

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané firmě

Acquisition and Selection in the Selected Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová

BORECKÁ

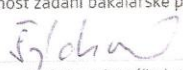

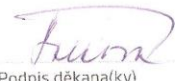
MICHAELA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Borecká	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	440982
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických 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 ve vybrané firmě		
Název bakalářské práce anglicky:	Acquisition and selection in the selected company		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: popis a zhodnocení stávajícího systému získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní firmě a poté návrh na zlepšení. Přínos: návrh na zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců pro firmu. Osnova: 1) Základní pojmy (management, řízení lidských zdrojů) 2) Teoretická část (definice získávání a výběru zaměstnanců) 3) Praktická část (představení společnosti, průzkum společnosti, analýza, návrhy na zlepšení) 4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2002. 2) BĚLOHLÁVEK, František. Řízení lidských zdrojů. 1994 3) Kociánová Renata, Personální činnosti a metody personální práce, 2010. 4) KOTOUS, Jan; PÁNEK, Zdeněk; ŠLAPÁK, Tim, Čeněk. Zaměstnanost a personální řízení. 2006. 5) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 1. vyd. 1995 6) REICHEL, Wolfgang. Jak si hledat zaměstnání. 1. vyd. 1997 7) WERTHER, B, William; DAVIS, Keith. Lidský faktor a personální		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdřová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu-Katedra lidských zdrojů		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	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

- 5 -04- 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

BORECKÁ, Michaela. *Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané firmě*. 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém 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: 18. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové za její cenné rady a připomínky a za čas, který věnovala mé práci. Dále bych chtěla poděkovat firmě Tipsport a.s. za jejich spolupráci.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v konkrétní firmě. V části teoretické byl popsán proces získávání a výběru zaměstnanců, jeho metody a definice. Praktická část se zabývá analýzou současné situace ve firmě z pohledu personalisty a pro zjištění aktuálního stavu byly použity výzkumné otázky. Na základě vyhodnocení rozhovoru s personalistou firmy bylo navrženo doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, analýza situace, výběrový pohovor, metody, personalista

Abstract

This bachelor is concerned with acquiring and hiring staff in a particular company. In the theoretical part the thesis talks about the process of acquiring and hiring employees and describe variety of terms and processes used. In the practical part the thesis focuses on the analysis of the current situation in the company from the HP perspective. In order to assess the contemporary situation survey questions were used. Based on an interview with an HR specialist from this company, a set of recommendations was proposed in order to improve the acquiring and hiring process in the company.

Key words

acquiring employees, hiring employees, situation analysis, selection interview, HR methods

Obsah

Úvod	5
1. Získávání zaměstnanců	8
1.1 Potřeba získávání zaměstnanců.....	9
1.2 Zdroje získávání zaměstnanců	10
1.3 Druhy vnějšího získávání zaměstnanců	11
1.4 Volba požadovaných dokumentů od uchazečů.....	13
1.5 Specifikace nabídky zaměstnání	14
2. Výběr zaměstnanců.....	15
2.1 Proces výběru zaměstnanců	16
2.2 Metody výběru zaměstnanců	17
2.3 Závěrečné rozhodnutí o výběru zaměstnance	22
3. Analýza firmy Tipsport a.s.	25
3.1 Výzkumný rozhovor	27
3.2 Cíle a předpoklady	28
4. Výzkumný rozhovor	29
4.1 Současný stav získávání a výběru ve firmě Tipsport a.s.	29
4.2 Zdroje získávání zaměstnanců	30
4.3 Proces výběru zaměstnanců	31
4.4 Informování uchazečů o rozhodnutí.....	34
4.5 Odměňování ve firmě	35
4.6 Systém přijímání zaměstnanců	36
5. Návrhy a doporučení změn získávání a výběru zaměstnanců.....	37
Závěr.....	40
Seznam použité literatury	41
Seznam obrázků	43
Seznam příloh.....	44

Úvod

Správný a kvalitní výběr zaměstnanců byl vždy velmi náročný a je tomu tak i dnes. Aby společnost mohla dosáhnout svých cílů, potřebuje takové zaměstnance, kteří budou svými schopnostmi a znalostmi odpovídat jejich požadavkům. Získávání a výběr kvalifikovaných zaměstnanců by měl probíhat tak, aby společnost vynaložila co nejnižší náklady, ale pouze za předpokladu, že to nebude mít vliv na kvalitu přijímacího řízení. Prioritou každé organizace je kvalitní personál.

Šikýř (2012, s. 73) popisuje získávání pracovníků jako velmi častý proces, při kterém je důležité vyhledávání nejvhodnějších uchazečů o danou pozici. Proces získávání pracovníků má určitá stádia, ve kterých je primární analýza pracovního místa a stejně tak důležitou součástí je vyhledávání potenciálních uchazečů a předložení žádosti o zaměstnání. Získávání zaměstnanců vzniká především na základě potřeb společnosti získat novou pracovní sílu. Potřeba získávání může být plánovaná či neplánovaná (Šikýř, 2012, s. 73).

Další částí je výběr zaměstnanců. Cílem je získat kvalifikované pracovníky, kteří budou zastávat svou práci více než dobře a zároveň budou přínosem pro celý kolektiv. Důležitou součástí výběru nových zaměstnanců nejsou tedy jen zkušenosti, ale také charakteristika osobnosti a sociální dovednosti.

V první části této bakalářské práce, tedy teoretické části, se objevuje popis získávání a výběru zaměstnanců. V první řadě se bude věnovat personálnímu plánování a analýze pracovního místa. Další důležitou součástí jsou podmínky, které ovlivňují získávání pracovníků, zdroje pracovních sil a také dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány.

K výběru zaměstnanců jsou důležité faktory, které předvídají úspěšný výkon práce. Důležitou součástí jsou také metody, které rozhodují při výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Praktická část se bude zajímat o akciovou společnost Tipsport a.s. Jsou zde popsány jednotlivé postupy jak při získávání, tak i při výběru zaměstnanců v této společnosti. Na závěr

se praktická část zabývá zkvalitněním získávání a výběru zaměstnanců pomocí reálných postupů, ke kterým jsme došli pomocí srovnávání teoretické a praktické části. Cílem bakalářské práce je zpracovat návrh na efektivní zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců pro konkrétní firmu. Vyhodnocení bude na základě výsledků šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Získávání zaměstnanců

Jednou z nejdůležitějších personálních činností je získávání zaměstnanců, jejímž úkolem je především získat kvalitní pracovní sílu a identifikovat ji. Důležitým cílem získávání zaměstnanců je získat takové zaměstnance, kvůli kterým budeme moci vynaložit minimální náklady a kteří jsou žádoucí pro uspokojení potřeb lidských zdrojů (Dale, 2007, s. 181)

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, je tedy klíčovou fází formování podnikové pracovní síly a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky budeme mít v organizaci k dispozici“ (Pavláček, 2005, s. 79).

Při získávání zaměstnanců je důležité, aby vše proběhlo v řádném termínu a především levně. *„Jedná se o proces na sebe navazujících kroků, které jsou následující: - definování povahy volného pracovního místa a požadavků na pracovníka, - rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, - informování a nabízení volných pracovních míst v organizaci, - jednání s uchazeči, - získávání přiměřených informací o uchazečích, - organizační a administrativní zajištění všech těchto kroků, - dodržování zákonů, respektování lidských práv a zvyklostí týkajících se této oblasti“ (Koubek, 2011 s. 181).*

Dvořáková (2012, s. 485) v procesu získávání zaměstnanců uvádí, jak mohou působit dvě protichůdné tendence. Z jedné strany je možné vidět zaměstnavatele a potřebu obsadit nabízenou pracovní pozici a na druhé straně se nacházejí uchazeči o dané místo, a to jak zájemci kteří se nacházejí mimo firmu, tak současní zaměstnanci dané společnosti, kteří mají zájem o rozvoj nebo také změnu současné pracovní pozice kterou vykonávají (Dvořáková, 2012, s. 485).

1.1. Potřeba získávání zaměstnanců

Potřeba získávání nových zaměstnanců spočívá v tom, aby se volné pracovní pozice obsadily v co nejkratší možné době právě z důvodu, aby se nenarušil stálý a obvyklý chod organizace a nevznikaly její materiální ztráty. Důležité tedy je, aby se kladla na důraz včasnost rozpoznání potřeby získávání nových zaměstnanců. Větším problémem při získávání zaměstnanců je získat nové zaměstnance do existujících pracovních míst. V tomto případě je velmi důležité zaznamenat signály, které nám mohou pomoci k včasnému zjištění, že se zaměstnanec chystá opustit organizaci. Naopak u nově zřizovaných pracovních míst není takovým problémem včasná identifikace (Koubek, 2000, s. 400)

Před samotným získáváním nových zaměstnanců je důležitým bodem identifikace potřeb. Personalisté spolu s vedoucími pracovníky zajišťují pokrytí počtu zaměstnanců a kvalitních lidských zdrojů. Při tom vycházejí z organizačních plánů a z momentální i operativní potřeby získání zaměstnanců. Identifikace těchto potřeb by měla být realizována s dostatečným předstihem, proto je důležité mít přehled o neustálém chodu a stavu zaměstnanců v podniku (zaměstnanci jsou nuceni odejít do důchodu, povýšení na výkonnější pracovní pozici, odchod na mateřskou dovolenou) (Koubek, 2007, s. 132).

