečně nebo často?“

„Ano využívám a poměrně často. Jak jsem již říkal, chodí za mnou moji kamarádi a známí, kamarádi kamarádů i přímo někdo z mého týmu občas někoho přivede a jsem za tuto možnost rád.“

„Setkal jste se s tím, že by se díky povýšení někoho z týmu zhoršily vztahy mezi zaměstnanci?“

„S rivalitou zkušenost mám, ale ve svém bývalém zaměstnání, kde se to stávalo často. Ve většině případů byli kolegové nespokojeni, že byl povýšen jiný člověk než on/ona. V současnosti jsem tento problém ve svém týmu řešit naštěstí nemusel.“

„Kde všude je možné nabídku volné pracovní pozice najít? Kam přesně nabídku umístíte?“

„Všechny volné pracovní pozice jsou k nalezení na firemních webových stránkách. Dále se inzeráty umísťují také na pracovní portály jako je například jobs.cz, prezentační video je i na webu businessanimals.cz a samozřejmě několikrát zmiňované doporučení od současného zaměstnance firmy, které také sám osobně upřednostňuji a je nejčastějším zdrojem nových pracovníků.“

„Jaké dokumenty od uchazečů požadujete?“

„Požaduje se pouze životopis.“

„Jaké metody při výběru zaměstnanců využíváte? Kombinujete více metod?“

„Od všech uchazečů se analyzují zaslané životopisy. Funguje to tak, že HR oddělení zašle životopis mému nadřízenému a ten ho přepošle mezi své přímé podřízené, tj. vedoucímu týmu. Ti se na životopis podívají a pokud je kandidát zajímavý, pozve si ho na pohovor. Analyzují se tedy životopisy a poté se konají pohovory.“

„Máte obvykle dostatečný počet zájemců o pracovní místo, a tedy i dostatečný výběr mezi nimi?“

„Ano, jelikož je to práce z mého pohledu lákavá (pracuje se převážně z domu, výdělky jsou poměrně vysoké, jedná se o práci v úspěšné firmě atd.) o uchazeče není nouze. Kromě lidí zvenčí, kteří někde našli naši pracovní nabídku, se o ni uchází i spousta lidí na doporučení, což tvoří poslední dobou největší procento.“

„Jak dlouho obvykle trvá výběrové řízení od zveřejnění pracovní nabídky po přijetí jednoho z uchazečů?“

„To nedokáži přesně říci, pokaždé se doba výběrového řízení liší, ale řekl bych, že přibližně měsíc až dva od doby, co se zveřejní nabídka, přes sběr uchazečů, analýzu přijatých životopisů až po výběrové pohovory, ze kterých se nakonec vybere nejvhodnější z kandidátů.“

„Myslíte si, že jsou v inzerátech uvedeny všechny důležité informace?“

„Poměrně velká většina uchazečů již ví, jak funguje všeobecně práce obchodního zástupce. Je to zapříčiněno tím, že se hlásí zejména lidé s praxí v tomto oboru a lidé na doporučení, kteří jsou od svých známých o pracovní náplni informováni. Co se týká všeobecných informací ohledně mzdy, pracovní doby apod., tak si myslím, že vše je uvedeno, protože se obvykle uchazeči moc nedoptávají.“

„Říkal jste, že při výběru pořádáte výběrové pohovory. Připravujete se na ně? Jakým způsobem to probíhá a kdo z firmy se pohovoru kromě Vás účastní. Také by mě zajímalo, kolik kol výběrového pohovoru pořádáte?“

„Ano, na každý pohovor se snažím připravit. Vždy si před pohovorem projdu životopis, abych věděl, na co se mám zaměřit u daného uchazeče a většinou si sepíši pár bodů či otázek, na které se chci zeptat. Pohovor probíhá vždy jednotlivě, tedy vede se vždy jen s jedním uchazečem. Co se týká toho, kdo je na pohovoru přítomen, tak jsem to já a když má čas můj kolega, druhý vedoucí, který má zase na starost svůj tým, tak je přítomen i on. Stejně tak, když vybírá on do svého týmu nové členy, jsem někdy přítomen zas já u jeho výběru. Oba máme ale stejný postup a stejné požadavky na pracovníky, takže se výběr v zásadě neliší. K počtu výběrových kol, ve většině případů se pořádá jedno, maximálně dvě kola výběrového pohovoru.“

„Ptáte se při pohovoru i na diskriminační otázky (zda mají uchazeči rodinu, plánují jí, jaký je jejich zdravotní stav apod.) i když víte, že by takové otázky být u pohovoru vůbec pokládány neměly, nesouvisí-li přímo s výkonem dané práce?“

„Ne, nikdy se na žádnou otázku, která by mohla člověka diskriminovat neptám. Jednak proto, že samozřejmě vím o existenci antidiskriminačního zákona a také, že údaje například ohledně manželství, rodiny či vyznání nejsou vůbec podstatné k vykonávání práce obchodního zástupce. Práce je většinu času prováděna z domu (tedy vhodná i pro lidi s dětmi), pokud nepočítám jednou za čas nutná školení v sídle firmy či občasné schůzky s klienty. Tím pádem na těchto informacích nezáleží a nepotřebuji se na ně ptát.“

„Snažíte se při pohovoru otestovat uchazečovi schopnosti, zejména tedy ty komunikační, které jste zmínil, že jsou pro tuto práci velmi důležité např. nějakou modelovou situací?“

„Modelové situace se při pohovoru nevyužíváme.“

„Zmínil jste, že analyzujete životopisy a pořádáte výběrové pohovory. Využíváte i metody testování pracovní způsobilosti (testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností?“