Armsstrong (2007) i Koubek (2007) se v jejich srovnání názorů shodují, že cílem získávání nových zaměstnanců je především získat kvalitních a vyhovujících zaměstnanců s co nejnižšími vydanými náklady ve včasném termínu. Základem pro získání kvalitního zaměstnance na konkrétní pracovní pozici jsou nároky, které jsou na něj kladeny. Potřebným faktem je vycházet z popisu daného pracovního místa, kvalifikačního profilu a schopností, které jsou vyžadovány od zaměstnance. Důležité je zvážit, z jakých zdrojů chce firma uchazeče vyhledávat. Možnosti získávání mohou být přímo ze samotného podniku nebo mimo něj. Další součástí je také to, jak bude uchazeč o dané pracovní pozici informován. Podnik, který potřebuje získat nové zaměstnance, by měl při jejich získávání usilovat o způsobilost zaměstnanců k zastání obsazované pracovní pozice, a aby měli zájem o rozvoj svých osobních zkušeností k zajištění budoucích nároků v podniku.

1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Pod tímto pojmem se skrývá rozhodování podniku o obsazení volných pracovních pozic a vychází ze zaměstnanců, které v současné době zaměstnává, nebo z vhodných uchazečů dostupných na trhu práce (Koubek, 2007, 261 s.)

Získávání zaměstnanců je rizikový proces, a z tohoto důvodu by se měl každý podnik nejprve zaměřit na výběr ze svých stávajících zaměstnanců, se kterými má zkušenosti. Je tedy důležité, aby se podnik rozhodl ve svém vlastním zájmu, zda využije externích či interních zdrojů, aby mu to vyhovovalo (Stýblo, 2011, 123 s.)

Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Vnitřní získávání zaměstnanců

Do vnitřních zdrojů získávání pracovníků patří ti zaměstnanci, kteří jsou natolik zdatní, aby mohli přejít k výkonu náročnější práce. O pracovní místo mohli přijít například zařazením přínosné technologie do pracovního procesu, nebo jen mají zájem o volnou pracovní pozici. Výhody pracovníků z vnitřního prostředí spočívají ve znalosti zaměstnance z pohledu zaměstnavatele, je zběhlý ve znalosti firmy, velká motivace, není třeba vynaložit velké náklady na získání zaměstnance, předpokládáné dobré vztahy v kolektivu, využití ušetřených nákladů za výběrové řízení na možné vzdělávání pracovníka. Jsou tady také ale negativa, mezi která patří omezený výběr pracovníků, možné konflikty a soupeření o danou pozici mezi zaměstnanci a to by mohlo vést k narušení dobrých vztahů v podniku (Kocianová, 2010, s. 84).

Vnější získávání zaměstnanců

Používá se především v případě, že je v podniku nedostatek zaměstnanců k získávání z vnitřních zdrojů. Kolik uchazečů se bude o danou pozici ucházet záleží především na trhu práce, také tím, jak je podnik žádaný ze strany veřejnosti, náplní práce a především také

odměňováním. Výhodami jsou nové nápady, lepší zkušenosti a praxe v oboru, znalost případné konkurence (Kociánová, 2010, s. 84). Jako nevýhody jsou brány především chyby při výběru nového zaměstnance, vysoké finanční náklady při zapracování (Vajner, 2007, s. 16).

Obrázek 1. Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců



Zdroj: www.docplayer.cz

1.3 Druhy vnějšího získávání zaměstnanců

Záleží na každém podniku, jaký druh vnějšího získávání zaměstnanců se rozhodne použít, aby pro něj byl nejvhodnější. V dřívějších letech se používaly inzeráty především v tištěné podobě, protože ne každý měl doma internet. Naopak v dnešní době se většina inzerátů nachází především na internetových stránkách souvisejících s vyhledáváním pracovních

míst a příležitostí nebo přímo na stránkách podniku hledajícího nové zaměstnance. Počítačová komunikace je nejrychlejší způsob, jak se o místo ucházet, protože ve chvíli, kdy uchazeč životopis odešle, je automaticky zařazen do databáze podniku. Velmi důležité je určit si cílovou skupinu, kterou má podnik v plánu oslovit. Poté se rozhodne, jakou formou a jakým způsobem uveřejní pracovní nabídku (Bláha 2013, s. 98).

Shrnutí metod získávání zaměstnanců podle Armstronga (2007, s. 348–349)

Inzerování patří mezi nejvíce používané metody získávání uchazečů o danou pozici. V této metodě je důležité řídit se třemi způsoby. Tím, jak moc to bude pro podnik nákladné, také je důležitá rychlost a v neposlední řadě záleží na kvalitě potenciálních zaměstnanců. Cílem je tedy zaujmout uchazeče o danou pozici, uchovávat stálý zájem o pracovní místo a především musí být inzerát zpracován tak, aby přilákal určitý počet zájemců a aby byla vidět jejich kvalita.

K získávání zaměstnanců na vysoké pozice, jako jsou například manažeři nebo nějací specialisté je vhodné použít spíše prestižní noviny. V druhé řadě vhodná média pro nižší pozice jako je prodejce či obchodní zástupce jsou známé časopisy, které se čtou skoro každý den. (Armstrong, 2007, s. 348–349)

Získávání zaměstnanců pomocí internetových sítí je velmi úsporné co se týče peněžní stránky, ale také je výhodné v tom, že je možné uvádět větší množství informací než v novinách a časopisech. Inzerát je možné upravovat jak uzná podnik za vhodné, také ho lze aktualizovat a je tu i možnost vložit nějaký zajímavý grafický námět, který přiláká větší množství uchazečů. Nevýhodou je ale bohužel velký zájem nevhodných uchazečů na danou pozici. (Dvořáková, 2007, str. 135).

Outsourcing je velmi nákladnou formou získávání pracovníků. Výhodou je ale rychlost a spolehlivost. Personální agentury vyhledají vhodné kandidáty a poté rozhodnou o jejich kvalifikaci. Nejdůležitější částí je uvést přesné a úplné informace na požadavky, které budou sděleny zprostředkovatelům. (Bláha 2013, s. 105)

Častou metodou získávání zaměstnanců mladší generace je vyhledávání ve vzdělávacích zařízeních. Firmy se mohou zviditelnit pomocí různých brožur, které nabízejí ve školách a tím informovat studenty o pracovní příležitosti (Armstrong 2007, s. 348– 349).

1.4 Volba požadovaných dokumentů od uchazečů

O každém uchazeči o zaměstnání musíme mít dostatečné množství informací, abychom mohli vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. Tyto informace získáme pomocí dokumentů, které nám uchazeči předloží. Jsou to tyto dokumenty: doklady o nejvyšším dokončeném vzdělání, doklady o praxi v oboru, životopis, motivační dopis, hodnocení z předchozích pracovišť, v některých firmách je požadován také výpis z trestního rejstříku, a také lékařské osvědčení o zdravotní způsobilosti vykonávat práci (Koubek, 2007, s. 399).

Životopis je založený na informacích, týkajících se osobního a také profesního vývoje a je možné se v něm dočíst o důležitých životních událostech uchazeče. Známé jsou tři druhy životopisů. Tím prvním je životopis volný, ve kterém je obsahová stránka ponechána na uchazeči, ale je obtížnější, co se týče zpracovávání dat a porovnávání uchazečů mezi sebou. Polostrukturovaný životopis má přesně dány informace, které se v něm musejí nacházet, ale tyto informace nemusejí být ve striktním pořadí. Posledním je životopis strukturovaný, ve kterém jsou přímo a jasně stanoveny pokyny k požadovaným informacím a k jejich pořadí (Armstrong, 2002, s.856).

Motivační dopis je ve většině případech podnikem vyžadován, a tak je přílohou k životopisu, který předkládají. Jeho podstatou je seznámení uchazeče budoucímu zaměstnavateli. Obsahem by měly být konkrétní vlastnosti uchazeče, které mají souvislost s pracovní nabídkou, v lepším případě ji dokonce převyšují. Pokud je motivační dopis napsán správně, mělo by to v budoucím zaměstnavateli zanechat pocit výjimečnosti uchazeče (Kocianova, 2010, s. 65).

1.5 Specifikace nabídky zaměstnání

Velmi důležitou součástí získávání zaměstnanců je právě specifikace nabídky zaměstnání. Měla by obsahovat stejné informace jako referát, a to bez ohledu na to, jakou metodu bude používat při získávání zaměstnanců. Musí dodržovat určité zásady, kterých se týká uvedení názvu a adresy společnosti, neměla by uvádět jen co požaduje, ale také uchazeči něco nabídnout, společnost by si neměla vymýšlet při slibování věci, které nehodlá splnit, měla by představit reálnou strukturu daného místa, i kdyby to znamenalo odhalení nějakých negativních souvislostí, v nabídce o práci by se neměla vyskytovat žádná diskriminace uchazečů, ať už na základě jejich pohlaví, věku, národnosti či politických názorů (Koubek, 1996, s. 86-88).

Koubek (2007, s. 148) říká, že pracovní nabídka by měla být správně formulována podle typu nabízeného pracovního místa. Při přípravě se zvažuje typ pracovního místa, zda je potřebná méně či více kvalifikovaná osoba. Jedná-li se o pracovní místo běžného typu, kterých je na trhu práce dostatek, stačí uvést stručné základní informace o volné pracovní pozici. Pokud je ale potřeba obsazení ne tak běžné pracovní pozice, kterých se na trhu práce vyskytuje málo a požadavky na uchazeče jsou velmi vysoké, informace by měly být popsány do detailu. Velkou výhodou je uvedení zaměstnaneckých výhod a benefitů, které jsou pro uchazeče motivujícím faktorem. Je důležité, aby inzerát obsahoval tyto náležitosti:

- název pracovního místa
- stručný popis pracovního místa
- místo výkonu
- název a adresu organizace
- požadavky na uchazeče
- pracovní podmínky
- možnosti kariérního růstu
- požadované dokumenty
- pokyny kam zaslat životopis (Koubek, 2007, s. 148)

2. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je částí, která navazuje na získávání zaměstnanců. Výběrový proces může začít ve chvíli, kdy je získávání ukončeno. Podle Dvořákové je úkolem výběru především identifikace a správná volba uchazeče, který bude vykonávat zadanou práci výkonně, ale i po předpokládanou dobu. „*Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka*“ (Dvořáková, 2007, str. 138).

Důležitým bodem je také aby zaměstnanec dobře zapadal do pracovního kolektivu a aby jeho vlastnosti byly vyhovující těm, které si žádá organizace u svých zaměstnanců (Dvořáková, 2007, s. 139.).

Výběr zaměstnanců není jednostranný proces, ale záleží jak na zaměstnavateli, tak na zaměstnanci a na to se nesmí zapomínat. Zaměstnanec si vybírá organizaci, ve které se bude ucházet o místo a organizace si vybírá schopného zaměstnance, který bude vyhovovat požadavkům (Dvořáková, 2007. s. 140).

Koubek (2011, str. 104) se shoduje s tvrzením Kocianové (2010, str. 94) a Daleové (2007, str. 8 – 10), které tvrdí, že uchazeč musí vyhovovat požadavkům, které jsou kladeny na danou pracovní pozici a měl by přispívat k vytváření dobrých vztahů na pracovišti a také v organizaci. Výběr zaměstnanců je strategickou personální činností. Jeho povinností je vybrat kvalitní zaměstnance pro firmu. Jedná se o časově náročný proces, který je bohužel i velmi nákladný, ale měla by tomu být věnována značná pozornost, především proto, že nesprávný výběr zaměstnanců může mít velmi špatné následky pro celou firmu. Výběr zaměstnanců je práce především pro personálního pracovníka, ale měl by se ho také účastnit zaměstnancův budoucí nadřízený (Dale, 2007, str. 8).

2.1 Proces výběru zaměstnanců

„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich“ (Kocianová, 2010, str. 94 – 95).

Proces výběru zaměstnanců shrneme do osmi kroků podle Koubka (2011, str. 106).

1. shromáždění dokumentů od uchazečů (předvýběr)
2. kontakt uchazečů s organizací (první rozhovor)
3. další požadované informace (lékařská prohlídka)
4. přijímací pohovor
5. přezkum doporučených zkušeností
6. prohlídka pracoviště uchazečům
7. rozhodnutí o přijetí/nepřijetí uchazeče
8. informování o přijetí a podání informací nepřijatým uchazečům

Výběrové řízení se může lišit podle organizace. Záleží na tom, o jakou pracovní pozici se jedná, na finančních prostředcích, které je firma ochotna do výběrového řízení investovat. Důležitá fáze uvedená v procesu je předvýběrová, která je důkazem toho, že každá firma má své postupy, protože je možné, že některá z organizací má předvýběrovou fázi zařazenou v procesu získávání zaměstnanců. Rozdíl se také může nacházet v šestém bodě. Předvedení pracoviště může být vynecháno v případě, že zaměstnanec, kterého na danou pozici dosadíme bude z vnitřního trhu práce, tím pádem pracoviště zná stejně jako své kolegy (Koubek, 2011, str. 106).

Proces výběrového řízení je ve většině případů rozdělený do více kol. První kolo se většinou týká pouze personálního oddělení. V další části jsou zapojeni nadřízení a jsou také přizváni externí či interní pracovníci. V prvním kole jde především o vyloučení nevhodných kandi-

dátů o danou pracovní pozici a informování vhodných kandidátů o termínu další části pohovoru. Druhé kolo se zabývá analýzou potřebných informací, které byly získány pomocí testování uchazečů. V další části je možné seznámit uchazeče s daným pracovištěm a také mu představit jeho případné spolupracovníky. Rozhodnutí o přijetí je po konečném výběru sděleno vybranému uchazeči (Kocianová, 2010, s. 95).

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Můžeme volit různé metody, abychom vybrali toho nejkvalitnějšího a nejlepšího zaměstnance. Základní metody výběru zaměstnanců jsou podle Armstronga dotazníky, výběrové pohovory a reference od předchozích zaměstnavatelů. Mohou se také doplnit další metody, například Assessment centra, psychodiagnostické testy nebo biodata (Armstrong, 2003, s. 363).

Stýblo (2003, str. 65) dělí metody výběru na dvě skupiny. Základní metody a metody testování způsobilostí. Do základní metody podle něj patří dotazníky, životopisy a místo referencí dává přednost výběrovým rozhovorům. Do metody testování způsobilosti řadí odborné, psychické a speciální způsobilosti. Firmy malá a střední při výběru zaměstnanců používají především metody zkombinované. Do těchto metod patří průzkum dokumentů uchazeče a přijímací pohovor (Koubek, 2011, str. 107).

Koubek (2007) se s Šikýřem (2012) shoduje, že zvolení účinné a vhodné metody záleží na vybraných okolnostech, jako jsou například:

- Jaké pracovní místo má být obsazeno
- Z jakých zdrojů chceme uchazeče získávat
- Jaké jsou požadavky na uchazeče pro obsazení volné pracovní pozice a jaké jsou jejich podmínky
- Jaká je momentální situace na trhu práce

- Kolik finančních nákladů a časových možností je firma ochotna vynaložit na získání nových zaměstnanců

Posouzení životopisu

Posouzení životopisu je vhodné k výběru předběžného uchazeče nebo dokonce už uchazeče vhodného. Tato metoda výběru zaměstnanců je velmi častá. Díky životopisu poznáme, jestli je uchazeč vhodný na danou pracovní pozici a jestli splňuje požadavky, které se týkají vzdělání, praxe a dovedností a podle toho se dále rozhodne, zda bude uchazeč pozván k pohovoru nebo jiné výběrové metodě. Personalista je díky hodnocení životopisu seznámen s uchazečem a pokud je to nutné, může se doptat na případné nejasnosti (Šikýř, 2012, s. 85)

Výběrový pohovor

Při náboru nového zaměstnance je výběrový pohovor nejvyužívanější metodou v každé organizaci. Může to být částí klíčovou nebo doplňkovou, kdy by pohovor sloužil jen jako prvotní seznámení s uchazečem, a poté by navazovalo možné testování, assesment centrum či jiná metoda výběru zaměstnanců (Koubek, 2011, s. 160).

Kvalitní příprava je klíčem k získání správných informací. Pohovor je důležitý v tom, že v samotném průběhu se posuzuje, zda-li je uchazeč vhodným kandidátem pro volnou pracovní pozici a získávají se chybějící informace o uchazeči. Z pohledu druhé strany záleží na tom, aby společnost sdělila uchazeči co nejvíce informací o podniku a nabízené pracovní pozici. Při pohovoru je důležité, aby personalista navázal přátelské vztahy s uchazeči, což vede k dobré pověsti podniku (Koubek, 2011, s. 179).

Možným rozdělením pohovoru jsou dvě hlavní hlediska. Prvním je pohovor strukturovaný a nestrukturovaný podle Šikýře (2012, s. 85) a tím druhým je struktura hodnotících uchazečů ve kterém Armstrongem (2007, s. 361) doplňuje Šikýře.

- a) Strukturovaný pohovor- při tomto pohovoru jsou kladeny otázky, které jsou předem připraveny, je určeno jejich pořadí, modelové odpovědi a také je vymezený čas na dané otázky. Otázky jsou kladeny všem uchazečům stejné a ve stejném pořadí.

- b) Nestrukturovaný pohovor- provádí se bez nějaké určité přípravy. Obsah pohovoru, jeho postup a také časový harmonogram jsou tvořeny až při samotném pohovoru. Pohovor se vyvíjí především na základě uchazeče o danou pozici (Šikýř, 2012, s. 86).
- c) Individuální rozhovor- nejlepší příležitost k navázání důvěryhodnějšího kontaktu mezi personalistou a uchazečem o zaměstnání. Rozhovor pouze s jedním uchazečem může vést k chybnému nebo povrchnímu posouzení uchazeče a tím ke špatnému rozhodnutí.
- d) Pohovorový panel- skládá se ve většině případů z personalistky a dále ředitelů divize, či manažerů konkrétního oddělení. Je zde výhoda oproti rozhovoru individuálnímu, že by nemělo dojít ke špatnému rozhodnutí na základě pouhého personálního oddělení. Tazatelé mezi sebou diskutují o chování uchazeče, o jeho charakteru a o tom, jakým na ně působil dojem (Armstrong, 2007, s. 361).