„Tyto testy také nevyužíváme.“

„Zajímáte se o reference uchazečů, ověřujete si je u předchozích zaměstnavatelů?“

„Tuto metodu používám, ale není to pravidlem. Vždy záleží na konkrétní situaci a na konkrétním uchazeči u kterého se rozhoduji, zda ho přijmu či nikoli. Párkrát jsem si reference ověřoval, ale není to metoda, která by pro mne byla při výběru nějak zásadní, protože kolikrát se může předchozí zaměstnavatele se zaměstnancem domluvit na tom, že vzhledem k jeho ne moc dobrému výkonu by bylo dobré, kdyby odešel sám a na oplátku mu on poskytne při ucházení se o novou práci kladné reference. Naopak se může stát i opačný případ, kdy se zaměstnanec se zaměstnavatelem nepohodne a ten mu pak dá samozřejmě reference negativní, i když jeho pracovní výkon nebyl špatný. Proto na referencích nijak nelpím.“

„Jak probíhá závěrečné rozhodnutí a kdo o výsledku, kdo bude přijat a nepřiját, rozhoduje?“

„Záleží, jaký na mě uchazeč udělal celkový dojem, jestli v něm vidím potenciál a jestli usoudím, že se na tuto pozici hodí a mohl by v ní být dobrý, dám mu šanci. Pokud mě na pohovoru uchazeč nepřesvědčí o svých schopnostech, ačkoli podle životopisu by se na práci hodil, dám přednost někomu jinému, protože by byla ztráta času takového člověka přijmout. Co se týká rozhodnutí, kdo bude přijat a kdo ne, rozhoduji pouze já, případně se zeptám na názor druhého kolegy, pokud byl u pohovoru přítomen.“

„Jak uchazeče informujete o výsledcích výběrového řízení? Informujete i ty, kteří nebudou přijati?“

„Ano, rozhodnutí o přijetí/nepřijetí vždy oznamuji všem kandidátům, kteří se výběrového řízení zúčastnili, a to telefonicky zpravidla do týdne po ukončení výběru.“

„Nastupují noví zaměstnanci nejprve na zkušební dobu? Jak dlouho trvá?“

„Zkušební doba trvá 3 až 6 měsíců. Během této doby zaměstnance sleduji, jak se mu daří a po této době vím, jestli bude mít výsledky či nikoliv a jestli v týmu zůstane. Někdy za mnou sám zaměstnanec během této doby přijde s tím, že se rozhodl odejít, protože cítí, že ho práce nebaví, nejde mu.“

„Přidělujete zaměstnanci při nástupu do firmy osobu, která se o něj stará a pomáhá mu v začátcích?“

„Po nástupu je novému zaměstnanci na jeden měsíc přidělen zkušený obchodník, který ve firmě již nějakou dobu pracuje a ten mu ve všech věcech radí a pomáhá. Po této době jsem k dispozici pro nováčka já. Ze začátku se také s nováčkem účastním jeho obchodních schůzek s klienty, abych viděl, jak s nimi dokáže jednat a jak je schopný nabízet naše služby.“

„Dáváte během adaptace zaměstnanci zpětnou vazbu?“

„Zpětná vazba je určitě důležitá, a proto ji věnuji čas. Jednou za 14 dní se s novým zaměstnancem sejdeme a řekneme si zpětnou vazbu z obou stran. Nechám ho, ať mi zhodnotí svůj pracovní výkon a poté řeknu své postřehy já.“

„Je u vás vysoká fluktuace zaměstnanců? Tedy, zda lidé často odchází a je nutné pořádat nové výběrové řízení? Jak často obvykle nové výběrové řízení děláte?“

„Tým, který momentálně vedu jsem vytvářel před 3 lety. V začátcích byla fluktuace velmi vysoká a výběrové řízení bylo tedy nutné pořádat často. Týmem prošlo poměrně dost lidí, ale za poslední rok se mi podařilo najít již pevné jádro zaměstnanců, poměrně stabilní tým obchodníků, se kterými jsem spokojen a fluktuace je tedy výrazně nižší až minimální.“

„Říkal jste, že ze začátku byla fluktuace vysoká. Co jste dělal pro to, aby se začala snižovat a našel jste ten stabilní tým lidí, který v současnosti máte? Snažil jste se z každého špatného výběru pracovníka při dalším výběru poučit, upravit požadavky na uchazeče a klást příště větší důraz na výběr, nebo jste doufal, že se příště přihlásí vhodnější kandidáti?“

„Ze začátku jsem přesně nevěděl, jaký by měl ideální kandidát být, takže ano, na základě postupně získaných zkušeností jsem pomalu přicházel na to, co mám od uchazečů přesně požadovat a komu dát šanci. Také se mi osvědčilo, že úplně nejlepší variantou je dát přednost lidem, kteří již obchodního zástupce dělali. Za těch pár let se totiž ukázalo, že zaměstnanci, kteří s obchodem nemají žádné zkušenosti se daleko pomaleji zaškolují, co se prodejních dovedností týče a často ještě ve zkušební době sami odcházejí. Také koukám, jestli uchazeč střídá často pracovní místa (to pro mě není dobrý signál).“

6.2.2 Dotazník

Druhou metodou byl zmíněný dotazník, který byl publikován online na webové stránce vyplnto.cz a za pomoci manažera byla rozeslána zaměstnancům prosba o jeho vyplnění. Dotazník je k nahlédnutí v příloze na konci této práce.

Cílem tohoto šetření bylo získat informace, které budu moci porovnat s informacemi získanými pomocí rozhovoru s manažerem.

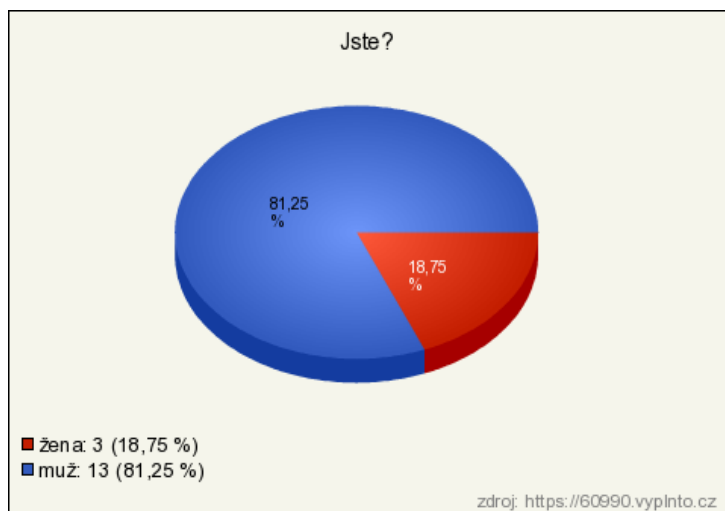
V úvodu dotazníku jsem se respondentům stručně představila, seznámila je s účelem, za jakým byl dotazník vytvořen a co díky němu zjišťuji. Následovala zmínka, že dotazník je anonymní a nemusí se proto bát odpovídat pravdivě. Zmínila jsem i informaci ohledně času, který jim jeho vyplňování zabere.

Dotazník byl tvořen z 25 uzavřených, otevřených i polootevřených otázek a byl přístupný jeden týden pro dva týmy obchodních zástupců. Celkový počet respondentů byl 18 a celkem se mi podařilo získat odpovědi od 16 z nich. Návratnost je tedy téměř stoprocentní.

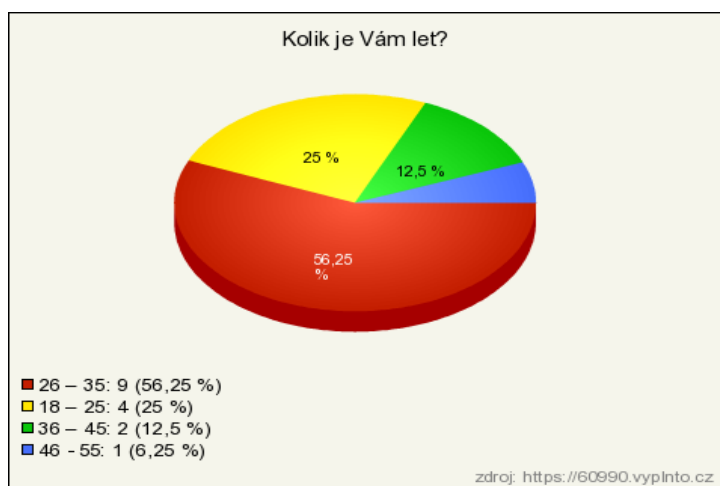
Dotazník jsem začala třemi identifikačními otázkami. Ptala jsem se na **pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání**. Na dotazník odpovědělo celkem 16 lidí v poměru 13 mužů a 3 žen. Větší počet mužů, než žen jsem očekávala vzhledem k tomu, že podle firemních údajů je ve firmě větší zastoupení práce mužů a to celých 65 %.

Podle výsledků je v obchodním oddělení největší zastoupení lidí ve **věku** 26–35 let, celkem 56 %. Lidé ve věku 18-25 tvoří 25 %, dva lidé jsou ve věku 36-45 let a jednomu člověku je 46-55 let.

Co se týká **vzdělání**, na výběr byly následující možnosti – základní, střední bez maturity/vyučen, střední s maturitou, vyšší odborné a vysokoškolské. Z grafu můžeme vidět, že většina respondentů, celkem 88 % z nich, uvedlo, že má středoškolské s maturitou. Výsledek není moc překvapující vzhledem k tomu, že na tuto práci není požadováno žádné odborné vzdělání. Ze zbylých respondentů má jeden vyšší odborné a druhý vysokoškolské vzdělání.



Graf 1 Otázka č. 1

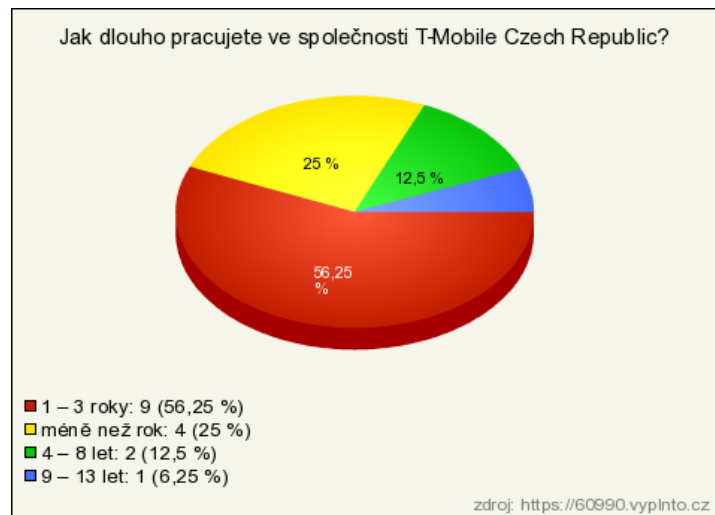


Graf 2 Otázka č. 2



Graf 3 Otázka č. 3

Ve čtvrté otázce jsem se zajímala o to, **jak dlouho jsou ve firmě zaměstnanci zaměstnaní**. Devět pracovníků, tedy celý 56 % označilo možnost 1-3 roky, což odpovídá skutečnosti, že manažer svůj tým vytvářel právě před 3 lety. Tři pracovníci pracují ve firmě déle než 4 roky a maximálně 13 let. Lze proto předpokládat, že pracují buď v týmu druhého vedoucího manažera, nebo vykonávali práci na jiné pracovní pozici a během let přešli do obchodního oddělení. Kratší dobu, než jeden rok označili 4 pracovníci.