Možné otázky kladené při pohovoru

Řádná příprava je důležitá před každým pohovorem. Určuje se tím, jaké otázky budou uchazeči kladeny. Převážně se používají otázky všeobecné, které můžeme klást všem uchazečům stejné, avšak musíme si uvědomit, že pokud se chceme o uchazečích dozvědět informace, které jsou pro nás klíčové, otázky se budou muset pozměnit. Jsou otázky, které nás doveďou k odpovědi za každou cenu, je potřeba si ale uvědomit, že jsou i otázky, které by se klást neměly (Thomson, 2007, s. 78).

Armstrong (2007, s. 378–382) otázky dělí následovně:

- Otevřené otázky - personalista se snaží získat individuální odpovědi od uchazeče, na takovou otázku uchazeč není připraven, tím pádem je velmi malá pravděpodobnost, že by měl odpověď na otázku připravenou, a tak se ukáže jestli je schopen spontánně reagovat
- Jednoduché otázky – používají se v případě nejasností, které se mohou týkat předěšlých otázek, odpověď na tyto otázky je velmi stručná a jednoduchá

- Hypotetické otázky – jsou důležité na základě teoretického rozhodování a reagování v budoucnu
- Otázky jdoucí do hloubky – tyto otázky jsou potřebné pouze tehdy, pokud je potřeba objasnit nějakou určitou záležitost více do hloubky
- Reflexivní otázky - jsou pobídkou k zamyšlení uchazeče, jak by se v již zažitě situaci z minulosti dalo změnit jeho chování či reakce.
- Diskriminační otázky - jsou takové, které by se uchazeči rozhodně klást neměli. Jedná se o informace ohledně věku, rodinného stavu či náboženství.

Průběh přijímacího pohovoru

Průběh si určuje sám personalista či pověřená osoba, která pohovor vede. Cílem je získat informace důležité a potřebné pro obě strany. Uchazeč má za cíl ukázat své kvality a dokázat hodnotiteli, že on je ten pravý pro obsazení dané pozice a získal potřebné informace o organizaci. Společnost má za úkol přesvědčit uchazeče, že právě ona je tím pravým zaměstnavatelem a pomocí životopisu shromažďuje a ověřuje informace o uchazeči (Stýblo, 2011, s. 120).

Stýblo shrnuje tyto činnosti do šesti kroků:

- 1) Přivítání uchazeče není jen o představení, ale hlavně o neformálním rozhovoru. Prospívá k uvolnění uchazeče a atmosféry při pohovoru.
- 2) Informování o probíhajícímu stavu pohovoru a popis obsazované pozice. Cílem je informování uchazeče o podniku a o volné pracovní pozici, sdělit koho na pozici hledáme a také proč.
- 3) Otázky týkající se nejvyššího dokončeného vzdělání a zkušeností potřebných pro danou pracovní pozici.

4) Získání informací o schopnostech, silných a slabých stránkách uchazečů či povahových vlastnostech.

5) Prostor pro otázky uchazeče. Uchazeč by měl znát všechny informace týkající se pracovní pozice. Dále má uchazeč prostor k podání informací, které se myslí, že by mohly kladně přispět k rozhodování personalisty při konečném výběru. V poslední řadě může hodnotitel zjistit, jak se umí uchazeč projevovat a jak umí formulovat otázky, pokud nějaké má.

6) Rozloučení a poděkování uchazeči za účast. Oznámení, v jakém termínu může čekat výsledky a rozhodnutí přijímacího pohovoru. (Stýblo, 2011, s. 120)

Assessment centrum

Jednodenní nebo vícedenní program výběru zaměstnanců, kterého se účastní 8-10 osob, které jsou hodnoceni posuzovateli, kterých bývá většinou 5-7. Nachází se zde personalista, psycholog a také manažer. (Šikýř, 2012, s. 89)

Tato metoda patří mezi objektivní metody, protože je přítomno více hodnotitelů a posuzují chování uchazečů při řešení různých úkolů ať už jednotlivě či ve skupinách. Je tu možnost prověřování pomocí testů či rozhovorů. Na základě informací, které získají během různých metod testování, hodnotitelé posuzují schopnosti řešení různých situací, jednání a také motivaci uchazečů, které přispívají k volbě nejvhodnějšího z nich. Tuto metodu považujeme za nejspolehlivější a nejobjektivnější, avšak její nevýhoda spočívá v její nákladnosti co se financí týče a je také velmi náročná časově. (Kocianová, 2010, s. 118).

„Cílem Assessment centra je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků“ (Kocianová, 2010, s. 118).

2.3 Závěrečné rozhodnutí o výběru zaměstnance

Poslední a nejdůležitější fází je rozhodnutí o výběru vhodného uchazeče. Při výběru je důležité si uvědomit, že nejlepší v tomto případě neznamena nejvhodnější. Uchazeč musí být především přizpůsobivý, ale také musí odpovídat hodnotám, které jsou pro firmu důležité. Společnosti by měla mít k dispozici tři skupiny kandidátů. První je skupina nevyhovujících uchazečů, druhá skupina jsou potencionální uchazeči a ta poslední, tedy třetí skupina jsou vyhovující, neboli vítězové. Nejprve se osloví kandidát ze skupiny vítězů. Potencionální uchazeči jsou osloveni v případě, že by ani jeden z vyhovujících uchazečů nabídku nepřijal. Z tohoto důvodu je velmi důležité rozhodnutí v co nejkratší době, aby uchazeč mezitím nezískal místo v jiné společnosti. Společnost si také musí uvědomit, že nejen organizace si vybírá uchazeče, ale také uchazeč si vybírá společnost a svého zaměstnavatele. (Stýblo, 2011, s. 138)

Důležitým bodem je také informování uchazečů, které se podnik rozhodl nepřijmout, nebo neprošli výběrovým procesem. Každý uchazeč si udělá svůj názor na podnik podle toho, jak s nimi bude komunikovat. Podnik nesmí zapomínat, že každý uchazeč je potenciální zákazník a bude o společnosti šířit informace dál a je jen na podniku, jestli budou kladné nebo záporné. Nevhodné informování o nepřijetí uchazečů či úplné ignorování a neschopnost informování může přinést společnosti špatnou reklamu. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 203)

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se objeví firma s názvem Tipsport a.s. Na začátku se objeví stručný popis firmy, poté budou zpracovány a vyhodnoceny výzkumné otázky. Uskutečnil se výzkumný rozhovor s personalistkou z firmy Tipsport, která odpovídala na dané otázky, kterých bylo celkem dvacet. Podle odpovědí bude vyhodnoceno, zda firma v získávání a výběru zaměstnanců prosperuje či nikoli a tím pádem bude na závěr návrh na zlepšení efektivity získávání a výběru nových zaměstnanců.

Cílem části praktické je analyzovat proces získávání zaměstnanců a poté také výběru zaměstnanců ve firmě Tipsport a navrhnout účinné opatření pro kvalitnější získávání a výběr zaměstnanců, pokud se v podniku ukáže neefektivní proces.

3. Analýza firmy Tipsport a.s.

Akciová společnost Tipsport patří mezi největší sázkovou kancelář v České republice.

Specializuje se na sportovní kurzové sázky, které je možné uzavírat přes internetové stránky online nebo v kamenných pobočkách společnosti Tipsport.

Společnost Tipsport byla založena roku 1991 v Berouně, který se nachází ve středočeském kraji. Jeho sídlo se i v dnešní době nachází v Berouně a je provozováno jako česká soukromá firma. Původně byla vytvořena pouze jedna pobočka, která se v průběhu několika let rozrostla až na tisíce poboček po celé České republice. Stala se také jedničkou na trhu co se týče sázek. O kurzové nabídky, které se aktualizují v podstatě nepřetržitě se starají největší bookmakeři. Společnost Tipsport je velkým konkurentem pro sázkové kanceláře s celosvětovým působením.

Jedničkou v sázení se staly sázkové příležitosti na fotbal, tenis, lední hokej a basketbal. Kurzové sázky na číselné hry jsou zde také zahrnuty, ale už nejsou tak oblíbené. Další možností, která je pro lidi zajímavá jsou stírací losy a nebo číselná loterie Korunka, které jsou velmi oblíbené.

Internetové sázení se ve firmě Tipsport spustilo v roce 2009, kdy se jednalo o tzv. revoluci v internetovém sázení, díky tomu, že ministerstvo financí dalo společností zelenou k jeho spuštění. Tipsport se chytil situace a hned 5. ledna 2009 nabídl možnost uzavírání sázek na internetových stránkách pod aplikací Tipsport.net. Byl také první českou sázkovou kancelář, která spustila LIVE sázky, což znamená možnost podávání sázek přímo v průběhu utkání, ale pouze na vybrané přenosy, které se týkají sportu. Zanedlouho se stalo internetové sázení hlavním zdrojem sázkového byznysu a Tipsport tak posílil svou pozici na trhu. V dnešní době jsou sázky uzavírané přes internet nejvíce oblíbené. Je jich zhruba 70% uzavíraných na internetových stránkách a to tvoří v České republice největší sázkařskou komunitu. Posun, který přispívá k online sázení posilují mobilní aplikace týkající se sázení nebo TV Tipsport, která se nachází na internetu a nabízí nemalé množství přímých přenosů sportovních zápasů po celém světě. Díky tomu se stala jednou z největších internetových televizí.

Tipsport se rozrostl o přibližně 980 kamenných poboček v celé České republice. Většina poboček funguje jako Tipsport bar, kde je možné sázet, ale také sledovat sportovní přenosy na projekčních plátních či televizích. Pokud má společnost Tipsport nějaké stálé klienty, je možné, aby se zúčastnili věrnostního programu, který se nazývá Tipkonto. Pomocí tohoto programu mohou čerpat různé bonusy a výhody.

Roku 2005 se Tipsport rozrostl o společnost na Slovensku, kterou pojmenoval Tipsport SK. Společnost využívá českého know-how. V roce 2005 vstoupil Tipsport na slovenský trh a založil tam společnost, která využívá českého know-how pod názvem Tipsport SK. Tipsport je sponzorem českého sportu. V roce 2010/2011 byla společnost generálním sponzorem hokejové extraligy.

Tipsport jako zaměstnavatel

Svým klientům se Tipsport snaží zabezpečit péči a servis zcela automaticky, navíc v nadstandardní rovině. Takto se snaží zabezpečit i své zaměstnance. Bohaté spektrum sociálního programu zahrnuje řadu výhod a bonusů, které výrazně zvyšují úroveň a atraktivitu pracovního poměru u společnosti.

Velmi výrazný bonus představuje každoroční příspěvek na dovolenou, dále na sport a kulturu. Jako vyjádření poděkování za věrnost firmě, náleží příplatek i těm, kteří u společnosti pracují minimálně dva roky. Při delším pracovním poměru se příplatek postupně zvyšuje.

Management společnosti představují:

Ing. Vratislav Randa- předseda představenstva a ředitel společnosti, ve funkci od roku 1991

Ing. Per Knybel- výkonný ředitel společnosti, ve společnosti od roku 1993

Ing. Martin Sýkora- ekonomický ředitel, ve společnosti od roku 1997

Mgr. Milan Kopčan- obchodní ředitel, ve společnosti od roku 2001

Mgr. Libor Suk- personální ředitel, ve společnosti od roku 2003

Tipsport jako partner českého sportu

Sázková kancelář Tipsport se však neorientuje jen na podnikatelské aktivity. Od samého vzniku firma podporuje značné množství různých sportovních projektů, soutěží a akcí. Dlouhodobě je spojena především s nejpůvodnějšími sporty v České republice- s hokejem, fotbalem a tenisem. A to na té nejvyšší úrovni.

Nejvýznamnější sponzorskou aktivitou v historii Tipsportu bylo a je generální partnerství nejvyšší domácí hokejové soutěže- Tipsport extraligy, od roku 2003/2004.

Název Tipsport cup má největší fotbalový turnaj na umělé trávě, který se hraje od roku 2003 v Praze, a jenž slouží tradičně jako ideální zimní příprava nejlepších českých klubů.

V roce 2000 byla z prostředků společnosti Tipsport otevřena rehabilitační klinika v Praze- Motole. Též přispěli na Konto Paraple handicapovaných spoluobčanů. U příležitosti 10 let od založení společnosti, přišel Tipsport s myšlenkou založení vlastního dobročinného projektu. Tak vznikl program Sportem do života bez bariér, který pomáhá získávat prostředky pro sport postižených dětí.

3.1 Výzkumný rozhovor

Výzkumný rozhovor byl k bakalářské práci vybrán z důvodu, že při odpovídání na jeho otázky je téměř nemožné vyhnout se odpovědi. Některé odpovědi byly velmi stručné, a tak byla potřeba, aby personalistka, se kterou byl rozhovor uskutečněn, odpovídala delšími větami.

Každá otázka byla doložena otázkou proč tomu tak je, pokud byla potřebná delší odpověď. Některé odpovědi na otázky byly velmi stručné. Výzkumné otázky byly zaměřeny pouze na jednu osobu, a to na personalistku, která ve firmě pracuje už mnoho let a jejím hlavním pracovním zaměřením je právě získávání a výběr zaměstnanců.

Nutným upozorněním je fakt, že ve firmě Tipsport jsou noví zaměstnanci vybíráni bez jakýchkoliv rasových omezení, není zde žádná diskriminace ze strany společnosti a jejích

zaměstnanců. Zaměstnanci nejsou omezováni po náboženské stránce ani po stránce věkové. Pracují zde zaměstnanci s dlouholetou praxí, ale také zaměstnanci, kteří nedávno dostudovali střední nebo vysoké školy.

Jsou zde zveřejněny pouze výzkumné otázky. Pokud bylo potřeba se k nějaké otázce doptat proč to tak je, je to zmíněno ve zhodnocení výzkumných otázek. Druhý výzkumný předpoklad byl zhodnocen pomocí teoretické části a podle použité literatury v teoretické části.

Je potřeba, aby si společnost uvědomila, zda má správné lidi na správných místech a jestli je jejich personální činnost účinná.

3.2 Cíle a předpoklady

Cílem této bakalářské práce je získat co nejvíce informací o celém procesu získávání a výběru zaměstnanců z pohledu personalistky. Výzkumné šetření se vytvářelo pomocí objektivních odpovědí na konkrétní otázky, které byly personalistce kladeny. Před zahájením výzkumného šetření je potřeba si stanovit určité cíle a předpoklady. Cílem je zjistit, která metoda výběru zaměstnanců je v této firmě nejpoužívanější a nejefektivnější. Záleží, zda se využívá metoda jednokolová či více kolová při přijímacím řízení a zda je v podniku možnost kariérního růstu. Očekávanou nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců je pohovor. Pohovor je zcela nejpoužívanější z toho důvodu, že umožňuje personalistům poznat uchazeče podrobnějším způsobem. Během pohovoru by se měl projevit charakter uchazečů, jejich vlastnosti a také dovednosti. Jsou to důležité rysy uchazečů, které je nutné znát před tím, než se rozhodne o jeho přijetí či nepřijetí. Kariérní postup je v každém podniku velkou motivací a výhodou pro zaměstnance a pro nové uchazeče. Důležitým předpokladem tedy je, že ve firmě Tipsport bude kariérní růst možný a podnik se bude snažit nové uchazeče co nejefektivněji o možnosti růstu informovat.

4. Vyhodnocení rozhovoru

Na základě výzkumných otázek a jejich odpovědí je vyhodnocena situace ve firmě, jestli přijímání zaměstnanců do společnosti dělají efektivně, nebo jestli je potřeba vytvořit návrh na zlepšení. Rozhovory s respondenty byly vyhodnoceny na přelomu duben-květen 2017.

4.1 Současný stav získávání a výběru ve firmě Tipsport a.s.

Tato kapitola je zaměřena na proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Tipsport. Je zde popsáno, jakou formou probíhá získávání a výběr zaměstnanců v této společnosti. V jedné části je uvedeno, jakou strukturu firma používá a ve druhé části je popsán proces zefektivnění. Ke zjištění potřebných informací byl proveden popisný rozhovor, který je doložen v doslovném znění v příloze.

První otázka směřovala k zaměstnankyni společnosti, která odpovídala na mé otázky. Z její odpovědi bylo zřejmé, že je to personalistka, která se přijímáním zaměstnanců zabývá už od doby, co ve společnosti pracuje. Z jejích odpovědí bylo zřejmé, že proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Tipsport zná dokonale. Byla také seznámena velmi dobře s tím, ke kterému personálnímu oddělení je který zaměstnanec přidělen k výběrovému řízení.

V další otázce jsem se zajímala, zda byla personalistka přijímána pomocí výběrového řízení. Odpověděla, že si prošla celým procesem náboru, což jí také velmi přispělo do budoucna a tím pádem je jasné, že velmi dobře ví, jak takový nábor zaměstnanců probíhá. Personalistka se účastní každého přijímacího pohovoru, aby zhodnotila, zda je uchazeč vhodným kandidátem či nikoli.

Ve firmě analyzují potřebnou pracovní pozici, pro kterou je potřeba získat nového zaměstnance. Analýza pracovní pozice je důležitá jak pro firmu, tak pro uchazeče o danou pozici. Informuje o všech náležitostech pracovního místa. Ve firmě Tipsport se kandidáti na vypsané volné pozice hlásí především odpovědí na vystavený inzerát. Inzerát je možné najít na internetových stránkách firmy, na různých portálech, které nabízí volné pracovní pozice a nebo na facebookových stránkách, které firma spravuje. Také je možné získávat návrhy

na nové zaměstnance pomocí doporučení od stávajících kolegů. Je možné, že jsou přesvědčeni o tom, že znají osobu, která by byla vhodná na danou pracovní pozici a tím pádem zajít na personální oddělení a danou osobu tam nahlásit nebo přímo donést její životopis. V dalším případě je možnost oslovení na sociální síti facebook. Pro firmu je to rychlá a levná komunikace se zájemci a pro zájemce je to rychlá pracovní příležitost, protože pokud sledují firmu Tipsport na sociální síti, je to nejrychlejší možný způsob komunikace.