Graf 4 Otázka č. 4

„Pracoval/a jste již dříve jako obchodní zástupce u jiné společnosti?“ Tak zněla v pořadí pátá otázka a dle mého názoru ta klíčová na kterou kladně odpovědělo 69 % pracovníků, zbytek uvedlo, že je toto jejich první zkušenost na této pozici. Díky této otázce se ověřila má hypotéza, že největší důraz je kladen na praxi a zkušenosti v oboru, protože lidé s praxí mají větší šanci při výběru uspět.



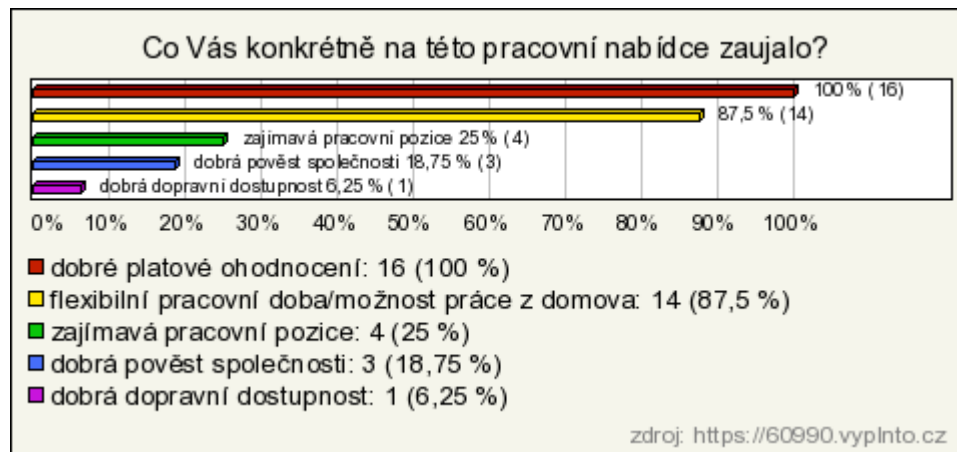
Graf 5 Otázka č. 5

V šesté otázce měli respondenti odpovědět, **jak se o volném pracovním místě dozvěděli**. Téměř 70 % uvedla, že od někoho známého či přímo od člověka, který ve firmě již pracuje nebo pracoval. Výsledek tedy plně koresponduje s odpovědí manažera, který uvedl, že nejčastější zdroj nových pracovníků je právě na doporučení. Zbylých 5 pracovníků uvedlo, že nabídku objevili na stránkách firmy nebo na některém z pracovních portálů.



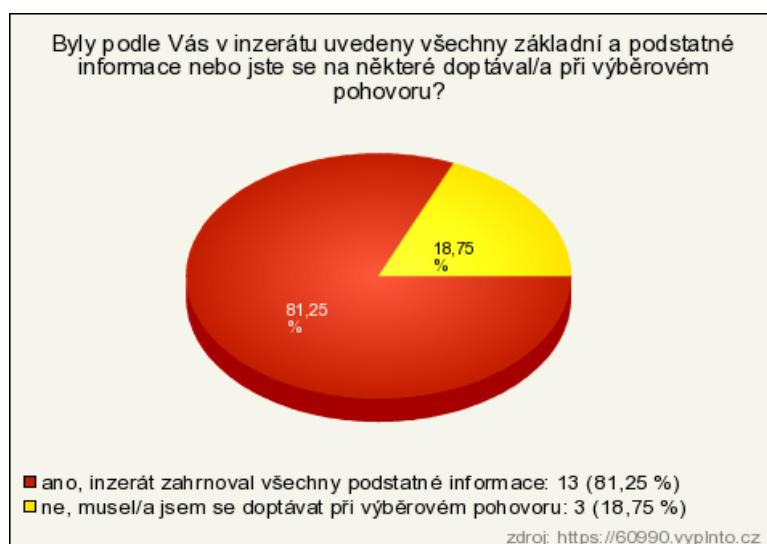
Graf 6 Otázka č. 6

V pořadí sedmé otázky mě zajímalo, **co je zaujalo zrovna na této nabídce volného pracovního místa** ve společnosti T-Mobile. Na výběr měli hned z několika možností – zajímavá pracovní pozice, dobré platové ohodnocení, dobrá dopravní dostupnost, možnost kariérního růstu, dobrá pověst společnosti, materiální benefity, flexibilní pracovní doba/možnost práce z domova, nehmotné a finanční benefity a poslední možností bylo uvedení jiného vlastního důvodu. Respondenti mohli označit minimálně 1 a maximálně 3 z nich. Všichni se shodli na dobrém platovém ohodnocení. Tato odpověď pro mě není vůbec překvapivá, protože peníze v dnešní době hrají obrovskou roli a ačkoli se říká, že jsou důležitější věci, mnoho lidí ti vnímá jinak. Druhá nejčastější odpověď byla flexibilní pracovní doba či práce z domu. 25 % považovalo pracovní pozici za zajímavou a byli to ti, kteří dříve jako obchodníci nepracovali. 19 % přišlo dobré pracovat u společnosti s dobrou pověstí a jeden člověk ocenil dopravní dostupnost firmy.