Po posouzení všech kandidátů a jejich životopisů a po uplynutí možné doby nabídky pracovní pozice je další částí dělení životopisů na dvě části. Jedna část jsou ti, o které firma zájem nemá a ta druhá jsou ti, kteří jsou vhodnými kandidáty a firma s nimi chce pokračovat v přijímacím řízení. Záleží především na tom, do jaké míry jsou vhodnými uchazeči na volnou pracovní pozici. Při třídění nabídek uchazečů, které provádí personalistka společnosti, bere v úvahu především informace, které jsou důležité k nabízenému pracovnímu místu. Velmi důležitou informací je nejvyšší dosažené vzdělání, znalost cizích jazyků a znalost technických procesů, které se týkají především práce s počítačem. Znalost cizích jazyků není ale prioritní při rozhodování. Poté jsou vhodní uchazeči pozváni k osobnímu pohovoru, kterého se účastní ředitel divize a také personalistka.

4.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Zaměstnanci do firmy Tipsport jsou získáváni převážně z vnějšího trhu práce, ale není výjimkou ani vnitrofiremní nábor. Závisí na druhu obsazované pozice. Pro firmu je vhodnější získávání z vnějšího trhu práce, protože je možnost výběru z více kandidátů. Pokud se ale o danou pozici uchází někdo, kdo už je ve firmě zaměstnaný, ale chtěl by pracovní pozici změnit a myslí si, že je vhodným kandidátem, není to žádný problém. Možnost ucházet se o místo ve firmě Tipsport má každý, koho volná a nabízená pracovní pozice zaujme.

Výběr zaměstnanců ve firmě se většinou liší od toho, který je uvedený v literatuře, kterou jsem použila v teoretické části. V této firmě se proces také částečně liší. Jedná se ale pouze o nepatrné rozdíly.

Uchazeči o zaměstnaní musejí předložit svůj životopis, který je důležitý k získání potřebných informací a tím pádem zhodnocení, zda je uchazeč pro danou pozici vhodný či nikoli. Také je potřeba, aby uchazeči předložili motivační dopis, který napíše podle toho, co si myslí a proč by právě oni měli být vybráni na danou pozici. Motivační dopis je důležitý pro personalistku z toho důvodu, že pokud se sejde více uchazečů, kteří jsou svými znalostmi v oboru a svou praxí na stejné úrovni, je rozhodujícím faktorem právě samotný dobře napsaný motivační dopis. Je tedy nedílnou součástí požadovaných dokumentů. Uchazeči dále vyplňují osobnostní dotazník, který ukáže, jaká osobnost se v nich skrývá. Pokud je potřeba nějakého stmelovače, je jasné, že si k ústnímu pohovoru pozvou člověka, kterému v testu osobnosti vyšel stmelovač a ne například člověka, který neumí pracovat v kolektivu. Osobnostní dotazník ukáže o uchazeči více než si myslí. Personalista se při pohovoru snaží o uchazeči dozvědět co nejvíce informací. Všem uchazečům o danou pozici je předvedeno pracovní místo ve firmě o které se ucházejí. Předvedení pracovního místa provádí buď personalistka, nebo přímo ředitel divize. Tento proces seznámení uchazeče s pracovní pozicí netrvá moc dlouho. Personalista nebo ředitel divize si na tuto část vyhradí většinou patnáct nebo dvacet minut.

4.3 Proces výběru zaměstnanců

V další otázce jsem se dotazovala, kolik uchazečů je pozváno k výběrovému řízení. Odpověď nebyla úplně konkrétní, ale myslím si, že to záleží hlavně na počtu uchazečů samotných. Dostalo se mi tedy takové odpovědi, že u každé pozice je to různé. Pokud jsou to pozice, které jsou vypsané dlouhodobě, tím pádem může trvat třeba i půl roku než se najde vhodný kandidát na dané místo, tak si je firma zve k pohovoru průběžně. Na druhé straně je ale také možné pozvat si 10-15 uchazečů během jednoho týdne, pokud se jedná o volnou pracovní pozici, kterou je potřeba co nejdříve obsadit. Je to možné také v případě, že je o volnou pracovní pozici opravdu velký zájem a vhodných kandidátů je více než dost.

Dále mi bylo řečeno, že pro oslovení kandidátů a tedy budoucích uchazečů o pracovní pozici jsou používány inzertní portály. Na těchto portálech se většinou pohybují lidé, kteří jsou bez práce, nebo lidé, kteří by měli zájem o lepší pracovní místo a příležitost. Jsou to velmi

často zobrazované portály, které jsou dobrou příležitostí firmy pro získání nových potřebných zaměstnanců. Je tu možnost odesílání nových pracovních pozic do emailových schránek, pokud se na inzertní portály zaregistrujete. Tím pádem se o nové pracovní nabídky člověk dozví v podstatě bez jejího zdlouhavého hledání. Také jsou využívány sociální sítě LinkedIn nebo Facebook. V dnešní moderní době je Facebook velmi známý, tudíž je to dobrá příležitost pro hledání nových zaměstnanců. Na této sociální síti se nacházejí spíše mladí lidé, tím pádem může firma očekávat zájem převážně mladší generace. Je to v podstatě jeden z nejrychlejších způsobů inzerování. Firma se také účastní veletrhů práce, kde přímo volnou pracovní pozici nabízí. Každý, kdo na veletrh přijde a bude se chtít dozvědět více, může přijít ke stánku firmy Tipsport a dozvědět se více o volné pracovní pozici. Veškeré dotazy by měly být zodpovězeny. Firma má také své webové stránky, kde se v sekci kariéra dozvíte o všech volných pracovních pozicích a o pracovních příležitostech. Jsou zde uvedeny všechny potřebné informace, a pokud by jste se chtěli dozvědět něco více, co uvedeno není, můžete se pomocí emailu nebo facebookových stránek obrátit přímo na někoho z firmy Tipsport, kdo vám na vaše dotazy rád odpoví.

Personalistka firmy Tipsport dále sdělila, že pro uveřejňování inzerátů na nová pracovní místa používají jejich webové stránky, na kterých převážně sdělují informace a zajímavosti o firmě samotné. Vyskytuje se zde profil společnosti a také aktuality, které jsou důležité k obnovování informací o firmě a především o sázkách, které jsou hlavní dotací firmy. Webové stránky jsou pro jejich reklamu velmi důležité, a tak si firma dává záležet na tom, jak vypadají a co se zde objevuje. Na těchto stránkách je přímo odkaz na kariérní možnosti firmy Tipsport, který když rozkliknete, objeví se vám všechny momentálně nabízené a obsazované volné pracovní pozice.

Firma používá především formu standardních sloupcových inzerátů, který je spíše vhodný pro nižší pracovní pozice, ale firma jej využívá i v případě potřeby obsazení manažerských funkcí. V inzerátech jsou uvedeny základní informace, které by měl uchazeč vědět, aby ho pracovní příležitost zaujala.

- název pracovní pozice a náplň práce
- co firma nabízí

- kontakt kam mají uchazeči zasílat své životopisy

U položky, co firma nabízí, se vždy vyskytuje možnost kariérního růstu, což poté rozvinou u samotného pohovoru. Je to velkou motivací pro potencionální uchazeče, kteří určitě o takovou výhodu mají zájem.

Ve firmě Tipsport je dlouholetou zkušeností spolupráce s vysokými školami a také je firma v organizaci partnerů škol.

Pokud jsou uchazeči pozváni k ústnímu pohovoru, ujme se jich personalistka z personálního oddělení ve spolupráci s příslušným ředitelem divize nebo daného úseku kam je nový zaměstnanec přijímán či zaměstnanec, který je pověřený někým z vedení firmy. Pokud to situace vyžaduje, jsou vybraní uchazeči testováni předem připravenými testy osobnosti, kteří odhalí jejich charakter. Na tento test se nemohou nijak připravit. Nejedná se o žádné testování těžkých znalostí, spíše se jedná o logické myšlení a o věci, které se týkají praxe z jejich běžného života.

Celkové hodnocení uchazeče je klíčovou fází výběrového pohovoru. V jeho samotném závěru jsou vybraní uchazeči porovnáváni s kritérii, které volná pracovní pozice vyžaduje a s dalšími důležitými požadavky pracovního místa. Důležitým kritériem je také, jak se uchazeč při samotném pohovoru chová, jaký je jeho vztah a zájem o danou pozici a je hodnocen jeho celkový výkon.

Firma Tipsport má dopředu připravené otázky, na které se ptá. Ve většině případu položí otázku, která rozhovor začne, poté mluví uchazeč sám o sobě podle toho, co ho napadne a co vše chce sdělit. Pokud tomu tak není, má personalistka připravené otázky, které jsou kladeny ke zjištění všech potřebných informací. Tyto otázky jsou kladeny v jakémkoli případě výběrového pohovoru, ať už na pozici manažerskou či normální běžné pracovní místo. Všechny tyto otázky připravuje personalistka a pokud je potřeba, ředitel divize se zeptá, na co on sám potřebuje.

Výběrové řízení nových zaměstnanců je vypsáno zpravidla z důvodu obsazení nově vytvořeného pracovního místa či uvolněného pracovního místa. Pokud se pracovní pozice uvolní,

má firma s výběrovým řízením méně práce, protože už mají představu, koho na vybranou pozici chtějí, podle předchozího zaměstnance. V případě, že je volná pracovní pozice nově vytvořeným pracovním místem, musí si firma uvědomit všechny priority, které jsou důležité k výběru vhodného uchazeče. Musí si sama ujasnit, co je klíčovým bodem v této pozici a jaké zkušenosti a osobnosti jsou potřeba k jejímu naplnění.

Hlavním podkladem pro vypsání výběrového řízení je popis pracovní pozice. V každém inzerátu se musí objevit jaká je náplň pracovního místa, jaké jsou potřebné zkušenosti a pomocí těchto základních znaků si uchazeč uvědomí, zda je vhodným či nevhodným kandidátem.

Personální oddělení má za úkol zajistit vypsání inzerce. Zajišťuje také komunikaci s uchazeči, kteří se přihlásili do výběrového řízení. Má za úkol obsáhnout v inzerci všechny potřebné informace, které inzerované pracovní nabídky náleží, aby uchazeči z jejího přečtení věděli, o jakou pozici se jedná. Personalistka poskytuje uchazečům základní informace na kladené otázky přes emailové stránky. Informuje vybrané uchazeče telefonicky o jejich přijetí a tím pádem se rovnou ujistí, zda mají o danou pozici stále zájem a kdy se mohou dostavit k osobnímu setkání při ústním pohovoru.

4.4 Informování uchazečů o rozhodnutí

Hodnocení uchazečů po ústních pohovorech rozhodne o výběru nejvhodnějšího z nich na volnou pracovní pozici. Tento uchazeč je kontaktován personalistkou, která mu sdělí jejich rozhodnutí o jeho přijetí. Nechávací se v zásobě uchazeče, kteří se ve výběrovém pohovoru umístili jen těsně za ním, v případě, že by už neměl o danou pozici zájem. Těmto uchazečům je zasláno konečné rozhodnutí až v případě, že firma má jistotu, že uchazeč do jejich zaměstnání nastoupí k vykonávání dané pracovní pozice. Těm uchazečům, kteří ve výběrovém pohovoru neuspěli, zasílá personalistka v co nejkratší době zdvořilé vyjádření o jejich nepřijetí pomocí emailu. V této zprávě jim vyjádří své poděkování za jejich zájem a čas, který jim zabral výběrový pohovor.

Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí záleží podle personalistky především na předchozích zkušenostech. Nezáleží tedy v žádném případě na věku. Každý si může myslet, že starší člověk

má více zkušeností než člověk, který právě dokončil vysokou školu, ale není tomu tak. To, že je člověk starší, neznamená, že se pohyboval v oboru, ke kterému se pomocí odpovědi na inzerát dostal. V této firmě pracují zaměstnanci všech věkových kategorií, což si myslím, je pro firmu velmi dobré.

Firma k odbornému posouzení používá psychodiagnostické testy, které používají u všech vybraných uchazečů. Uplatňují se jak na vyšší pracovní pozice, tak i na ty nižší. Také používají testy znalostní a jazykové. Ty jsou použity pouze v případě vyšších pozic, kde je nutná znalost cizího jazyku na velmi dobré úrovni. Tyto testy ukáží, jaké jsou znalosti a dovednosti uchazeče. Zda jeho praxe odpovídá požadavkům firmy a firma si také pomocí těchto testů ověří, zda si některý z vybraných uchazečů nevymyslel nějaké vlastnosti, které nemá.

Podle druhu obsazované pozice se také odvíjí délka výběrového pohovoru. Pokud je obsazována manažerská pozice, zabere výběrový pohovor více času, než pokud se jedná pouze o běžnou pozici například do oddělení losů. Výběrový pohovor se uskutečňuje v rozmezí 30-60 minut, ale záleží také na tom, kolik dotazů klade samotný uchazeč. Někteří se spokojí s tím, co je jim řečeno během pohovoru, ale někteří se zajímají více, třeba i o historii firmy, a nebo také o historii samotné budovy ve které se firma nachází. Všechny otázky kladené uchazečům jsou pro personalistku a vedoucího divize klíčové. Pomohou jim rozhodnout o výběru nejvhodnějšího kandidáta o pracovní pozici.

4.5 Odměňování ve firmě

Ve firmě záleží na tom, jak dlouho jste zaměstnancem, pokud chcete zvýšit plat. Firma ale také nabízí spoustu výhod pro své zaměstnance. Velkou výhodou jsou stravenky, o kterých se zmiňují už při přijímacím pohovoru. Důležité sdělit uchazečům je i to, že mají volné vstupy do aquaparku v Berouně, který firmě Tipsport patří. Také dostávají bonusy, co se týče hokeje a fotbalu. Je zde možnost volných vstupů do O2 arény, ve které se konalo mistrovství světa v hokeji, na které měli zaměstnanci možnost jít zdarma, protože jim firma poskytla volné vstupy. To platí i v případě normálních domácích hokejových zápasů v této

aréně. Z mého pohledu jsou to od firmy velmi štědré bonusy, které většina zaměstnanců využije, ať už pro svou vlastní potřebu, či pro potřebu svých známých.

4.6 Systém přijímání zaměstnanců

Po výběru nového zaměstnance do firmy a jeho souhlasu s nástupem do nového zaměstnání, personalistka vystaví smlouvu, která je vyhotovena dvakrát. Jeden výtisk je pro zaměstnance a ten druhý se personalistka nechá od zaměstnance podepsat a uloží ho k potřebným spisům do jeho osobní evidenční složky.

5. Návrhy a doporučení změn získávání a výběru zaměstnanců

Návrhy a jejich doporučení pro firmu Tipsport a.s. byly vytvořeny podle použité literatury, která byla prostudována k teoretické části a také pomocí analýzy, která se odvíjela od současného stavu firmy. V této kapitole jsou uvedeny návrhy na zlepšení, které jsou pro firmu adekvátní a tím pádem je může firma snadno realizovat.

Firma si v procesu získávání a výběru zaměstnanců vede poměrně dobře, avšak vždy se najdou nějaké věci, které by se daly změnit, aby fungovaly lépe. Po rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že přijímají zaměstnance jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Ve většině případů se ale jedná o uchazeče ze zdrojů vnějších, protože o ně mají ve firmě větší zájem. Je to z toho důvodu, že jejich zaměstnanci nemají dostatečné zkušenosti na vykonávání jiné pracovní pozice. Návrh na zlepšení tedy je, že by firma měla poskytovat svým zaměstnancům dostatečné množství proškolení i na jiné pracovní pozice, pokud o to mají zájem. Ve firmě se může vyskytovat mnoho potenciálních zaměstnanců, kteří by mohli v budoucnu působit na vyšších pozicích. Každý zaměstnanec by absolvoval školení, které by bylo vhodné pro jeho rozvoj, a které by jeho samotného zajímalo. Mohli by zařídit školitele, který by byl vyučen proškolit zaměstnance na vybranou pracovní pozici. Díky tomuto návrhu si firma rozšíří možnost získávání a výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

Dalším doporučením je třídění životopisů. Vhodnější metodou je dělení na tři skupiny, jak se uvádí v literatuře než na dvě skupiny, jak je tomu ve firmě. Uchazeči jsou děleni na vhodné a nevhodné. V současné době neumožňuje systém zabezpečení dostatečného množství uchazečů o volnou pracovní pozici. Systém by se tedy dělil na velmi vhodné uchazeče, méně vhodné uchazeče a nevhodné uchazeče. Tento osvědčený systém je užíván málokdy. Skupina méně vhodných kandidátů by pro personalistku tvořila možnost výběru zaměstnanců, pokud by neměla dostatek vhodných kandidátů.

Firma využívá možnosti sociálních sítí. Má své webové stránky a využívá i stránku Facebook. Bylo by vhodné, aby uveřejňovali všechny pracovní nabídky na všech sociálních sítích, které používají, a nejen na některých. Ukazuje to, jak si firma zakládá na své reklamě a jak důležitý je pro ně proces získávání zaměstnanců. Pokud uveřejní pracovní nabídku na všech stránkách, je větší pravděpodobnost získání většího počtu uchazečů a tím pádem mohou rychleji obsadit volnou pracovní pozici. Pomocí sociálních sítí se také firma samotná může dozvědět fakta profesního života o uchazečích. Neznamená to ale, že fakta jsou pravdivá, v tom případě pomůže ověření těchto informací pomocí pohovoru. Firma by měla také rozvinout své webové stránky. Nevyskytují se tam potřebné informace, které by mohly uchazeče zajímat. Je to tím, že jejich stránky nejsou aktualizované. Doporučením je tedy vypsání aktuálních informací o firmě samotné, ale také o možných pracovních příležitostech a o kariérním růstu.

Každý účastník, který je pozván k výběrovému řízení na jakoukoli pracovní pozici, musí vyplnit test, který mu předloží personalistka. Test zjišťuje typ osobnosti daného uchazeče, tím pádem z toho vyplývá, že to není těžký test. Profilování uchazečů je důležité od první chvíle, ale na druhou stranu testování uchazečů tímto způsobem je důležitější v případě přijímání na vyšší pozice než na běžné pracovní pozice. Návrh na zlepšení je takový, že by test byl předkládán pouze uchazečům na vybrané pracovní pozice. Není potřeba aby byl test osobnosti vyplňován pracovníkem z oddělení losů, ale spíše aby ho vyplnil kandidát na pozici oddělení marketingu nebo ještě vyšší pozici. Firma by mohla ušetřit nějaké finanční prostředky, pokud by netestovala všechny uchazeče.