Graf 7 Otázka č. 7

V osmé otázce, která zněla „**Byly podle Vás v inzerátu uvedeny všechny základní a podstatné informace nebo jste se na některé doptával/a při výběrovém pohovoru?**“. 81 % respondentů se shodlo na tom, že uvedené informace byly dostačující. Pouze tři lidé by uvítali více informací. Na informace, které třem lidem v inzerátu chyběly, se ale měli možnost a čas zeptat na pohovoru. Konkrétně jsem se v otázce s číslem 13 ptala na to, zda během pohovoru měli dostatek prostoru na zodpovězení otázek jim kladených, případně prostor k vlastním dotazům. Všichni se jednoznačně shodli, že ano.



Graf 8 Otázka č. 8



Graf 9 Otázka č. 13

Pomocí deváté otázky jsem zjišťovala, **jak dlouho trvalo, než kandidáti dostali odpověď na jejich projevový zájem o pracovní místo**. Třináct uchazečů dostalo odpověď do 2 pracovních dnů, zbylí tři do 5.



Graf 10 Otázka č. 9

Následujících sedm otázek se týkalo výběrového pohovoru. Jaká byla **atmosféra**; zda **byl manažer na pohovor připraven**; **kolik lidí z firmy se ho zúčastnilo**; jestli **zazněly diskriminační otázky** a **pokud ano, jaká byla jejich reakce na ně**; **kolik kol výběrového pohovoru proběhlo** a v neposlední řadě již zmíněná otázka výše **týkající se dostatečného prostoru pro odpověď na kladené otázky** a **případný prostor pro otázky vlastní**.

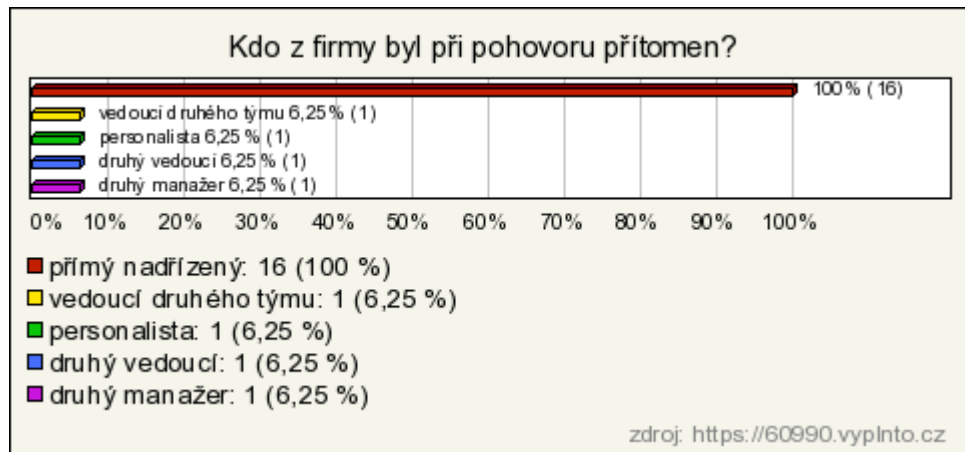
Celkově musím říci, že hodnocení výběrového pohovoru dopadlo skvěle. Zaměstnanci kromě jednoho se shodli, že probíhal v příjemné atmosféře a s jejich budoucím nadřízeným (který byl mimochodem na pohovor dobře připraven), u dvou lidí se kromě něj objevil ještě druhý manažer, který je vedoucí druhého týmu obchodníků. U pohovoru s jedním zaměstnancem, který je ve firmě zaměstnán déle než tři roky, byl přítomen i personalista. 81 % respondentů se zúčastnilo pouze jednoho kola výběrového pohovoru, zbylí tři lidé absolvovali kola dvě. Co mě překvapilo, byl výsledek otázky zaměřené na diskriminaci. Ačkoli v rozhovoru s manažerem zaznělo, že se zásadně na otázky takového typu neptá, byla jsem k tomu poměrně nedůvěřivá a čekala jsem, že několik respondentů na tuto otázku odpoví přeci jen „ano“, že jim taková otázka byla položena. Stalo se tak, ale pouze u jednoho člověka, konkrétně ženy, která dále uvedla, že na otázku neměla problém odpovědět.



Graf 11 Otázka č. 10



Graf 12 Otázka č. 11



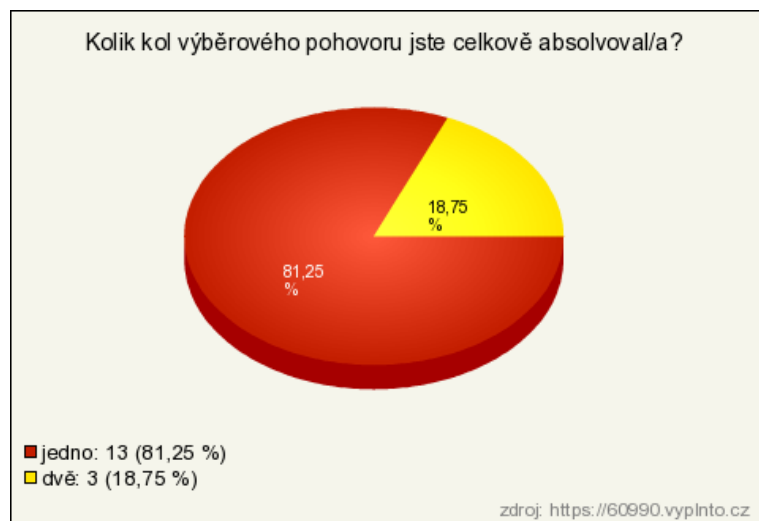
Graf 13 Otázka č. 12



Graf 14 Otázka č. 14



Graf 15 Otázka č. 15

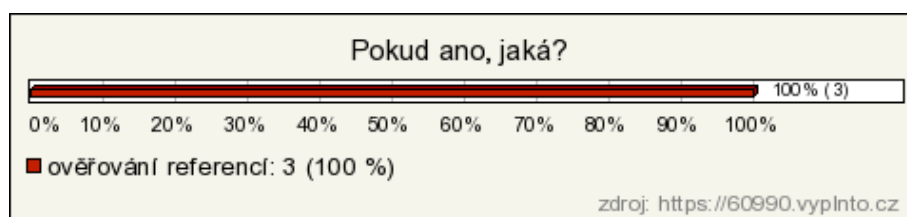


Graf 16 Otázka č. 16

Sedmnáctá otázka se věnovala metodám výběru, zda kromě analýzy životopisů a výběrového pohovoru **byly uchazeči vybírání ještě na základně jiné metody**. Pokud zvolili možnost „ano“ v další otázce byli vyzváni, aby zaškrtnli nebo napsali, o jako metodu se jednalo. Tři uchazeči odpověděli „ano“ a v následující otázce, kde měli metodou specifikovat, označili ověřování referencí, o kterých se mi manažer také zmínil.



Graf 17 Otázka č. 17



Graf 18 Otázka č. 18

„**Jak dlouho po absolvování pohovoru jste se dozvěděl/a výsledky výběrového řízení?**“ Tak zněla devatenáctá otázka. Zde byla bilance odpovědi 63 % ku 27 %. Větší počet respondentů bylo o výsledku informováno do 7 pracovních dnů, zbytek poněkud rychleji, do 3 dnů. I zde výsledek potvrzuje manažerovu odpověď.



Graf 19 Otázka č. 19

V další otázce, v pořadí již dvacáté jsem se dotazovala, jestli bylo něco, **s čím nebyli zaměstnanci jako uchazeči během celého výběrového řízení spokojeni**. Zde všichni shodli na odpovědi „ne“. V případě kladné odpovědi na otázku předchozí jsem chtěla zjistit, **co lidem vadilo a co by změnili**, ale vzhledem k předchozí odpovědi, nebyl nikdo, kdo by na tuto otázku mohl odpovídat, proto jsem ani graf neuváděla.



Graf 20 Otázka č. 20

Následující dvě otázky se týkaly adaptace a zpětné vazby. Konkrétně otázky zněly: „Byl Vám po nástupu přidělen někdo, kdo Vám v začátcích se vším pomáhal?“ a „Dával Vám nadřízený během adaptace zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?“ Opět u obou otázek byla shodná odpověď „ano“. Všem zaměstnancům se dostalo v začátcích pomoci od kolegů a pravidelně zpětná vazba od manažera, který v rozhovoru řekl, že zpětnou vazbu, přesněji řečeno hodnocení pracovního výkonu, poskytuje novým zaměstnancům každých 14 dní.



Graf 21 Otázka č. 22



Graf 22 Otázka č. 23

Předposlední otázka zjišťovala **celkovou spokojenost ve firmě T-Mobile**. 87 % zaměstnanců uvedlo, že je spokojeno, což je skvělý výsledek. Dva zaměstnanci spokojeni nejsou a uvažují o změně zaměstnání. Cílem poslední otázky bylo zjistit, proč tomu tak je a proč uvažují o změně zaměstnání. První člověk odpověděl, že s firmou spokojen je, pouze práce obchodníka ho již příliš nenaplnuje. Druhý člověk uvedl v podstatě totéž, že ho práce na této pozici také moc nebaví. K celkovému počtu respondentů bych řekla, že jsem podobnou odpověď očekávala u malého počtu respondentů, protože po několika letech vykonávání stejné práce je jí člověk přehlčen a má chuť zkusit něco jiného a nového, protože možností na trhu práce je nespočet.



Graf 23 Otázka č. 24

6.4. Shrnutí získaných dat

Z informací získaných z rozhovoru a dotazníkového šetření vyplývá, že firma věnuje svůj čas tomu, aby vytvářela analýzu pracovních míst s popisem práce, díky kterým bude mít přehled o tom, kdo ve společnosti pracuje a jaký je jeho úkol a nemohlo se stát, že v případě odchodu některého zaměstnance nebude nikdo vědět, jaká byla jeho náplň práce a jaké úkoly měl na starost.

Ve firmě při obsazování pozic do obchodního oddělení je preferováno získávání lidí z vnějších zdrojů. Hlavním důvodem je to, že o pracovní místa se uchází zejména lidé, kteří mají již v oboru praxi z konkurenčního prostředí a tím pádem je získání takových lidí pro firmu velkou výhodou. Díky svým navázaným kontaktům od předchozího zaměstnavatele je mohou v nové práci ihned po nástupu využít a firma tak získává klienty rychleji, než by je získávala v případě zaměstnávání pouze lidí, kteří daný trh ještě neznají a trvalo by několik měsíců i let, než by tento trh dokonale poznali a navázali dostatečné množství kontaktů.

Nejvíce využívanou metodou, jak uvedl manažer i zaměstnanci firmy, je získávání lidí na doporučení. Kromě ní je pracovní nabídka uveřejňována na stránkách firmy a pracovních portálech, jenž je druhou nejpoužívanější metodou. Výběr nového obchodníka trvá přibližně měsíc a probíhá, jak jsem na začátku uvedla ve své hypotéze, metodou analýzy životopisů a následného výběrového pohovoru, který je nejčastěji jednokolový. Po nástupu probíhá několikaměsíční zkušební doba a adaptační proces včetně zaškolení nového pracovníka a není opomenuto ani průběžné hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba na něj.

6.5. Návrhy doporučení

Celý proces, ke kterému dochází při náboru nového zaměstnance na pozici obchodního zástupce, je veden profesionálně a kvalitně. Je vidět, že manažer má v náboru potřebnou praxi, kterou během let získal a dokáže dobře odhadnout, kdo je vhodným kandidátem a kdo ne. Tomu odpovídá fakt, že má již nějakou dobu stabilní jádro svého týmu obchodníků, se kterými je spokojen a cítí to tak i sami zaměstnanci, jak uvedli v dotazníku. Výhodu a zároveň nevýhodu ovšem shledávám v tom, že se při výběru zaměřuje zejména na doporučení. Pro firmu je to nepochybně velká výhoda

získat člověka, který pracoval u konkurence. Ovšem pro lidi bez této praxe je jen malá šance, že jim manažer dá při výběru přednost, ačkoli mohou být pro tuto práci dostatečně motivováni a mnohdy by mohli být lepšími obchodníky než lidé s praxí. Zkušený člověk totiž není nikdy stoprocentní zárukou toho, že se mu bude dařit, protože jeden z důvodů pro přechod k jinému zaměstnavateli může být fakt, že mu práce nešla, byl nucen odejít a zkusí si najít práci v jiné firmě. Možná by stálo za uvážení, věnovat více času ověření si schopností jednotlivých kandidátů. Doplnkovou a vhodnou metodou může být zavedením modelových situací do výběrového pohovoru, případně i testování pracovní způsobilosti, díky kterým, jak říká literatura, dochází k měření individuálních schopností a charakteristik a využívají se za účelem poznání jedince a k předpokladu jeho budoucího úspěchu na pracovním místě. Zde jsem také uvažovala o tom, zda není kvalitní tým, který je nyní funkční, také pouze zásluhou kvalit manažera, který tým vede. Rizikem může být, že při změně manažera, není zkušenost sdílena a může odejít s manažerem. Orientace na pracovníky od konkurence může být taktikou firmy (záměrem).

Domnívám se, že právě obchodníci zaměření ať už na podnikatelské subjekty či soukromé osoby, jsou velice důležitým a klíčovým článkem celé firmy, protože to oni mají za úkol neustálé oslovování a získávání nových klientů pro firmu, která díky jejich velkému počtu může být jedničkou na telekomunikačním trhu.

Závěr

Tím nejcennějším zdrojem, který má každý podnik, jsou bezesporu zdroje lidské, protože právě lidé uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využití. Ačkoli nalezení těch nejkvalitnějších zaměstnanců může být pro firmu poměrně nákladné a časově náročné, určitě se tato investice a vynaložený čas v budoucnu firmě mnohonásobně vrátí.

Ve své bakalářské práci jsem charakterizovala personální práci od jejího úplného základu, kterým je v první řadě personální plánování a slouží k tomu, aby měla firma dostatečný počet a dostatečně kvalifikované pracovníky nejen v současnosti, ale také v budoucnosti. Dále se práce věnovala identifikaci a analýze pracovních míst, díky kterým je možné úspěšně začít proces získávání a výběru nového pracovníka na obsazovanou pracovní pozici pomocí vhodně zvolených metod.

Praktická část se věnovala analýze náboru zaměstnanců v konkrétním podniku, který patří k těm nejúspěšnějším na českém trhu. Úspěch firmy je krom jiného také jistě velkou zásluhou dobře odvedené personální práce, díky níž má firma kvalitní lidské zdroje, jak jsem se sama mohla přesvědčit při své analýze ve společnosti.

Na začátku svého šetření jsem si stanovila dvě hypotézy. První hypotéza se týkala metod, které jsem očekávala, že bude firma k posouzení kandidátů při jejich výběru užívat. Jelikož mi přišlo logické si nějakým způsobem ověřit komunikační a vyjednávací schopnosti, které jsou základem pro vykonávání práce obchodního zástupce, mým předpokladem bylo užití doplňkové metody výběru, konkrétně testů pracovní způsobilosti. Při rozhovoru mne proto překvapilo, že manažer použití této metody vyvrátil a má hypotéza se tedy nepotvrdila. Ačkoli uvedl, že dokáže potenciál a schopnosti uchazečů odhadnout, přesto se domnívám, že by zařazení této metody do výběru nebylo špatným krokem.

Druhá hypotéza předpokládala, že při výběru hraje důležitou roli praxe v oboru a tato hypotéza se mi potvrdila. Přednost je dávana většinou právě zkušenějším uchazečům, díky kterým později firma ušetří čas a peníze, protože se nemusí věnovat jejich důkladnému proškolení.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
6. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOLMAN, Luděk a kol., 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
8. KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9
9. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
10. MATĚJKA, Milan a VIDLAŘ, Pavel, 2007. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1972-6.
11. NESČÁKOVÁ, Libuše, 2011. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4091-1.
12. ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
13. VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

Internetové zdroje

14. BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. Olomouc: MVŠO, 2015. [cit.2017-02-26]. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z [www: http://www.mvso.cz/data/clanky/364/dokumenty/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf](http://www.mvso.cz/data/clanky/364/dokumenty/cinnosti-v-personalnim-rozeniskripta.pdf)
15. ČESKO. Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2008 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: Sběrka zákonů České republiky. 2008. Dostupné také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009#par1
16. PINKASOVÁ, Martina. *Diskriminační otázky při přijímacím pohovoru a jak na ně odpovídat*. Mesec.cz [online]. 23. 10. 2013 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z [www: http://www.mesec.cz/clanky/diskriminacni-otazky-pri-prijimacim-pohovoru-a-jak-na-ne-odpovídat/](http://www.mesec.cz/clanky/diskriminacni-otazky-pri-prijimacim-pohovoru-a-jak-na-ne-odpovídat/)

Seznam tabulek

Tabulka 1. Metody získávání zaměstnanců..... 15

Seznam grafů

Graf 1 Otázka č. 1.....	38
Graf 2 Otázka č. 2.....	38
Graf 3 Otázka č. 3.....	38
Graf 4 Otázka č. 4.....	40
Graf 5 Otázka č. 5.....	40
Graf 6 Otázka č. 6.....	41
Graf 7 Otázka č. 7.....	42
Graf 8 Otázka č. 8.....	42
Graf 9 Otázka č. 13.....	43
Graf 10 Otázka č. 9.....	43
Graf 11 Otázka č. 10.....	44
Graf 12 Otázka č. 11.....	44
Graf 13 Otázka č. 12.....	44
Graf 14 Otázka č. 14.....	44
Graf 15 Otázka č. 15.....	45
Graf 16 Otázka č. 16.....	46
Graf 17 Otázka č. 17.....	46
Graf 18 Otázka č. 18.....	46
Graf 19 Otázka č. 19.....	47
Graf 20 Otázka č. 20.....	47
Graf 21 Otázka č. 22.....	47
Graf 22 Otázka č. 23.....	48
Graf 23 Otázka č. 24.....	49

Seznam příloh

Příloha 1. Dotazník pro zaměstnance firmy

Výběrové řízení ve společnosti T-Mobile Czech Republic

Dobrý den,

jmenuji se Martina Špaková a studuji obor personální management na ČVUT. Tento dotazník je vytvořen v rámci mé bakalářské práce na téma "Získávání a výběr zaměstnanců" a bude sloužit k analýze výběrového řízení z pohledu zaměstnanců na pozici obchodního zástupce ve společnosti T-Mobile Czech Republic. Celý dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 3 minut.

Předem moc děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Jste?

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 - 55
- 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity/vyučen
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti T-Mobile Czech Republic?

- méně než rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 8 let
- 9 – 13 let
- 14 – 19 let
- více než 19 let

5. Pracoval/a jste již dříve jako obchodní zástupce u jiné společnosti?

- ano
- ne

6. Kde jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- na stránkách společnosti
- od rodiny/přátel/současných zaměstnanců
- na sociální síti

- inzerce na pracovním portále
- inzerce v tisku
- na úřadu práce

7. Co Vás konkrétně na této pracovní nabídce zaujalo?

- zajímavá pracovní pozice
- dobré platové ohodnocení
- dobrá dopravní dostupnost
- možnost kariérního růstu
- dobrá pověst společnosti
- materiální benefity (mobilní telefon, auto, notebook...)
- flexibilní pracovní doba/možnost práce z domova
- benefity (dovolená navíc, stravenky, příspěvky na penzijní pojištění...)
- jiné:.....

8. Byly podle Vás v inzerátu uvedeny všechny základní a důležité informace nebo jste se na některé doptával/a při výběrovém pohovoru?

- ano, inzerát zahrnoval všechny podstatné informace
- ne, musel/a jsem se doptávat při výběrovém pohovoru

9. Po jaké době od projevení zájmu o pracovní místo se Vám firma ozvala?

- do 2 pracovních dnů
- do 5 pracovních dnů
- do týdne
- do dvou týdnů a více

10. Jaká byla atmosféra u výběrového pohovoru?

- příjemná, uvolněná
- neutrální
- napjatá, stresující

11. Byl podle Vás personalista/manažer na pohovor dostatečně připravený?

- ano
- částečně
- minimálně, vůbec

12. Kdo z firmy byl při pohovoru přítomen?

- personalista
- přímý nadřízený
- ředitel firmy
- někdo jiný, uveďte:

13. Měl/a jste během pohovoru dostatek prostoru na zodpovězení kladených otázek, případně i prostor k vlastním dotazům?

- ano
- ne

14. Zazněly během pohovoru nějaké diskriminační otázky? Otázky týkající se manželství, rodiny, zdravotního stavu apod.

- ano
- ne

15. Pokud ano, jak jste na ně reagoval/a?

- odpověděl/a jsem
- odmítl/a jsem odpovědět
- odvolal/a jsem se na antidiskriminační zákon
- odpověděl/a jsem nepřímo/otázkou

16. Kolik kol výběrového pohovoru jste celkově absolvoval/a?

- jedno
- dvě
- více jak dvě

17. Byla v rámci výběrového řízení zvolena ještě jiná metoda výběru kromě analýzy životopisů a výběrového pohovoru?

- ano
- ne

18. Pokud ano, jaká?

- testy pracovní způsobilosti testy
- assessment centre
- ověřování referencí
- dotazník
- jiné, uveďte:

19. Jak dlouho po absolvování pohovoru jste se dozvěděl/a výsledky výběrového řízení?

- do 3 pracovních dnů
- do 7 pracovních dnů
- více jak 7 pracovních dnů

20. Bylo něco, s čím jste nebyl/a během výběrovém řízení spokojen/a?

- ano
- ne

21. Pokud ano, co se Vám nelíbilo, co byste změnil/a?

prostor pro Vaši odpověď

22. Byl Vám po nástupu přidělen někdo, kdo Vám v začátcích se vším pomáhal?

- ano
- ne

23. Dával Vám nadřízený během adaptace zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?

- ano
- ne

24. Jste spokojeni ve společnosti T-Mobile?

- ano
- ne, uvažuji o změně zaměstnání

25. Z jakého důvodu nejste spokojen/a a uvažujete o změně zaměstnání?

prostor pro Vaši odpověď