Firma Tipsport a.s. používá ve většině případech samostatný výběrový pohovor, kde se vyskytuje pouze personalistka, ředitel divize a uchazeč. V některých případech ale používá i hromadný výběrový pohovor. Pokud je špatně nastavený proces výběrového pohovoru, může to vést k ukončení pracovního poměru nového zaměstnance ve zkušební době. Návrh na opatření tohoto procesu je uskutečňovat výběrový pohovor pouze pro jednoho uchazeče. Hromadný výběrový pohovor není vhodný. Uchazeči by se neměli navzájem potkat a dozvědět se informace o sobě. Firma tak ušetří uchazeče zdlouhavého čekání.

Dalším potřebným zlepšením ve firmě jsou informační materiály, které jsou poskytnuty novým zaměstnancům v tištěné formě. Je v nich sice obsažené vše, ale informace nejsou aktualizovány. Nový zaměstnanci se tedy nemohou dozvědět veškeré potřebné informace o firmě. Pokud by firma zpracovala dokument, ve kterém by se vyskytovaly všechny informace, které jsou pro zaměstnance důležité, udělala by velmi dobře. Ušetřili by finance, protože by nemuseli nic tisknout. Dokument by byl zpracován v elektronické formě. Mohl by být dohledatelný na webových stránkách firmy, které taktéž nejsou aktualizovány. Materiály by měly novým zaměstnancům připadat přehledné, což v tištěné příručce není až tak pravda. Tento dokument by měl být zaslán všem novým zaměstnancům na emailovou adresu, kterou uvedli v jejich životopise. Tím by se firma vyvarovala neustále kladeným dotazům nových zaměstnanců.

Závěr

V úvodu bylo zmíněno, že proces získávání a výběru zaměstnanců patří mezi klíčové personální činnosti. Zaměstnanci jsou nejdůležitější částí, které má organizace k dispozici. Získání a výběr nevhodného zaměstnance znamená pro každou firmu nemalé finanční ztráty.

V části teoretické byla využívána odborná literatura, která odpovídala vybranému tématu bakalářské práce. Cílem bylo zjistit, jak proces získávání a výběru zaměstnanců probíhá a z čeho všeho se skládá.

Praktická část se zabývala analýzou získávání a výběru zaměstnanců firmy Tipsport a.s., která má ve svém oboru nejvyšší postavení v České republice. Byly stanoveny výzkumné otázky, které jsou uvedeny v závěru bakalářské práce. Ve firmě byl uskutečněn popisný rozhovor s personalistkou firmy, která má na starost získávání a výběr nových zaměstnanců. Odpovědi na vybrané otázky pomohly zjistit současnou situaci ve firmě. Všechny situace byly vyhodnoceny a následně bylo navrženo doporučení na zlepšení vybraných situací.

Výzkumný předpoklad, zda má firma správné lidi na správných místech se pomocí odpovědí personalistky potvrdil. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnání mají odpovídající znalosti a zkušenosti, které k výkonu jejich práce potřebují. Jsou seznámeni s tím, co je od nich očekáváno už od výběrového pohovoru.

Závěrečná část se skládá z postupů, které se objevují v teoretické části pomocí odborné literatury a jsou srovnávány s částí praktickou, ve které se objevuje současná situace firmy a návrh na doporučení zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Tipsport a.s. Díky této bakalářské práci bylo zjištěno spousty zajímavých informací o firmě. Na závěr je důležité říci, že firma Tipsport a.s. si v procesu získávání a výběru zaměstnanců vede více než dobře, ale nějaké malé efektivní změny by bylo vhodné provést.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002.

ARMSTRONG, M. *Vytvoření silné značky a její úspěšné uvedení na trh*. Praha, 2003

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Překlad Lucie Schürerová. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4337-0

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005

STÝBLO, Jiří. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-4151-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI, 2007, ISBN 978-80-7357-267-9.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1739-5.

<http://docplayer.cz/13494795-Ziskavani-vyber-a-prijimani-zamestnancu.html>

Seznam obrázků

Obrázek 1. Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců.....11

Seznam příloh

Příloha 1. Rozhovor s personalistkou.....	45
Příloha 2. Kladené otázky uchazečům.....	48

Přílohy

Příloha 1. Rozhovor s personalistkou

1. Jaká je pracovní pozice, v níž se nacházíte v této firmě?
Personalistka
2. Podílíte se na získávání a výběru zaměstnanců? Pokud ano, jak?
Ano, prošla jsem si celým procesem náboru. Nyní se účastním přijímacích pohovorů.
3. Jak ve firmě probíhá proces, který se týká získávání zaměstnanců?
Kandidáti na vypsané volné pozice se k nám hlásí odpovědí na inzerát, doporučením od kolegů, oslovením na sociálních sítích, popřípadě oslovujeme interní zaměstnance. Po posouzení životopisu si vybrané kandidáty zveme k osobnímu pohovoru.
4. Odkud převážně získáváte zaměstnance? Z vnitřního nebo z vnějšího trhu práce?
Zaměstnance získáváme především z vnějšího trhu práce. Je tu ale i možnost vnitropodnikového přijímání. Závisí to na druhu obsazované pracovní pozice
5. Jaké dokumenty od potencionálních uchazečů požadujete?
Od uchazečů požadujeme životopis, který je doplněný o motivační dopis
6. Kolik uchazečů je pozváno k výběrovému řízení?
U každé pozice je to různé. Některé pozice máme otevřené dlouhodobě a kandidáty si zveme průběžně. Pokud je o některou pozici velký zájem, vybereme si 10-15 kandidátů, které pozveme k osobní schůzce.

7. Jaké metody používáte k oslovení uchazečů?
Pro oslovení kandidátů používáme inzertní portály, využíváme i sociální síť Facebook, účastníme se veletrhů práce, inzerujeme na firemních kariérních stránkách.
8. Využíváte k oslovení sociální sítě? Pokud ano, co vše na nich uveřejňujete?
Ano, používáme je ke zveřejnění inzerce. Máme na nich profil společnosti, kde si o firmě může kandidát přečíst různé zajímavosti.
9. Je vaše firma ve spolupráci s nějakou školou? Pokud ano, jak?
Spolupracujeme s VŠ. Účastníme se veletrhů práce, jsme v programu partnerů škol.
10. Měla jste někdy příležitost oslovit nějakého člověka, zda by nechtěl pracovat u vás ve firmě?
Ano
11. Můžete mi popsat, jak ve vaší firmě probíhá proces výběru zaměstnanců?
Výběr a testování nových zaměstnanců provádí personální oddělení spolu s příslušným ředitelem divize nebo úseku, nebo jimi pověřenými zaměstnanci.
a) výběrové řízení je vypisováno zpravidla z důvodu potřeby obsazení nově vytvořeného pracovního místa nebo uvolněného pracovního místa
b) podkladem pro vypsání výběrového řízení je popis pracovní pozice
c) personální oddělení zajistí vypsání inzerce, zajišťuje také komunikaci s uchazeči, kteří se přihlásili do výběrového řízení
e) uchazeči jsou posuzováni na základě předložených písemných podkladů a pohovoru, další metody k odbornému posouzení jsou osobnostní dotazníky a různé testy
12. Kdo ze zaměstnanců předvádí uchazeči pracoviště a jak dlouho?

Novému zaměstnanci předvádí pracoviště jeho nadřízený, popřípadě kolega k tomu určený. Délka je individuální.
13. Jakým způsobem informujete uchazeče o jejich přijetí?
Telefonicky
14. Informujete uchazeče i o jejich nepřijetí?
Ano, vždy i v případě, že kandidát nebyl vybrán, odesíláme informaci emailem.
15. Jaké metody výběru zaměstnanců převážně používáte?
Záleží na druhu obsazované pozice. Používáme především pohovory.
16. Co je pro vás v životopise klíčovou informací? Na co se zaměřujete?
Pracovní zkušenosti.
17. Využíváte nějaké znalostní a dovednostní testy? Pokud ano, jaké?
Metody k odbornému posouzení jsou osobnostní dotazníky, psychodiagnostické testy, znalostní testy.
18. Kdo všechno je přítomen u výběrového pohovoru?
Výběr a testování nových zaměstnanců provádí personální oddělení spolu s ředitelem divize nebo úseku.
19. Kolik času zabere výběrový pohovor?
Pohovor většinou trvá 30-60 minut. Záleží na druhu obsazované pozice.
20. Jaká otázka je klíčová při výběrovém pohovoru?
Všechny otázky, které klademe při pohovoru jsou pro nás klíčové.

Příloha 2. Kladené otázky uchazečům

Máte zkušenosti s kurzovým sázením?

Proč jste se přihlásil na tuto pozici?

Dokážete si představit pracovní náplň na vybrané pozici?

Bližší popsání náplně práce (informuje manažer, který vede VŘ).

Vaše dosavadní pracovní zkušenosti a dovednosti. Prověření kompetencí.

Proč chcete odejít ze současného zaměstnání? Co vám nevyhovuje na stávající pozici?

Angličtina? – jaká je úroveň a zda máte nějaké certifikáty?

Jaké jsou Vaše znalosti na PC?

Jakou máte představu o finančním ohodnocení? (čistého x hrubého)

Pracovní pozice vyžaduje práci na směny nebo i o víkendu – Nemáte nějaké překážky nebo závazky, které by tomu bránily?

Dojíždění do zaměstnání.

Jaké jsou Vaše koníčky, záliby?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Borecká

V Praze dne: 16. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis