

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in an Or-
ganization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KAČÍRKOVÁ

VERONIKA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kačírková Jméno: Veronika Osobní číslo: 469609
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:
Employee Recruitment and Selection in an Organization

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem práce je analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a vypracovat návrhy na zlepšení..
PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, návrhy na zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:
AMBROSOVÁ, Hana a kol. Abeceda personalistiky. Olomouc: Anag, 2011.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 6.5.2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2020
Platnost zadání bakalářské práce: 21.2.2021

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry [Signature] Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

3-05-2019 Datum převzetí zadání [Signature] Podpis studenta(ky)

KAČÍRKOVÁ, Veronika. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*.
Praha: ČVUT 2020. 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: 05. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za odborné vedení, za poskytnutí odborných a cenných rad a především za ochotu a trpělivost během tvorby této práce.

Také bych ráda poděkovala společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. za poskytnuté informace a materiály, které byly potřebné ke zpracování bakalářské práce. Chtěla bych poděkovat všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a především bych chtěla poděkovat personalistce Denise Hájkové za poskytnutí rozhovoru a času, který mi věnovala.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. Cílem práce je posoudit použité metody, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část vymezuje proces, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a navrhuje doporučení na zkvalitnění tohoto procesu.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců

Abstract

The bachelor's thesis examines the process of recruitment and selection of workers in the company Klikpojisteni.cz, a.s. The aim of this work is to assess the methods used, identify possible problems and propose suitable solutions. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part defines the process of recruitment and selection of workers, and methods that can be used. The practical part introduces the company, analyses the process of recruitment and selection of workers in the company and at the end of the work there are suggested recommendations to improve this process.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů	7
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	8
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů	8
1.2.1 Plánování lidských zdrojů	9
1.2.2 Analýza pracovních míst	10
2 Získávání zaměstnanců	12
2.1 Proces získávání zaměstnanců	12
2.2 Zdroje získávání zaměstnanců	13
2.3 Metody získávání zaměstnanců	15
2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami	15
2.3.2 Doporučení od současného zaměstnance	16
2.3.3 Nabídka zaměstnání na vývěsce, úřadu práce	16
2.3.4 Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi	16
2.3.5 Vzdělávací instituce	17
2.3.6 Personální agentury	17
2.3.7 Sociální sítě	17
2.3.8 E-recruitment	18
2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	18
2.4.1 Životopis	18
2.4.2 Průvodní dopis	19
2.4.3 Lékařské vyšetření	19
2.5 Formulace nabídky zaměstnání	19
3 Výběr zaměstnanců	21

3.1	Fáze výběru zaměstnanců	21
3.2	Kritéria výběru zaměstnanců	22
3.3	Metody výběru zaměstnanců	22
3.3.1	Výběrový pohovor	23
3.3.2	Výběrové testy	24
3.3.3	Hodnocení životopisů	25
3.3.4	Assessment centre	26
3.4	Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání	26
4	Představení společnosti	29
4.1	Podnikání společnosti	29
4.2	Organizační struktura společnosti	31
5	Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti	32
5.1	Získávání zaměstnanců	32
5.1.1	Plánování lidských zdrojů	32
5.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců	33
5.1.3	Metody získávání pracovníků	34
5.1.4	Formulace nabídky zaměstnání	36
5.1.5	Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání	38
5.2	Výběr zaměstnanců	39
5.2.1	Kritéria výběru zaměstnanců	39
5.2.2	Metody výběru zaměstnanců	39
5.2.3	Závěrečná fáze výběru zaměstnanců	42
6	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti	43
6.1	Respondenti dotazníkového šetření	43
6.2	Výsledky dotazníkového šetření	47

6.3	Shrnutí dotazníkového šetření	56
7	Návrhy opatření	60
	Závěr	62
	Seznam použité literatury	63
	Seznam internetových zdrojů	64
	Seznam grafů	65
	Seznam obrázků	66
	Seznam příloh	67

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, jejich prostřednictvím je zajišťováno obsazování volných pracovních míst v organizaci. Cílem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat optimální počet vhodných uchazečů o zaměstnání v krátkém čase a s přiměřenými náklady. Cílem výběru zaměstnanců je vybrat z vhodných uchazečů o zaměstnání toho nejvhodnějšího, který bude vyhovovat potřebám a požadavkům organizace. Kvalita získávání a výběru zaměstnanců rozhoduje o kvalitě lidských zdrojů v organizaci.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s., zhodnotit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje na základě odborné literatury proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, především zdroje, metody a kritéria získávání a výběru zaměstnanců.

V praktické části je představena společnost Klikpojisteni.cz, a.s., její historie i současnost, organizační struktura a předmět podnikání. Dále praktická část analyzuje proces získávání a výběru ve vybrané společnosti. Analýza je provedena s využitím interních dokumentů společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Výsledkem práce jsou návrhy doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

Kapitola pojednává o řízení lidských zdrojů, o lidských zdrojích a o lidském kapitálu, který je v organizaci velmi důležitý, a dále představuje činnosti řízení lidských zdrojů a cíle, kterých se organizace snaží řízením lidských zdrojů dosáhnout.

Armstrong a Taylor (2015, s. 47) řízení lidských zdrojů definují jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání a uspokojování lidí, kteří pracují v organizaci. Zabývají se všemi činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí.

Podle Koubka (2006, s. 16) je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepce personální práce, která se začala v zahraničí formovat již v průběhu 50. a 60. let. Podle něho je řízení lidských zdrojů nejdůležitější složkou organizace a stává se také jejím jádrem. Také staví člověka, respektive lidskou pracovní složku, jako nejdůležitější vstup organizace.

Lidské zdroje, jsou odvozené z anglického slova *human resources*, označované zkratkou *HR*. Lidské zdroje nejčastěji označují lidi, kteří pracují v určité organizaci, označují také personální práci, která se týká řízení a vedení lidí, a velmi často také označuje samotné personalisty. (Šikýř, 2016, s. 14)

Část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co je spojené s člověkem v pracovním procesu, se nazývá personální práce. Do personální práce patří získávání, formování, organizování a propojování činností a výsledků pracovníka, zkoumá se také pracovní chování, vztah k jeho vykonávané práci, schopnosti a dovednosti. (Koubek, 2006, s. 14)

Mezi další pojmy patří lidský kapitál, který je velmi důležitý jak pro organizace, tak pro jejich zaměstnance. Lidský kapitál označuje veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti lidí, které organizace využívá a potřebuje je k dosažení svých cílů. Lidský kapitál se dá rozdělit na společenský kapitál, který se dá rozvíjet interakcemi mezi lidmi uvnitř společnosti i mimo ni. Dále máme organizační kapitál, který označuje znalosti a dovednosti organizace a jako poslední, intelektuální kapitál, který označuje veškeré dovednosti, znalosti. (Šikýř, 2016, s. 14)

1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je z obecného hlediska dosahování určité výkonnosti organizace a následně neustálého zlepšování tohoto výkonu. Zlepšování výkonnosti organizace lze dosáhnout využitím všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Mezi tyto zdroje patří finanční, informační, materiální a lidské. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností. Jak lze vidět lidské zdroje rozhodují o využívání materiálních a finančních zdrojů, což znamená, že lidské zdroje rozhodují přímo o zlepšení využívání všech ostatních zdrojů, které jsou v organizaci dostupné. (Koubek, 2006, s. 17)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2006, s. 17-18):

- Usilování o zařazení správného člověka na správné místo a snaha o to, aby měl pracovník schopnost reagovat na rozvoj pracovních míst, což znamená, aby byl schopen adaptovat se měnícím požadavkům daného pracovního místa.
- Optimální využití fondu pracovní doby, kvalifikace pracovníků.
- Rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností, které jsou důležité pro adaptaci pracovníků ve skupině.
- Tvoření a formování týmů, používání efektivního stylu vedení a budování zdravých mezilidských vztahů mezi jednotlivci v organizaci.
- Nejdůležitější je dodržovat zákony, které jsou v oblasti práce určeny, vytvářet dobrou pověst organizace, té lze dokázat ztotožněním organizace a pracovníka.

1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Realizace organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí je vykonávána personálním útvarem, který se nazývá personální činnost. V případě, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, jehož cílem je zajišťovat požadavky a potřeby zaměstnanců, hovoříme o personálních službách. (Dvořáková a kol., 2012, s. 20-21)

Koubek (2011, s. 17-18) uvádí tyto personální činnosti, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu:

- Vytváření pracovních míst a jejich analýza.

- Personální plánování, tj. plánování lidských zdrojů, do kterých zapadá plánování potřeb pracovníků a personálního rozvoje.
- Získávání pracovníků, jejich výběr a přijímání, tj. činnosti, které osloví pracovníka, který svými schopnostmi odpovídá požadavkům organizace.
- Hodnocení pracovníků, tj. činnosti, které hodnotí výkon pracovníka, předpoklady pracovníka pro danou práci a s tím souvisí i projednávání hodnocení pracovníka a následné opatření, které vyplývá z hodnocení.
- Zařazování pracovníků a ukončování pracovních poměrů, tj. převádění nebo povyšování pracovníků na vyšší nebo vhodnější pozice.
- Odměňování, tj. zaměstnanecké výhody plynoucí z pracovní pozice pracovníka.
- Rozvoj a vzdělávání pracovníků, tj. potřeba identifikovat potřeby vzdělávání, plánovat vzdělávání a hodnotit, jak účinné vzdělávací programy byly.
- Pracovní vztahy, tj. veškeré činnosti, které jsou spojené.
- Péče o pracovníky, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, činnosti, které jsou zaměřené primárně na pracovní prostředí.
- Personální informační systém, tj. uchovávání veškerých dokumentů a informací týkajících se pracovníků v organizaci

1.2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je úzce spojeno se získáváním a výběrem zaměstnanců. Jejím primárním úkolem je uskutečnění cílů organizace. Toho lze dosahovat analyzováním současné i budoucí potřeby zaměstnanců a následné informace využít k navržení správného opatření. Dalším úkolem plánování lidských zdrojů je uspokojování potřeb zaměstnanců. (Šikýř, 2016. s. 86)

Dvořáková a kol. (2012, s. 122–123) ve své knize uvádí dlouhodobé plány a krátkodobé plány lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů je povětšinou realizováno velkými organizacemi, u malých organizací je předpokladem, že náklady a čas, který byl vynaložen na plánování, se nevrátí v podobě vyššího využití pracovní síly.

Dlouhodobé plány spočívají v tom, že potřeby a rezervy jsou identifikovány na několik let dopředu. Do plánů bývají započítávány nabídky po práci, hospodářská a sociální politika státu, legislativa, nabídka pracovní síly a vnější prostředí.

Na druhé straně krátkodobé plány definují pracovní místa, která bývají zabrána nejpozději do jednoho roku. Avšak nevýhodou krátkých období je, že jsou příliš krátká na sestavení hmotného plánu pro vzdělávání a rozvoj. (Dvořáková a kol., 2012, s. 122–123)

Armstrong a Taylor (2015, s. 263) člení plánování lidských zdrojů na měkké a tvrdé. Tvrdé plánování lidských zdrojů vychází z kvantitativní analýzy, což znamená, že se točí hlavně kolem čísel. Předvídá budoucí vývoj na základě z předchozích výsledků. Otázky, které souvisejí s rozřazováním lidí, nabídkou a poptávkou v organizaci, se zabývá měkké plánování lidských zdrojů.

Do plánování lidských zdrojů jsou zahrnovány tři okruhy, plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí jejich potřeby a plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Pokud chce firma dosáhnout úspěšného formování pracovní síly, musí plánovat pokrytí potřeb zaměstnanců a také rozvoj jejich kariéry. Při personálním plánování je potřeba se zaměřit i na to, odkud se naši zaměstnanci vzali. (Koubek, 2006, s. 89–90)

1.2.2 Analýza pracovních míst

K velmi důležitým činnostem personálního řízení patří analýza pracovních míst, jejímž úkolem je realizace personální aktivity, dodávání důležitých informací k tvorbě popisů pracovních míst, určení požadavků na pracovníky a na pracovní místo a určení schopností pracovníka. Úkol analyzovat spadá na specialistu, povětšinou to bývá analytik práce, ale také to může být psycholog, který se specializuje na psychologii práce. (Kociánová, 2010, s. 42)

Analýza pracovních míst je proces, jenž má za úkol zkoumat a zpracovávat údaje o pracovních místech a o požadovaných zkušenostech a znalostech zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 80)

Při vytvoření analýzy pracovních míst získáme dokumenty, které obsahují popisy a specifikace o pracovních místech v organizaci.

Popis pracovního místa je dokument, který uvádí informace o pracovním místě, do nich patří název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, povinnosti, úkoly, podmínky a odpovědnosti atd.

Specifikace pracovního místa, obsahuje informace o požadovaných schopnostech a dovednostech uchazeče o pracovní místo, dosažené vzdělání, specifické znalosti, odborné praxe, požadované chování a motivace či zdravotní způsobilost atd. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142)

K analýze pracovních míst jsou využívány metody, které zahrnují speciální postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a o požadavcích. Pokud je zvolena vhodná kombinace metod, je dosaženo požadované úplnosti a přesnosti údajů, které slouží k dosažení předpokládané kvality vytvářených popisů a specifikací pracovních míst.

Analýza dokumentů, výchozí metoda, souvisí s pracovními místy, organizačními schémata, předpisy, pracovními postupy atd. Mezi další nejčastěji používané metody patří pozorování (např. při vykonávání práce), vlastní výkon práce, dotazník a rozhovor. (Šikýř, 2016, s. 83)

2 Získávání zaměstnanců

Podle Koubka (2006, s. 117) je získávání zaměstnanců „činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“.

Dvořáková a kol. (2007, s. 133) uvádějí, že nutné je sladění potřeb organizace a potřeb uchazeče tak, aby došlo k zefektivnění procesu získávání pracovníků. Žádoucí situací, který umožňuje organizaci se soustředit na kvalitu provedení výběru, je snižování poměru nabízených míst a množstvím uchazečů o zaměstnání.

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že obecný cíl při získávání a výběru pracovníků je získání určitého množství kvalitních pracovníků, kterými organizace uspokojuje jejich potřeby lidských zdrojů. Podle něj se proces získávání a výběru pracovníků rozděluje na tři fáze. První z fází je definování požadavků, ty určují specifikaci pracovního místa a podmínky zaměstnání. Po ní následuje přilákání uchazečů, to je vykonáváno prostřednictvím inzerátů, personálních agentur. Poslední fází je vybírání uchazečů, do kterého jsou zařazeny procesy, jako je třídění žádostí, přijímací pohovory, hodnocení uchazečů a také připravení pracovní smlouvy.

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Aby organizace zajistila efektivní proces získávání pracovníků, musí znát povahu pracovních míst. K zjištění této povahy jim pomáhají analýzy, předpověď a samotné vytváření nových pracovních míst. Proces získávání pracovníků je tvořen několika kroky, které na sebe navazují a vytvářejí. Mezi jednotlivé kroky patří např. identifikace potřeb získávání pracovníka, specifikace pracovního místa, volba metod získávání pracovníků. (Koubek, 2006, s. 122)

Dvořáková a kol. (2007, s. 134) uvádí, že proces získávání pracovníků je dvoustranná záležitost mezi organizacemi a potenciálními zaměstnanci. Záleží, jaká nastane situace na trhu práce, aby mohla být shoda představy organizace a uchazeče. Dále zmiňuje, že proces získávání pracovníků musí začít plánováním. Plánováním se vymezuje množství a druh práce, kterou bude organizace potřeba. Následně na to se rozlišuje, jestli bude firma pracovníky oslovovat na vnějším, či na vnitřním trhu práce.

Navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potencionálními uchazeči o práci je podle Šikýře (2016, s. 95) podstatou získávání zaměstnanců. Efektivnost procesu obsazování volných pracovních míst je ovlivňována úrovní komunikace zaměstnavatele s potencionálními zaměstnanci, to má také vliv na pověst zaměstnavatele.

Do modelového postupu získávání zaměstnanců bývá zahrnuto (Šikýř, 2016, s. 95):

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa,
- stanovení požadavků zaměstnance,
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Armstrong (2007, s. 343) uvádí, že cílem získávání a výběru pracovníků je získat takové množství kvalitních pracovníků, kteří uspokojí podnikové potřeby lidských zdrojů a organizace na ně vynaloží minimální náklady.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Podle Kociánové (2010, s. 81-83) je průběh získávání pracovníků ovlivňováno faktory, které působí zevnitř i zvnějšku organizace. Organizace může některé z faktorů ovlivnit, hlavně ty, které vznikají uvnitř firmy, ty, které působí na organizaci zvnějšku ovlivnit nelze.

Pracovní místa lze obsazovat z vnitřních i vnějších zdrojů. Zdroje plánování zaměstnance vychází z plánování pokrytí potřeby zaměstnanců. Při této činnosti organizace předvídá počet a druh zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, organizace uspokojuje potřebu zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů. (d'Ambrosová a kol. 2014, s. 79)

Koubek (2006, s. 120) k vnitřním zdrojům zařazuje:

- pracovní síly, které jsou uspořené kvůli technickému rozvoji, tj. pokud probíhá nahrazování lidské práce stroji, nebo pokud firma začne používat produktivnější technologii;

- pracovní síly, které mají souvislost s ukončením určité činnosti, nebo organizační změnou;
- zaměstnance organizace dostatečně zralé na vykonávání náročnějších prací;
- zaměstnance organizace ochotné přejít na jinou pracovní pozici.

Do vnějších zdrojů jsou zařazeni (Koubek, 2006. s. 121):

- volní pracovníci z trhu práce, tj. uchazeči o práci, registrovaní na úřadu práce;
- absolventi škol, či jiných výukových zařízení;
- zaměstnanci z ostatních organizací, kteří nejsou spokojeni se svojí pozicí;
- ženy na mateřské dovolené, senioři, pracovníci ze zahraničí.

Získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů s sebou nese výhody i nevýhody. Výhodou získávání z vnitřních zdrojů je znalost uchazečových silných i slabých stránek. Tato výhoda mnohé zlepšuje počínaje od výběru zaměstnance po jeho adaptaci. Nevýhodou je, že organizace může přijít o schopnější a motivovanější lidi, kteří se nenachází v organizaci. Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů lze najít lidi, kteří budou více motivovaní, vynalézaví a plní nových podnětů a nápadů, které by mohli organizaci prospět. Na druhou stranu je získávání pracovníků více nákladné a časově obtížné. Někdy najít toho správného pracovníka organizaci může trvat opravdu dlouhou dobu, proto organizace volí raději získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. (Šikýř, 2016, s. 87)

Rozhodne-li se organizace získávat pracovníky z vnějších zdrojů, musí také promyslet a naplánovat (Dvořáková a kol., 2007, s. 134-135):

- kdy zveřejní nabídku pracovního místa,
- do kdy budou moci uchazeči odesílat žádosti o účast na výběrovém řízení,
- kdy proběhne výběrové řízení,
- termín sdělení výsledků výběrového řízení,
- termín nástupu do zaměstnání,
- trvání zkušebního období.

2.3 Metody získávání zaměstnanců

Zvolení metody získávání pracovníků záleží v první řadě na tom, odkud chceme pracovníky získávat, z vnějších či vnitřních zdrojů. Dále záleží na požadavcích pracovního místa, jaká je požadovaná kvalifikace pracovníka, minimální požadované vzdělání nebo i zvláštní schopnosti, které by mohl pracovník nabídnout. Metody se také odvíjí podle situace na trhu. (Koubek, 2006, s. 127)

Metod získávání pracovníků je celá řada a většina organizací je vzájemně kombinuje. Nejčastěji používané metody jsou (Koubek, 2006, s. 127–134):

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení od současného zaměstnance,
- vývěsky v organizaci nebo mimo ni,
- letáky vložené v poštovních schránkách,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- pracovní veletrh,
- přímé oslovování vyhlédnutého jedince,
- spolupráce s úřady práce.

Šikýř ve své knize uvádí další metody, mezi které patří např. přímé oslovování uchazečů, jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů organizace, nebo také uvádí moderní metodu, e-recruitment. (Šikýř, 2016, s. 97)

2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami

Uchazeči se obracejí na organizace, které si sami vyberou, nejčastěji je jejich výběr ovlivněn pověstí firmy, dobře placenou pozicí, benefity, či dalšími zajímavými nabídkami, kterými je organizace známá. Uchazeči přichází osobně, nebo se na organizaci obracejí s písemnými nabídkami. Velmi značnou výhodu v této metodě představují nulové náklady na inzerci, najde se zde však i spousta nevýhod. Uchazeči mívají nepřesnou představu o potřebách organizace. Práce personalistů bývá narušena, protože musí jednat s uchazeči a velmi často je musí i odmítat, aby neuškodili organizaci. (Koubek, 2006, s. 127)

2.3.2 Doporučení od současného zaměstnance

Současný pracovník informuje svého známého, či dostává tip od organizace o volném pracovním místě. U této metody získávání zaměstnanců je předpokladem, že současný pracovník bude mít všechny potřebné informace o volném místě, společně s požadavky na pracovní místo i o povaze pracovního místa. Velkou výhodou je, že tato metoda levná a rychlá. Osoby, které zaměstnanci doporučí, bývají vhodné díky svými odbornými znalostmi i osobnostními charakteristikami, protože pracovník, který budoucího zaměstnance doporučí, si nechce u zaměstnavatele pokazit svoji dobrou pověst u zaměstnavatele. Nevýhodné na této metodě je, že při výběru nelze vybírat z většího počtu uchazečů. (Koubek, 2011, s. 82-83)

2.3.3 Nabídka zaměstnání na vývěsce, úřadu práce

Úřad práce pomáhá nezaměstnaným osobám najít zaměstnání a pomáhá i organizacím v nalezení zaměstnanců. Tato metoda patří mezi nejlevnější způsoby oslovení zaměstnanců. Náklady vzniklé při zprostředkování jsou hrazeny státem.

Aby zaměstnavatel zajistil zájem vhodných uchazečů, může nabídku zaměstnání omezit požadovanými předpoklady na získání pracovního místa. Mezi předpoklady patří např. dokončené střední vzdělání, řidičský průkaz sk. B, aj.

Nabídka na úřadech práce je povětšinou mířena na manuální pracovníky, nebo operátory call center a administrativní pracovníky. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 280)

Nevýhodou metody je pak právě poněkud omezenější výběr ze zájemců o práci. (Koubek, 2006, s. 147)

2.3.4 Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi

Nejrozšířenější a nejobvyklejší metoda oslovování potenciálních pracovníků je inzerce. Je používána ve sdělovacích prostředcích, jako jsou noviny, televize či rozhlas. Záleží pouze na zadavateli inzerátu, pro kterou oblast bude inzerát dostupný, jestli se bude jednat o region, či o celý stát. (Koubek, 2006, str. 129)

Armstrong a Taylor (2015, s. 279) uvádí, že běžný inzerát splňuje tyto cíle:

- zjišťuje uchazeče,
- dokáže upoutat pozornost,
- vzbudí a udržuje zájem,
- stimuluje k odpovědi.

2.3.5 Vzdělávací instituce

Spolupráce se vzdělávacími institucemi patří mezi méně používané metody získávání zaměstnanců. Organizace pořádají „dny otevřených dveří“ či se účastní akcí, na kterých vyhledávají pracovníky s určitým profesním zaměřením nebo talentem. Organizace velmi často nabízejí studentům a absolventům stáže, různé programy, pro podporu studentů během jejich studia. (Kociánová, 2010, s. 87)

2.3.6 Personální agentury

Personální agentury spolupracují s organizacemi a fungují jako zprostředkovatelny práce. Agentury znají dobře situaci na trhu, podmínky konkrétního trhu práce a mají databázi zájemců o zaměstnání. Služby, které agentury poskytují, zvládnou organizaci zabezpečit velké množství uchazečů, a to v krátkém časovém úseku a poměrně levně. (Dvořáková a kol., 2012. s. 83)

2.3.7 Sociální sítě

Sociální sítě jsou každodenní součástí života již skoro každého z nás. Organizace si vytvářejí profily, přes které mohou informovat zákazníky i případné uchazeče o zaměstnání. Výhodou získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí je velký okruh oslovených potencialních uchazečů. Ceny inzerátů jsou různé, mohou to být desítky korun, tisíce, anebo nemusí firma zaplatit ani korunu.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější sociální sítě patří Instagram, Facebook anebo také LinkedIn.

Sociální sítě se stávají pro organizace velmi významným zdrojem informací, které následně mohou využít při získávání zaměstnanců, či jejich vzdělávání. (Šikýř, 2016, s. 98)

2.3.8 E-recruitment

E-recruitment, nebo online recruitment, je elektronické získávání zaměstnanců, které využívá internet k nabízení volných pracovních míst. Prostřednictvím online recruitmentu spolu může komunikovat uchazeč o zaměstnání a zaměstnavatel, či zaměstnavatel skrze personální agentury. Uchazeči mohou zasílat své životopisy, žádosti o zaměstnání prostřednictvím e-mailů zaměstnavatelům nebo personálním agenturám. Inzerování je prováděno hlavně na webových stránkách organizace, stránkách personálních agentur nebo pracovních serverech, např. jobs.cz, jenprace.cz, apod.

Díky online recruitmentu má organizace možnost oslovit větší množství potencionálních uchazečů, je levnější, rychlejší a přehlednější než tradiční inzerce. ((Armstrong a Taylor, 2015, s. 277)

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) shledává nevýhodu v dlouhém procesu vyřídění nevhodných uchazečů a nedostatečný osobní kontakt s uchazečem.

2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Úspěšný výběr dokumentů je ovlivněný správnou volbou potřebných dokumentů a požadovaných informací od uchazečů. Požadované dokumenty informují organizaci o uchazeči. Mezi základní požadované dokumenty patří životopis, dokumenty dokazující vzdělání nebo praxi, průvodní dopis, výpis z rejstříku trestů a v neposlední řadě je také často požadováno lékařské vyšetření. (Koubek, 2006, s. 134)

Dokumenty poskytnuté organizaci představují uchazeče, charakterizují jeho pracovní způsobilost a poskytují informace o odborné způsobilosti. Poskytnuté dokumenty bohužel organizaci neposkytnou informace o motivaci a osobnosti uchazeče, to se dá zjistit osobním pohovorem, či neformálním kontaktem s kolegy nebo bývalými zaměstnavateli uchazeče. (Dvořáková a kol., 2012, s. 151)

2.4.1 Životopis

Životopisy jsou nejčastěji požadovaným dokumentem při získávání pracovníků. Prostřednictvím zjištěných informací ze životopisu může

zaměstnavatel identifikovat a charakterizovat způsobilosti na vykonávání požadovaných prací. (Šikýř, 2016. s. 99)

Životopisy můžeme rozdělit do tří typů (Koubek, 22006, s. 136):

- volný životopis,
- polostrukturovaný životopis,
- strukturovaný životopis.

Podle Šikýře (2016, s. 99) bývá zaměstnavateli nejčastěji využívaný strukturovaný životopis. Poskytuje o uchazeči logicky a chronologicky seřazené údaje, které jsou rozdělené do určitých celků. Strukturovaný životopis je účinný, pokud má předem určenou předlohu zadanou přímo od potencionálního zaměstnavatele.

2.4.2 Průvodní dopis

Průvodní dopis je první kontakt uchazeče a zaměstnavatele, případně personální agentury. Slouží k stručnému představení sebe sama a vysvětluje důvod, proč by si organizace měla vybrat zrovna Vás.

2.4.3 Lékařské vyšetření

Mohou ho vyžadovat organizace, které potřebují doložit zdravotní stav k vykonávání pracovní pozice.

2.5 Formulace nabídky zaměstnání

Správné formulování nabídky pomáhá organizaci najít ty nejlepší potencionální uchazeče. Je zpracovávána na základě specifikace a popisu pracovního místa. Při formulování nabídky je přihlíženo k tomu, z jakých zdrojů jsou uchazeči získáváni, zda jde o vnitřní či vnější zdroje. Dále se přihlíží k sociálnímu profilu, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, volbě metody získávání pracovníků a volbě požadovaných dokumentů od uchazečů. (Koubek, 2006. s. 2006)

Koubek (2006, s. 138–139) uvádí, že k efektivnímu a levnému inzerátu jsou potřeba dodržovat tyto zásady:

- Inzerát obsahuje informace o názvu pracovního místa, stručný popis a charakteristiku pracovní pozice, místo vykonávání

práce, umístění organizace, požadavky určující praxi, vzdělání, popř. věk uchazeče a také by měl obsahovat výši platu, pracovní dobu apod.

- Inzerování pomocí vhodných sdělovacích prostředků.
- Zvolení osvědčené formy inzerátu, tj. velikost písma, typ písma nebo také vybrání dnu k inzerování.
- Organizace by si měla vést záznamy o inzerátech.
- Podle výsledků z přijímacího řízení by měla organizace analyzovat efektivnost inzerování, slouží k vylepšení procesu získávání zaměstnanců.
- Uchazeči by měli být odmítnuti včas a slušně.

3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která následuje po získávání pracovníků. Během procesu získávání zaměstnanců organizace shromažďuje informace o uchazečích, cílem výběru pracovníků je tyto pracovníky rozdělit a vybrat z nich ty uchazeče, kteří nejlépe vyhovují požadavkům na obsazované pracovní místo organizace. Nejvhodnější pracovník je ten, který přispívá k rozvoji organizace, má určitý potenciál a je flexibilní, dokáže se přizpůsobit organizační kultuře či případným změnám v organizaci nebo pracovní skupině.

Je velmi důležité zvládnout posoudit způsobilosti uchazečů pro vykonávání určité práce, k zajištění této způsobilosti je potřeba specifikovat kritéria a následně zvolit metody, které prokáží, na kolik uchazeč těmito kritériím vyhovuje. (Koubek, 2006, str. 156)

Podle Šikýře (2016, s. 104) je vhodné při výběru zaměstnanců používat pozitivní přístup, tzn. snažit se zjišťovat, které z našich podmínek uchazeči splňují a do jaké míry nebo jaké jsou důvody uchazeče do firmy přijmout.

3.1 Fáze výběru zaměstnanců

Podle Koubka (2006, s. 162) se proces výběru zaměstnanců kryje s procesem získávání pracovníků. Co se týče procesu výběru pracovníků, rozdělují se na dvě fáze, a to na předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze je spojena s potřebou obsazení volného pracovního místa. Na to musí reagovat následující tři kroky:

- a) Formulují se popis pracovního místa a musí se stanovit pracovní podmínky. Rozhodující a velmi často přehlížený krok je vytvoření jasného a detailního popisu obsazovaného pracovního místa.
- b) Druhý krok slouží k prozkoumání kvalifikací, znalostí a dovedností, či osobních znalostí je potřeba na vykonávání práce.
- c) Ve třetím kroku jsou uvedeny konkrétní požadavky na pracovní místo, požadavky na úroveň vzdělání, délku praxe a také osobní vlastnosti, které jsou nezbytné pro vybrání uchazeče na pracovní pozici.

S časovým odstupem následuje vyhodnocovací fáze, po nashromáždění veškerých potřebných informací o uchazečích na pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, které se přizpůsobují okolnostem, jako jsou obsah a charakter pracovního místa. Tato fáze je úzce sepnuta s metodami výběru zaměstnanců. (Koubek, 2006, s. 162-163)

3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Specifikováním kritérií se posuzuje způsobilost uchazeče k vykonávání práce obsazovaného pracovního místa. Kritéria se určují ve fázi výběru pracovníků a jsou následně použita při hodnocení. (Kociánová, 2010, s. 109)

Určení kritérií výběru pracovníků je v kompetenci organizace, která bude uchazeče zaměstnávat. Stanovuje je podle vlastních potřeb (praktické zkušenosti, specifické dovednosti a znalosti, úroveň dosaženého vzdělání nebo praxe), mohou být také stanovovány podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům apod.) Uchazeč o zaměstnání by měl tyto kritéria zvládnout naplnit a tím prokázat svojí odbornou způsobilost, avšak pro úspěšné a dlouhodobé působení v organizaci by měl dokázat i potenciál pro rozvoj, který může vést k postupu v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 102)

3.3 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců se dají označit jako specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. K nejběžnějším metodám výběru zaměstnanců patří hodnocení životopisů, výběrový pohovor, testování uchazečů a assessment centre. (Šikýř, 2014, s. 102)

Armstrong a Taylor (2015, s. 286) uvádí, že existuje „klasické trio“ metod, které jsou využívány při výběru zaměstnanců. Patří mezi ně dotazníky, pohovory a reference. Dalšími nejpoužívanějšími metodami jsou assessment centra a výběrové testy.

Dotazník slouží k zjištění základních údajů o uchazeči o pracovní místo, ale také např. jejich očekávání, či představy o profesní kariéře, zájmy ve volném čase, ochotu uchazeče měnit místo výkonu

práce, či ochotu cestovat. To vše slouží k odhadu vlastností uchazeče a určení druhu zaměstnání pro něj vhodného. (d'Ambrosová a kol., 2014, s. 83)

3.3.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastěji používaná metoda výběru zaměstnanců, jejímž účelem je získání potřebných informací o uchazeči, které následně slouží k předpovídání budoucího pracovního výkonu. Na základě výsledků je následně vybrán nejvhodnější uchazeč. Pohovory jsou zásadně uskutečňovány formou face to face, která je vhodná na navázání kontaktu mezi uchazečem a zaměstnavatelem. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286)

Umožňuje efektivně prozkoumat odbornou způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů. Účelem výběrového pohovoru je (Šikýř, 2014, s. 103):

- ověření a doplnění údajích o uchazečích, které jsou pro organizaci rozhodující;
- posouzení způsobilosti, motivace a chování uchazečů;
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjištění představy uchazečů o podmínkách.

Koubek (2006, s. 168) uvádí různé typy pohovorů, které jsou rozlišovány podle množství a struktury účastníků. Jde o následující typy pohovorů:

- a) **Pohovor 1 + 1**, je veden představitelem organizace, zpravidla jeden pracovník, nejčastěji vedoucí pracovník. Výhodou tohoto typu pohovoru je otevřenější atmosféra, ale doporučuje se primárně při hledání pracovníka na místo, kde není potřeba velká úroveň kvalifikovanosti.
- b) **Pohovor před komisí**, která je složena z 3-4 osob, přinejlepším to jsou nadřízení, personalista a psycholog. Ti jsou obeznámeni s požadavky na obsazované pracovní místo, předem dohodnou na svých rolích během pohovoru. Nevýhodou tohoto pohovoru je, že uchazeč bývá více vystresovaný, tudíž je vhodný pro obsazování náročnějších a více stresujících pracovních míst.
- c) **Postupný pohovor**, jedná se o sérii pohovorů, které probíhají metodou 1 + 1. Cílem pohovoru je překonat nevýhody a zachovat

výhody pohovoru 1 + 1 a pohovoru před komisí. Nevýhodou postupného pohovoru je časová náročnost.

- d) **Skupinový pohovor** označuje pohovor, ve kterém je skupina uchazečů hodnocena jedním (nebo více) posuzovatelem. Časově je tento pohovor nenáročný a umožňuje posuzovatelům určit osobnost uchazečů. (Koubek, 2006, s. 168)

Podle d'Ambrosové a kol. (2014, s. 82) by mělo vedení přijímacího pohovoru splňovat tyto zásady:

- A) **Připravení na rozhovor**, což obsahuje připravení a shromáždění všech dostupných informací o uchazeči, které má již personalista k dispozici, dále také připravení otázek, které pomohou personalistovi dotvořit celkový obraz o uchazeči a také připravení prostředí, které bude nerušené a klidné, aby se mohl uchazeč soustředit a uvolnit.
- B) **Vedení rozhovoru**, při kterém se personalista bude snažit povzbudit uchazeče k doplnění chybějících informací, zodpovězení dotazů uchazeče týkající se nabízejícího zaměstnání.

Podle Šikýře (2014, s. 104) lze pohovory také rozdělit na strukturované a nestrukturované.

Strukturovaný pohovor je předem připravený a naplánovaný, zaměstnavatel, či personalista má dopředu připravené otázky a také čas na řešení těchto otázek. Otázky jsou položeny všem uchazečům a následně hodnoceny na základě připravených modelových odpovědí. Délka pohovoru se pohybuje kolem 30–90 minut, záleží na pracovní pozici, která bude obsazována.

Nestrukturovaný pohovor je opakem strukturovaného, průběh pohovoru záleží na aktuálním vývoji. Stejně jako u strukturovaného má osoba, která pohovor vede připravené otázky, pořadí ale záleží na vývoji. (Šikýř, 2014, s. 104)

3.3.2 Výběrové testy

Výběrové testy jsou používány, pokud chce organizace zjistit úroveň schopností, inteligence, vědomostí nebo charakteristiku osobnosti. Mezi nejčastěji používané výběrové testy patří testy inteligence, testy schopností nebo testy způsobilostí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288)

Šikýř (2014, s. 104) výběrové testy rozděluje na:

- Testy inteligence, zkoumají duševní schopnosti uchazečů. Zaměřují se na numerické myšlení, krátkodobou paměť nebo verbální myšlení.
- Testy schopností, zkoumají specifické znalosti a dovednosti uchazečů, které jsou nevyhnutelné pro uskutečnění požadované práce. Schopnosti jsou dokazovány vykonáním přidělené práce v předem vymezeném čase. Hranici úspěšnosti si musí zaměstnavatel určit sám.
- Testy osobnosti, posuzují osobnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro uskutečnění požadované práce. Osobnostní testy jsou prováděné formou dotazníků.

3.3.3 Hodnocení životopisů

Životopis je dokument obsahující základní informace o kvalifikaci, dosaženém vzdělání a předchozích pracovních zkušenostech. Životopis má předepsanou podobu, která by měla být dodržena, měl by být stručný, logický a přehledný. Je kladen velký důraz na stručný popis pracovních činností, které uchazeč vykonával v minulých zaměstnáních. Personalista životopis porovnává s ostatními materiály, a pokud ho životopis zaujme, připraví si otázky na výběrový pohovor. Při hodnocení životopisu se zaměřuje hlavně na (Dvořáková a kol., 2012, s. 152):

- dobu pracovního pohovoru u zaměstnavatelů;
- hledání časové skulinky mezi ukončením studia a nástupem do práce;
- životní události, které ovlivnily změnu zaměstnání;
- časovou shodu doložených dokumentů.

Po analýze následuje další proces, rozdělení potencionálních uchazečů do skupin, vhodné uchazeči a nevhodní uchazeči. Nevhodným uchazečům je telefonicky, e-mailem, či prostřednictvím zdvořile sděleno, že zaměstnavatel o jeho služby nemá zájem. Důvodem odmítnutí bývá jednoduše nesplnění požadavků pro výkon práce. Vhodní uchazeči jsou pozváni k výběru zaměstnanců, ideálně je seznam tvořen pěti až deseti uchazeči. (Šikýř, 2014, s. 103)

3.3.4 Assessment centre

Assessment centre, zkratkou AC, je metoda využívající se pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Zaměřuje se především na hodnocení kompetencí potřebných na pracovní místo. Různá cvičení jsou kombinována s testovými metodami, které slouží k simulaci budoucích pracovních podmínek. Na konci této metody je posuzovatelům poskytnuta škála informací o zkušenostech, postojích ale také o chování kandidáta v určitých rolích. (Janišová, 2013, s. 204)

AC bývá postaveno na simulovaných situacích, které jsou doplňovány rozhovory a testy. Účastníci jsou rozděleni do jednotlivých skupin a plní předem stanovené aktivity, které jsou posuzovány a hodnoceny skupinou pozorovatelů podle předem stanovených kritérií. (Bělohlávek, 2016, s. 33)

Tato metoda je zpravidla je uskutečňována mimo pracoviště a probíhá jeden až dva dny. Ideální skupina je složena z osmi až deseti uchazečů, které následně sleduje a posuzuje skupina hodnotitelů (interní i externí, ideálně skupina pěti až sedmi personalistů nebo manažerů). Velkou výhodou metody je komplexní posuzování a porovnávání uchazečů. Náklady na uspořádání a realizaci jsou bohužel vyšší, což je u této metody velká nevýhoda. (Šikýř, 2014, s. 105)

3.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání

Nyní se nacházíme na konci celého procesu získávání a výběru pracovníků. Již jsme dokončili fázi pohovorů a testování a následně musíme učinit rozhodnutí, který z uchazečů bude dosazen na pracovní místo. S vybranými uchazeči se následně telefonicky spojí a vytvoří předběžnou nabídku. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 293)

Organizace by si před vybráním uchazeče měla být schopna odpovědět na dvě otázky:

1. Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadované schopnosti)?
2. Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (má požadovanou motivaci)?

Konečné rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí záleží právě na odpovědích, které slouží jako podklad manažerům či personalistům. V tomto procesu by bylo nejlepší, aby ten, kdo učiní konečné rozhodnutí, byl právě manažer. Manažeři bývají potencionální nadřízení, tudíž

je v jejich pravomoci učinit rozhodnutí, zda je onen uchazeč opravdu ten, kterého organizace potřebuje.

Pokud se manažerům a personalistům podaří najít uchazeče, který je pro organizaci nejvhodnější, učí mu nabídku zaměstnání. Pokud uchazeč s nabídkou souhlasí, následují procedury spojené s přijetím daného uchazeče a uzavřením pracovní smlouvy. (Šikýř, 2016, s. 110)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení společnosti

Praktická část zkoumá proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. s cílem posoudit použité metody, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.

Představení společnosti, její historie i současnost, organizační strukturu a předmětu podnikání, je provedeno na základě interních dokumentů společnosti. Následná analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti je provedena s využitím rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Výsledkem jsou návrhy doporučení ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

4.1 Podnikání společnosti

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. je pojistně-makléřská společnost, která zprostředkovává pojistné produkty. Společnost na trhu působí více než 9 let a je jedničkou na trhu v poskytování pojištění aut, domácností, cestování, životného pojištění a také havarijního pojištění. (O nás, 2020a).

„S námi je každý klikař.“

Společnost provozuje internetový srovnávač, díky kterému si mohou klienti nezávazně srovnat nabídky od různých pojišťoven. Klikpojisteni.cz a.s. má navázanou spolupráci s předními českými pojišťovnami, jako je AXA, Uniqa, Slavia Pojišťovna, Wüstenrot, Česká pojišťovna, Česká podnikatelská pojišťovna (ČPP), Triglav, Pojišťovna ČSOB, AIG a ERV.

Společnost sídlí v Praze na Florenci. V současné době provozuje také další dvě call centra v Ústí nad Labem a v Bratislavě. (Klikpojisteni.cz, 2020)

Majoritní vlastník společnosti je Benson Oak, která na českých a slovenských trzích působí téměř 20 let. V roce 2012 přivedla jako první českou firmu na burzu v New Yorku, společnost AVG a.s. (O nás, 2020b)

Benson Oak Capital je společnost, která investuje do významných podniků, které působí v České republice a na Slovensku. Vyhledává kontrolní balíky akcií ve společnostech, které mají významný růstový potenciál na domácí nebo mezinárodní trh.

Společnost založil v roce 1991 Gabriel Eichler, v současné době působí především jako poradce pro Benson Oak Capital při mezinárodních i domácích akvizicích. Na českém a slovenském trhu uskutečnila více než 70 úvěrových a M&A transakcí v celkové hodnotě přesahující 6 miliard amerických dolarů.

Hlavním cílem společnosti Benson Oak je investovat do kvalitních podniků a poskytovat jim podporu k dosažení nového stupně výkonnosti. (O společnosti, 2020)

Současné portfolio společnosti Benson Oak Capital je tvořeno třemi společnostmi, a to (Současné portfolio, 2020):

- AVG Technologies
- Bochemie Group
- Click Insurance

Jednoduchost a přehlednost, to je pro společnost to nejdůležitější, proto vytvoření a zařazení povinného ručení, či jiného pojištění, zabere každému opravdu jenom pár minut. Pokud si někdo není jistý a nerozumí zakládání pojištění po internetu, jsou mu ve dvousměnném provozu k ruce operátoři z Call centra, kteří mu rádi pomůžou a poradí s výběrem pojištění.

Stačí na stránkách vyplnit všechny potřebné informace o vozidle, či o bydlení, nebo o pojistiteli a dostupné nabídky pojištění se pojistiteli hned ukáží. U každé pojistky jsou přehledně napsány všechny potřebné informace k dané pojistce. Zájemce už si může pouze pojistku vybrat a online založit. Po založení smlouvy mu do e-mailu přijde zelená karta (u povinného ručení) a smlouva o založení pojistky. Společnost následně pošle pojistiteli všechny náležité dokumenty i poštou, aby měl vše při ruce. (O nás, 2020)

Na české i slovenské pobočce je zaměstnáno zhruba 100 zaměstnanců, kteří pracují převážně na pozici Operátor pro Call Centra.

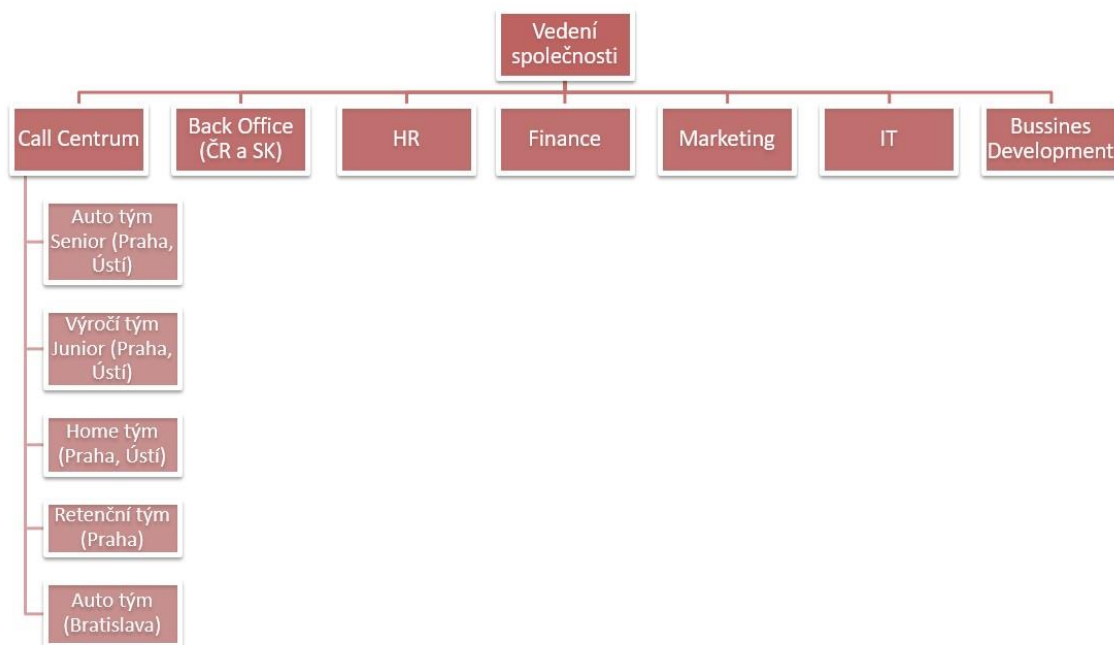


Obrázek 1: Logo společnosti

Zdroj: Klikpojisteni.cz

4.2 Organizační struktura společnosti

Majoritním vlastníkem je společnost Benson Oak. Společnost Klikpojisteni.cz a.s., je vedena třemi členy představenstva.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Klikpojisteni.cz, a.s.

5 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti

Tato kapitola analyzuje stávající stav získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. Informace uvedené v této kapitole byly získány s využitím rozhovorů s personalistkou společnosti (viz příloha 1) a popisuje metody, které společnost využívá.

5.1 Získávání zaměstnanců

5.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů ve společnosti má na starosti personální oddělení. Česká i Slovenská pobočka mají svoje vlastní personální oddělení s personalistkami a personalisty.

Plánování lidských zdrojů je ve společnosti propojeno s marketingovými aktivitami. Klikpojisteni.cz, a.s. má na každý měsíc určitý finanční rozpočet, který je určený na marketing a marketingové aktivity. Tyto aktivity slouží společnosti k zajišťování kontaktů neboli leadů. Lead je potencionální zákazník, který projevil zájem o službu tím, že například klik na reklamu v prohlížeči, nebo zavolal na telefonní číslo, které viděl v televizní reklamě.

Marketingové oddělení plánuje marketingové rozpočty na vybrané měsíce. Podle předem určeného rozpočtu se určí množství reklam a jejich umístění (televize, internet) a ve spolupráci s personálním oddělením dokáže předpovědět, kolik jim takto nastavená reklama zajistí kontaktů, tedy leadů.

Na základě této analýzy personální oddělení spočítá Headcount, což označuje počet zaměstnanců firmy i počet volných míst ve společnosti. Jeden headcount představuje jednoho leada. Cílem je mít dostatečný počet zaměstnanců (leadů), aby se stihli obvolat všichni zájemci. Dále personální oddělení musí počítat i se zaměstnanci, kteří mají za úkol obvolávat klienty s ohledem na výroční kontakty. To jsou kontakty, které jsou plánovány se stávajícími klienty společnosti, podle toho, kdy jim bude končit dané pojištění. Zaměstnanci mají za úkol zjistit, zda bude chtít klient pojistku prodloužit, založit novou, či úplně zrušit.

Plánování lidských zdrojů také přihlíží na plánované odchody stávajících zaměstnanců, či případně plánované absence zaměstnanců a dlouhodobé nemocenské. Podle toho ví, kolik budou případně potřebovat nabrat nových zaměstnanců. Lze tak říci, že společnost plánuje lidské zdroje spíše nepravidelně a nábor probíhá s ohledem na potřeby zajištění dostatečných headcountů.

5.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro uchazeče. Společnost Klikpojisti.cz, a.s. získává zaměstnance z vnitřních zdrojů, protože ti, kteří pro společnost již pracují, znají chod firmy, jsou zvyklí na tempo práce. Pro společnost je výhodné, že uchazeče zná a ví, co od něj má očekávat. Společnost ráda dává šanci stávajícím zaměstnancům v kariéerním posunu. Nejčastěji obsazované pozice z vnitřních zdrojů jsou vyšší pozice v call centru, např. supervizor, trenér, team leader a business development.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů dělá společnost klasické výběrové řízení, zaměstnanci, kteří mají zájem, se o pracovní místo ucházejí se přihlásí. Důležitým krokem ve výběrovém řízení je splnění zadaných úkolů, podle kterých poté personalista vybírá, komu dá šanci a obsadí pracovní místo.

Vnější zdroje

Společnost získává zaměstnance také z vnějších zdrojů. Nevýhodou obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů, je neznalost uchazečů. Společnost nezná jejich pracovní tempo, stejně tak jako uchazeč nezná pracovní tempo společnosti. Výhodou, ale je, že si společnost může uchazeče naučit a přizpůsobit si jej svým požadavkům. Nejčastěji používané vnější zdroje organizace jsou pracovní portály, jako je jobs.cz. Dále pak společnost využívá své webové stránky ccana-ruby.cz, kde zveřejňuje aktuálně nabízené volné pracovní pozice. Společnost také, sice okrajově, používá k získávání zaměstnanců sociální síť.

5.1.3 Metody získávání pracovníků

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. používá několik metod k získání nových zaměstnanců, metody jsou využívány současně, aby se docílilo většího počtu uchazečů.

E-recruitment

Nejčastěji využívaná metoda získávání nových zaměstnanců je prostřednictvím inzerování na pracovních portálech, především jobs.cz. Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. dále k získávání pracovníků využívá svoje webové stránky klik.cz a kariérní webové stránky ccnaruby.cz

Dále nejvíce používaná metoda je náborová aplikace Teamio.com, která slouží k vystavení pracovních nabídek na jiných pracovních portálech. Mezi ně patří:

- Jobs.cz
- Prace.cz
- Pracezarohem.cz
- Monster.cz
- Profesia.sk
- Bestjobs.ro
- Rabota.ua
- Cv.ee
- Cv.lv
- Cvonline.It

Náborová aplikace Teamio.com také umožňuje komunikovat přímo s kandidáty, odmítat a vybírat ty pravé. Výhodou této aplikace je, že veškeré potřebné informace o uchazeči jsou dostupná na jednom místě a personalistova práce je účinnější a rychlejší. Ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. je tato metoda nejúčinnější, protože touto metodou společnost získává 85 % zaměstnanců.

Kariérní stránka ccnaruby.cz. slouží k informování uchazečů o volných pracovních místech ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. Uchazeči mají možnost zjistit všechny potřebné informace o nabízené pracovní pozici. Kariérní stránka uchazečům také umožňuje odpovědět na nabídku zaměstnání, tím, že vyplní své kontaktní údaje, přiloží životopis a svůj motivační dopis.

Kariérní stránka společnosti získává zhruba 5 % z celkového počtu zaměstnanců. Bohužel společnost Klikpojisteni.cz, a.s. kariérní stránku nepropaguje, a proto jim klesá procento získaných zaměstnanců touto metodou.

Inzerce

Další využívanou metodou ve společnosti je inzerce prostřednictvím sociálních sítích, hlavně tedy Facebook a LinkedIn. Pokud je práce nabízená pouze zaměstnancům, je nabídka rozeslána uchazečům prostřednictvím firemního e-mailu, nebo je vyvěšena na vývěsce v organizaci.

Doporučení stávajících nebo bývalých zaměstnanců společnosti

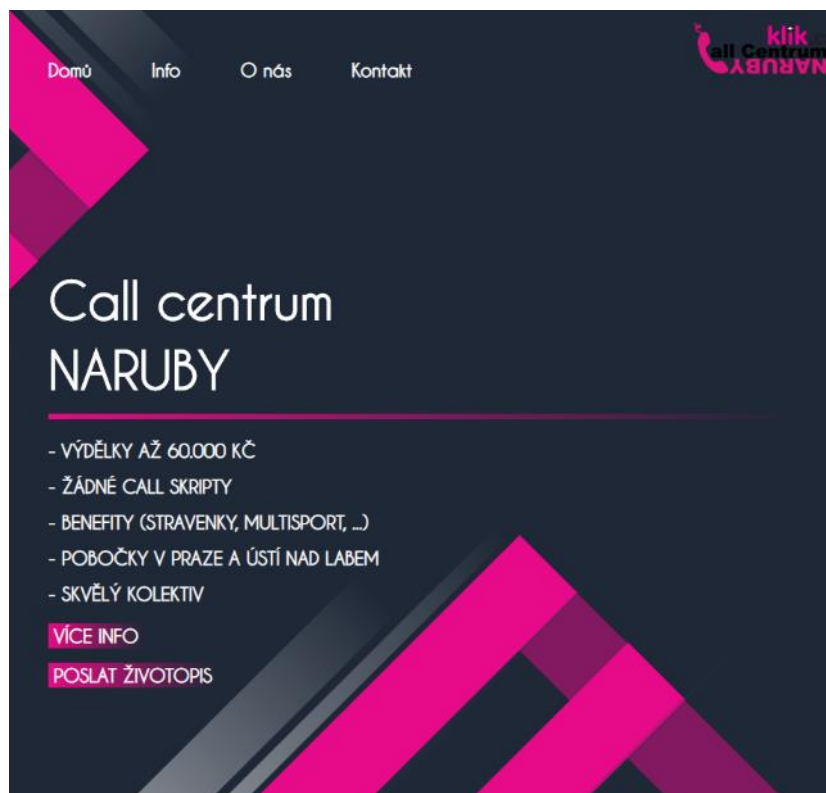
Výraznou část zaměstnanců společnost získává díky doporučení stávajících nebo bývalých zaměstnanců společnosti. Tato metoda zajišťuje společnosti zhruba 10 % nových zaměstnanců. Pokud uchazeč, který byl doporučen stávajícím zaměstnancem, společnosti vyhovuje a je přijat zaměstnanec, který jej doporučil, dostane finanční odměnu za přivedení nového zaměstnance. Společnost také dostává několik nabídek od uchazečů, kteří si firmu vyhledali sami a měli by zájem pro tuto společnost pracovat.

Uchazeči se nabízejí sami

Společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. se velmi často nabízejí uchazeči sami, dost často se jedná převážně o absolventy škol, kteří se dostávají na trh práce a hledají zaměstnání. Nabízejí se ale i uchazeči o IT pozice, manažerské pozice či jiné. Uchazeči společnosti posílají svoje životopisy a motivační dopisy a čekají, zda je společnost přijme. Uchazeče na společnosti láká především zajímavé prostředí a dobrá lokalita společnosti.

Společnost oslovuje uchazeče sama

Ne příliš využívaná metoda získávání zaměstnanců, ale ve společnosti již byla párkrát využita. Tato forma přímého oslovování uchazečů byla využita např. u pozice IT Specialisty. U jiných pozic, tato forma získávání zaměstnanců využívána není, a to z toho důvodu, že pozice IT je specifická oblast, kdy kandidáti sami aktivně zaměstnání nehledají a jsou zvyklí, že je společnosti oslovují sami.



Obrázek 3: Kariérní stránka Klikpojisteni.cz, a.s.
Zdroj: ccanaruby.cz

5.1.4 Formulace nabídky zaměstnání

K tomu, aby mohl personalista sestavit nabídku pracovního místa, musí mít předem stanoveno, zda bude pracovní místo obsazovat uchazeči z vnitřních či vnějších zdrojů. Personalista také musí znát obsazovanou pozici, popis a specifikaci pracovního místa.

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. se snaží v inzerátu uvádět všechny informace, které uchazeč potřebuje o pracovní pozici vědět. Inzerát začíná názvem pracovního místa, aby uchazeč věděl hned z názvu, jaká bude jeho pracovní pozice ve společnosti, např. „Hledáme specialisty prodeje Praha a Ústí nad Labem“ (viz obrázek 4).

V inzerátu jsou uvedeny detailní informace o pracovní pozici, o pracovní náplni, o základní mzdě a také o benefitech, které společnost zaměstnancům nabízí. Dále je v inzerátu uvedena informace o místu výkonu práce, kdy si uchazeč může vybrat mezi Prahou a Ústím nad Labem. Samozřejmě nechybí ani představa společnosti o budoucím zaměstnanci. Velmi důležité je, aby byl uchazeč přátelský, spolehlivý

a pracovitý. V inzerátu vyzdvihují, že je výhodou mít praxi s nabízenou prací, ale pokud ji uchazeč nemá, nic se neděje.

Tak trochu jiné Call Centrum

Proč jsme jiní?

- Měsíční výdělky specialistů prodeje jsou v průměru 30 000 Kč. Ti nejlepší si vydělají až 60 000 Kč za měsíc
- V našem „tak trochu jiném“ call centru se průměrně z každého třetího hovoru uzavře smlouva s klientem.
- Nevolají se studené kontakty.



Co u nás budete dělat

- Zpětné volání klientům, kteří prostřednictvím webu **projevili zájem o naše služby**
- Uzavírání návrhů pojistných smluv na povinné ručení, havarijní pojištění a pojištění domácností

Co požadujeme

- Komunikativní, přátelskou osobnost, která je schopná rychle reagovat a nabídnout alternativní řešení
- Ctižádostivost, tah na branku a touhu stát se dobrým prodejcem
- Praxe v prodeji po telefonu velkou výhodou

Co nabízíme

- **Dlouhodobou spolupráci** na plný úvazek
- Přátelský pracovní kolektiv
- Zdokonalení se v komunikaci i prodejních dovednostech
- Nadprůměrné platové ohodnocení, stravenky
- **Nástupní mzda 26 000 Kč + bonusy** dle objemu smluv
- Pracoviště v centru Prahy: Florenc (Metro B a C, tramvaje, dobrá dostupnost z hlavního a Masarykova nádraží)



Zaujala Vás tato pracovní nabídka? Potom neváhejte a zašlete své **životopisy** na e-mail

Obrázek 4: Inzerát na pozici Operátora Call centra

Zdroj: Interní materiály společnosti

Na obrázku 5 je uvedena nabídka zaměstnání od společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. Tato nabídka je zasílána pouze uchazečům, kteří se nehlásí na místo operátora Call centra, ale na místo, jako je marketingový asistent, IT, finanční specialista apod.

Klikpojisteni.cz, a.s.
Sokolovská 371/1
PŠČ 186 00 Praha 8

klik.cz

Pracovní nabídka

Jméno	Jméno + Příjmení
Název pozice	HR <u>Manager</u>
Datum nástupu	<u>DD.MM.RRRR</u>
Finanční ohodnocení	<p>.....<u>Kč</u>: základní složka mzdy při nástupu <u>Kč</u>: základní složka mzdy po zkušební době <u>Kč</u>: bonusová složka mzdy, která je vázaná na splnění nastavených <u>KPI's</u> v jednotlivých měsících. Hodnocení <u>KPI's</u> probíhá kvartálně. Na bonusovou složku mzdy je nárok po zkušební době.</p>
Úvazek	Plný

Obrázek 5: Nabídka zaměstnání pro uchazeče na pracovní místa mimo Call centrum

Zdroj: Interní materiály společnosti

5.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Pokud jde o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vyžaduje společnost Klikpojisteni.cz, a.s. od uchazečů životopis, motivační dopis a pokud je do společnosti přijat, je vyžadováno doložit vstupní lékařské vyšetření. Na pozici operátora Call centra dává společnost

šanci i zaměstnancům, kteří mají základní vzdělání. V případě obsazování vyšších pracovních pozic je od uchazečů požadováno doložit dokumenty o vzdělání, např. maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom. Chtějí také doložit praxi a výjimečně požadují reference od předchozího zaměstnavatele.

Pokud jde o získávání uchazečů z vnitřních zdrojů, personální oddělení od uchazeče vyžaduje pouze motivační dopis, v něm by měl uchazeč odůvodnit, proč se rozhodl změnit pracovní pozici. Životopisy od zaměstnanců v tomto případě požadovány nejsou.

5.2 Výběr zaměstnanců

5.2.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. nemá specifická kritéria. Společnost preferuje především mladé ambiciózní lidi. Pokud se uchazeč hlásí na pozici operátora pro Call centrum není po nich požadována žádná předchozí zkušenost s prodejem pojištění, či jiné služby, nebo výrobku. Velkým přínosem je pro ně, ale aspoň minimální zkušenost na pozici operátora v Call centru.

Velmi důležitá je pro ně chuť do práce, ochota učit se novým věcem, aby byl uchazeč přátelský a trpělivý, protože práce na pozici operátora je občas psychicky náročná a na druhé straně telefonu není vždy příjemný zákazník. Ti, kteří jsou více citově založení, nejsou zrovna vhodní uchazeči o toto zaměstnání.

Pro společnost není důležitá úroveň dosaženého vzdělání, protože chtějí dát šanci všem uchazečům, kteří mají zájem pracovat v Call centru. Na tuto pozici tedy není vzdělání hlavní kritérium, pokud se ale uchazeč bude hlásit na pozici mimo Call centrum, např. Marketing, IT nebo finance, je požadováno minimálně ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a doložení případné znalosti daného oboru.

5.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru pracovníků, které společnost využívá, jsou především výběrové pohovory, výběrové testy a hodnocení životopisů.

Hodnocení životopisů

Hodnocení životopisu je nejčastěji používaná metoda výběru zaměstnanců, protože životopis požaduje společnost od každého uchazeče, který je získáván z vnějších zdrojů. Hodnocení životopisů je 1. kolo výběrového řízení, které spočívá v posouzení daného kandidáta na základě zaslání životopisu, případně motivačního či průvodního dopisu.

Hodnocení životopisů je první krok v procesu výběru zaměstnanců. Životopis obsahuje nejdůležitější informace o uchazeči, mezi ně patří: osobní údaje, dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání, zkušenosti, praxe, znalosti a dovednosti uchazeče.

Uchazeči, kteří společnosti vyhovují, na základě hodnocení životopisů, jsou obvoláváni, a je u nich proveden tzv. prescreen. Pokud uchazeč o zaměstnání společnosti na základě životopisu nevyhovuje, co nejdříve je mu zasláno vyrozumění o tom, že nebyl vybrán do dalšího kola.

Prescreening je prováděn na základě požadavků konkrétní pracovní pozice. Personalisté při obvolávání uchazečů zjišťují, zda je uchazečův zájem o pracovní pozici stále aktuální, kdy může uchazeč nastoupit do zaměstnání, očekávaná výše platu, pracovní možnosti. Personalisté na konci telefonického rozhovoru uchazeči oznámí, či je pozván k dalšímu kolu výběrového řízení, pokud uchazeč nesplňuje očekávání, personalista ho rovnou slušně odmítne a popřeje spoustu štěstí. Tento telefonní pohovor trvá 10 až 15 minut.

Výběrový pohovor

Po hodnocení životopisů jsou vybraní uchazeči pozváni k výběrovému pohovoru, který představuje 2. kolo výběrového řízení. Tuto metodu společnost Klikpojisteni.cz, a.s. používá nejen při náboru nových operátorů do Call centra, ale i na jiné pracovní pozice. Výběrový pohovor je většinou veden HR Managerkou, či HR Specialistkou, ale občas se pohovoru zúčastní i Manager Call centra. Pokud chce společnost vybrat z uchazečů 5 zaměstnanců, pozve si na osobní pohovor minimálně 7-10 uchazečů, ze kterých poté vybírá. Výběrový pohovor trvá okolo 1 hodiny.

Výběrový pohovor slouží k seznámení personalistky s uchazečem o zaměstnání. Personalistka si nejdříve s uchazečem zopakuje informace, které získala během telefonního pohovoru. Poté uchazeči představí společnost Klikpojisteni.cz, a.s., vysvětlí uchazeči, jak to ve

společnosti funguje, jaké jsou pracovní podmínky, jak fungují prodejní cíle a provize, společně s tím uchazeči vysvětlí, jak jsou ve společnosti přidělovány benefity. Následně probere s uchazečem jejich dosavadní zkušenosti a pokládá mu otázky, které jí pomohou si o uchazeči udělat lepší přehled.

Personalistka klade tyto otázky:

- Proč se ucházíte o tuto pracovní pozici?
- Co Vás zaujalo na této pracovní nabídce?
- Jaké bylo Vaše předchozí zaměstnání? Proč se ucházíte o jiné pracovní místo?
- Kdy můžete do práce nastoupit?
- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?

Personalistku dále zajímá, co uchazeče na předchozím zaměstnání nebavilo, nebo co se mu nelíbilo. Zajímá jí také, jestli má uchazeč nějaké povedené splněné cíle nebo úkoly a naopak, zda je něco co se mu nepovedlo, nebo to nedokázal splnit. Uchazeči jsou poté ještě představeny produkty, které společnost nabízí a které bude případně nabízet i on.

Výběrové testy

Výběrový test je 3. kolo výběrového řízení. Probíhá stejný den, jako výběrový pohovor a slouží k předvedení prodejních dovedností uchazeče. Uchazeč má za úkol provést fiktivní prodej. Ten probíhá tak, že je uchazeč telefonicky spojen s Managerem Call centra, který vede fiktivní prodej.

Fiktivní prodej probíhá tak, že zájemce o pojištění (Manager Call centra) zavolá uchazeči s tím, že by potřeboval uzavřít nové povinné ručení, či havarijní pojištění. Úkolem uchazeče je zjistit všechny potřebné informace o zájemci, které jsou potřeba k uzavření pojistky. Prostřednictvím fiktivního prodeje personalistka zjistí jak je uchazeč vnímavý, jestli dokáže vše rychle pochopit, jaké jsou jeho argumenty, jestli dokáže v dané chvíli improvizovat a situace ho nerozhodí. Z dané situace se dá také zjistit, jaké jsou komunikační schopnosti uchazeče a jestli má prodejní schopnosti.

Doba fiktivního prodeje se pohybuje kolem 10-15 minut.

5.2.3 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Jakmile jsou ukončeny všechny výběrové procedury, čeká společnost to nejdůležitější rozhodnutí, výběr vhodného uchazeče. Pokud udělal uchazeč o pracovní pozici velmi dobrý dojem, sdělí mu vedoucí pohovoru pracovní nabídku již na konci pohovoru. Pokud si u uchazeče nejsou tolik jistí, po ukončení pohovoru s uchazečem, se účastníci výběrového řízení mezi sebou poradí a sdělí svá pro a proti. O konečném rozhodnutí je uchazeč informován prostřednictvím telefonického kontaktu nejpozději do 2 dnů. Společnost si zakládá na rychlosti, protože v dnešní době mají uchazeči více pracovních nabídek a pokud má společnost zájem je potřeba reagovat co nejrychleji, naopak pokud zájem nemá, chce poskytnout uchazeči možnost si najít jinou pracovní pozici rychleji.

Pokud uchazeč vyhovuje požadavkům a byl personálním oddělením vybrán, je mu po telefonu sděleno rozhodnutí firmy o jeho přijetí. Pokud uchazeč nabídku přijme, personalista s ním po telefonu probere veškeré potřebné informace, které následně ještě zašle uchazeči prostřednictvím e-mailu, aby si mohl vše překontrolovat. Poté mu personalista zašle osobní dotazník k vyplnění, který pomáhá personalistovi s přípravou pracovní smlouvy a ostatních dokumentů.

Dokumenty jsou ve většině případech podepisovány ještě před nástupem do zaměstnání. Také je v této části od uchazeče požadována vstupní lékařská prohlídka.

Při nástupu zaměstnance do práce na něj čeká vstupní školení, které je pořádané HR. Na vstupním školení se dozví všechny potřebné informace o společnosti, o organizační struktuře, důležité informace k pracovnímu řádu. Následuje BOZP školení, které musí absolvovat každý nový zaměstnanec a také ho čeká školení na ochranu osobních údajů a školení na bonusový systém. Jakmile zaměstnanec absolvuje všechna školení, musí složit závěrečný test, který je podmínkou pro další pokračování ve společnosti. Adaptace ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s. probíhá tak, že zaměstnanec podstoupí týdenní produktové zaškolení. Po nástupu do zaměstnání se o něj starají vedoucí zaměstnanci Call centra - Team Leadeři, Supervizoři, kteří zaměstnanci pomáhají s probíhajícími telefonáty. Pokud zaměstnanec neví co v dané situaci dělat, nebo má stále problémy zorientovat se v programu, vedoucí zaměstnanci mu pomohou a poradí, co mají klientovi v hovoru říct.

6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Klikpojistení.cz, a.s. probíhalo v elektronické podobě prostřednictvím Google formulářů. Dotazník byl rozeslán personalistkou zaměstnancům české i slovenské pobočky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 55 zaměstnanců. Dotazník byl anonymní a dobrovolný.

Dotazník obsahoval 18 otázek, které měly za úkol získat další údaje pro analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz a.s., posouzení vhodnosti uplatňovaných metod získávání a výběru zaměstnanců a doporučení možných změn, které by vedly ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Součástí analýzy výsledků dotazníkového šetření bylo odpovědět na tři výzkumné otázky:

- **VO 1.** Jsou zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, s poskytovanými informacemi a s přístupem aktérů?
- **VO 2.** Jaké jsou nejčastěji používané metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s.?
- **VO 3.** Jaké kritéria jsou pro společnost Klikpojistení.cz, a.s. při posuzování uchazečů nejdůležitější?

6.1 Respondenti dotazníkového šetření

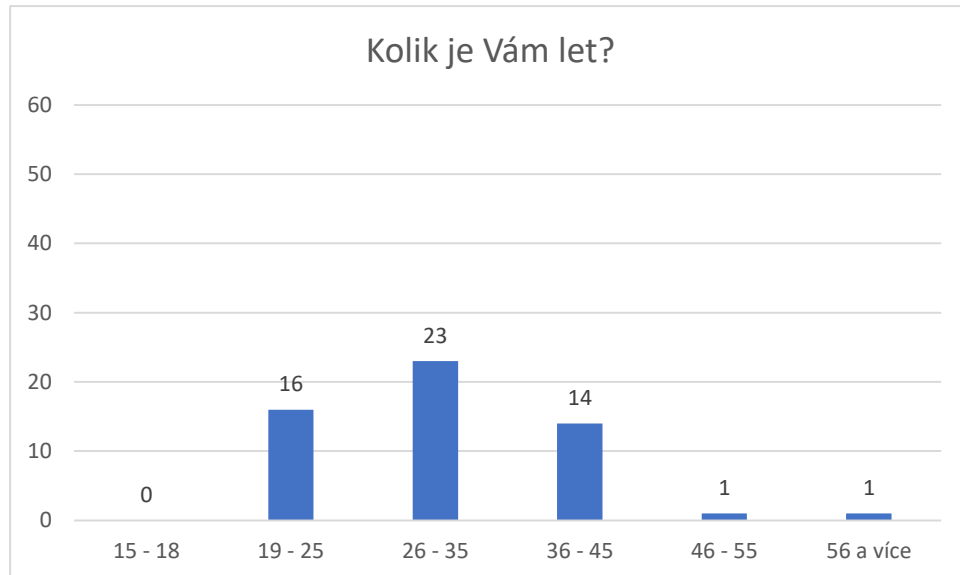
Respondenti dotazníkového šetření jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního zařazení a délky zaměstnání ve společnosti.

Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo dohromady 55 respondentů, z toho 33 (60 %) žen a 22 (40 %) mužů.

Věk respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 (41,8 %) respondentů ve věku 26–35 let, 16 (29,1 %) respondentů ve věku 19–25 let, 14 (25,5 %) respondentů ve věku 36–45 let, 1 (1,8 %) respondent ve věku 46–55 let a 1 (1,8 %) respondent ve věku 56 a více let.

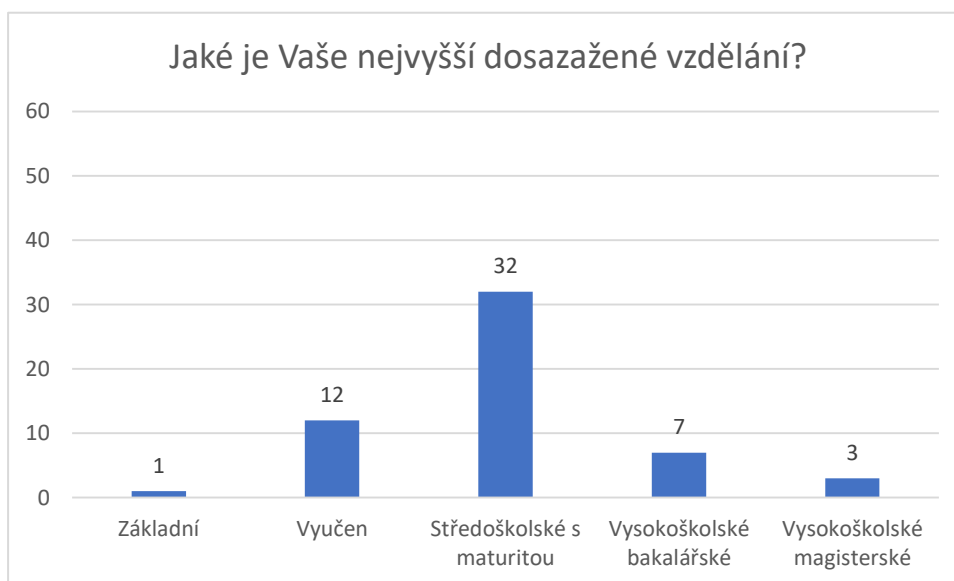


Graf 1: Věk respondentů

Zdroj: Autorka

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 (58,2 %) respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, 12 (21,8 %) respondentů s vyučením, 7 (12,7 %) respondentů s vysokoškolským bakalářským vzděláním, 3 (5,5 %) respondenti s vysokoškolským magisterským vzděláním a 1 (1,8 %) respondent se základním vzděláním.



Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Autorka

Pracovní zařazení respondentů ve společnosti

Čtvrtá otázka zjišťovala, jaké je pracovní zařazení respondentů ve společnosti. 22 (40 %) respondentů zvolilo, že pracují na pozici Operátor Call centra. 7 (12,7 %) respondentů odpovědělo, že pracují na pozici Pojišťovacího makléře. 6 (12,9 %) respondentů pracuje na pozici Sales representative. 4 (7,3 %) respondenti pracují v Back Office a 4 (7,3 %) vykonávají práci Team Leader. 3 (5,5 %) respondenti odpověděli, že pracují v oddělení zákaznické péče a 3 (5,5 %) vykonávají práci supervizora. 2 (3,6 %) respondenti pracují na pozici Quality Specialist. Z dotazníkového šetření lze také zjistit, že ve společnosti se nachází 1 (1,8 %) Produktový manažer, 1 (1,8%) Vedoucí zákaznické péče, 1 (1,8 %) HR Manager a 1 (1,8 %) HR Specialist.

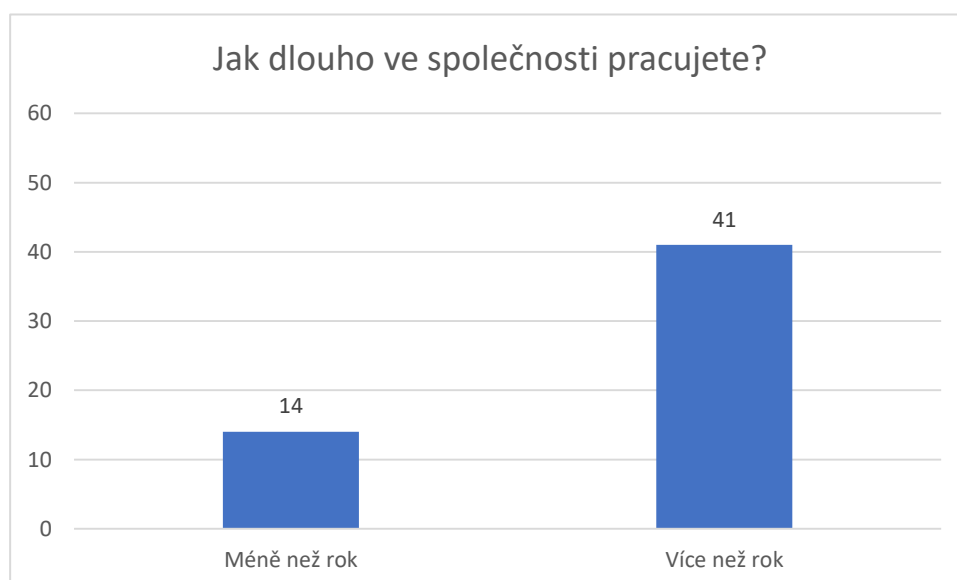


Graf 3: Pracovní zařazení respondentů ve společnosti

Zdroj: Autorka

Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Pátá otázka zjišťovala, jak dlouho respondenti ve společnosti pracují. 41 (74,5 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují déle než 1 rok. 14 (25,5 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují méně než 1 rok.



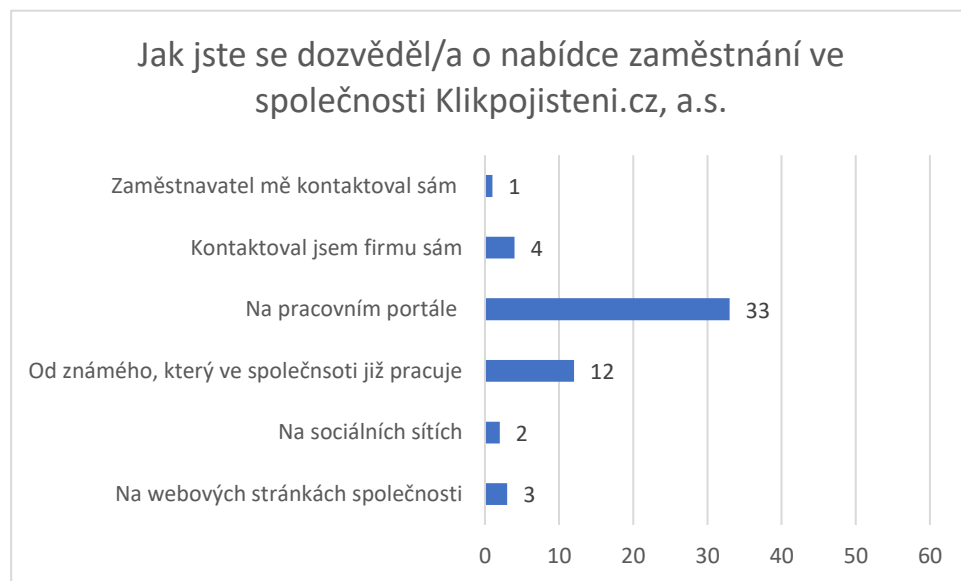
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Zdroj: Autorka

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 6. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti, na kterou jste následně reagoval/a?

Šestá otázka se zaměřila na metody získávání zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s. Otázka zjišťovala, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o nabídce zaměstnání ve společnosti. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli prostřednictvím pracovního portálu, např. jobs.cz, celkový počet respondentů, kteří zvolili tuto odpověď, bylo 33 (60 %). Velká část respondentů odpověděla, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli od známého, který ve společnosti již pracuje, tuto odpověď zvolilo 12 (21,8 %) respondentů. 4 (7,3 %) respondenti odpověděli, že firmu kontaktovali sami. 3 (5,5 %) respondenti se o nabídce zaměstnání dozvěděli z webových stránek společnosti ccnaruby.cz. 2 (3,6 %) respondenti se o nabídce zaměstnání dozvěděli prostřednictvím sociálních sítí, např. Facebook, LinkedIn. Pouze 1 (1,8 %) respondent uvedl, že ho zaměstnavatel kontaktoval sám a to buď prostřednictvím sociálních sítí, nebo prostřednictvím LinkedIn.

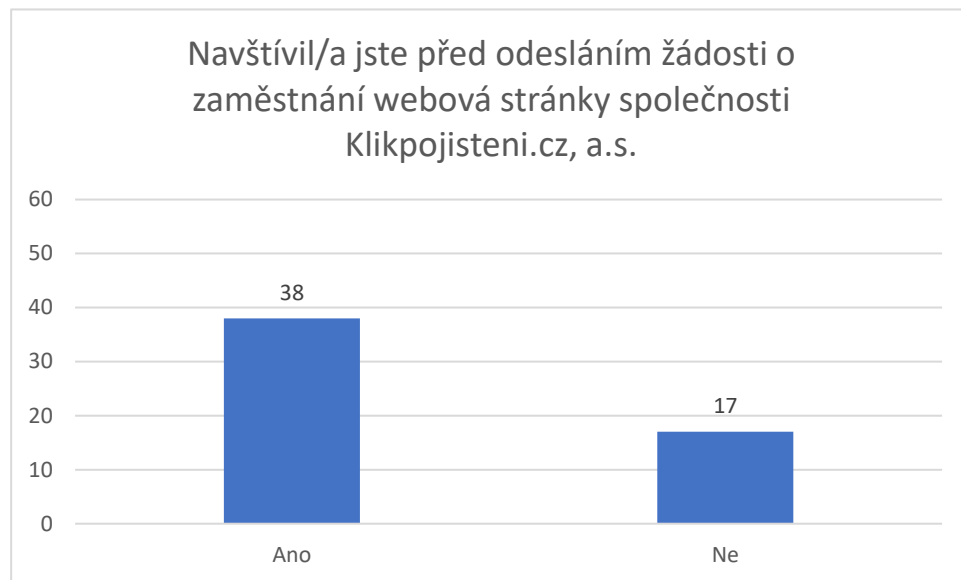


Graf 5: Zdroj nabídky zaměstnání

Zdroj: Autorka

Otázka 7. Navštívil/a jste před odesláním žádosti o zaměstnání webová stránka společnosti?

Sedmá otázka zjišťovala, jestli si uchazeči zjišťovali informace o společnosti tím, že navštívili jejich webová stránka. 38 (69,1 %) respondentů odpovědělo, že před odesláním žádosti o zaměstnání, navštívili webová stránka společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. 17 (30,9 %) respondentů webová stránka společnosti vůbec nenavštívilo.

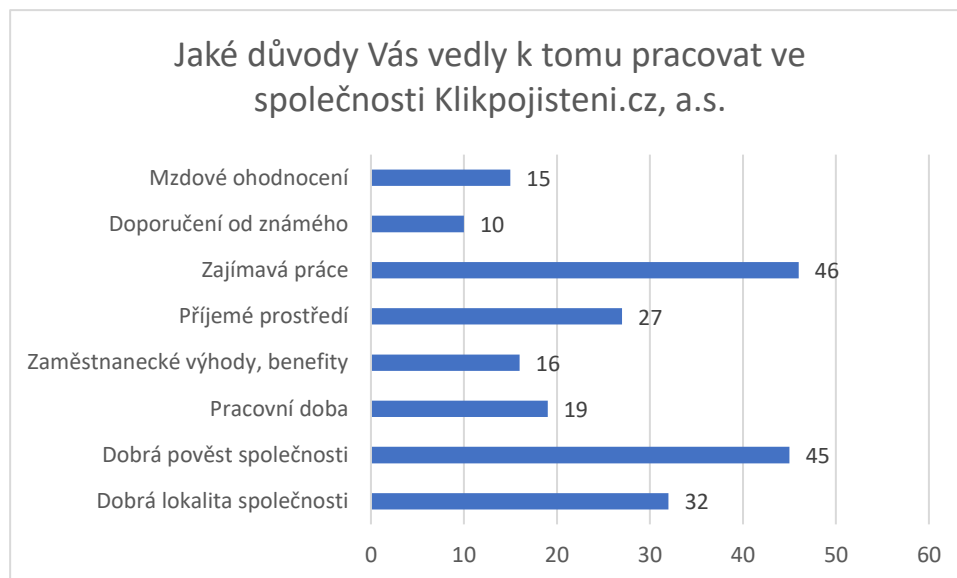


Graf 6: Návštěvnost webových stránek společnosti

Zdroj: Autorka

Otázka 8. Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti?

Osmá otázka sloužila k zjištění důvodů, které vedly uchazeče k nástupu do společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. Respondent mohl vybrat více odpovědí. Nejvíce uchazečů zvolilo, že jim práce ve společnosti přijde zajímavá, tuto odpověď zvolilo 46 respondentů. Na druhém místě se 45 uchazečům líbila dobrá pověst společnosti. 32 uchazečů poté taky zvolilo, že jim vyhovuje dobrá lokalita společnosti. Příjemné prostředí se zamlouvalo 27 respondentům. 19 respondentů bylo do společnosti přilákáno dobrou pracovní dobou. 16 respondentů uvádělo, že společnost Klikpojisteni.cz, a.s. nabízí zajímavé zaměstnanecké výhody a benefity. Mzdové ohodnocení ovlivnilo nástup 15 respondentů do společnosti a 10 respondentů si společnost vybrali, protože dostali doporučení od známého, nebo rodinného příslušníka.

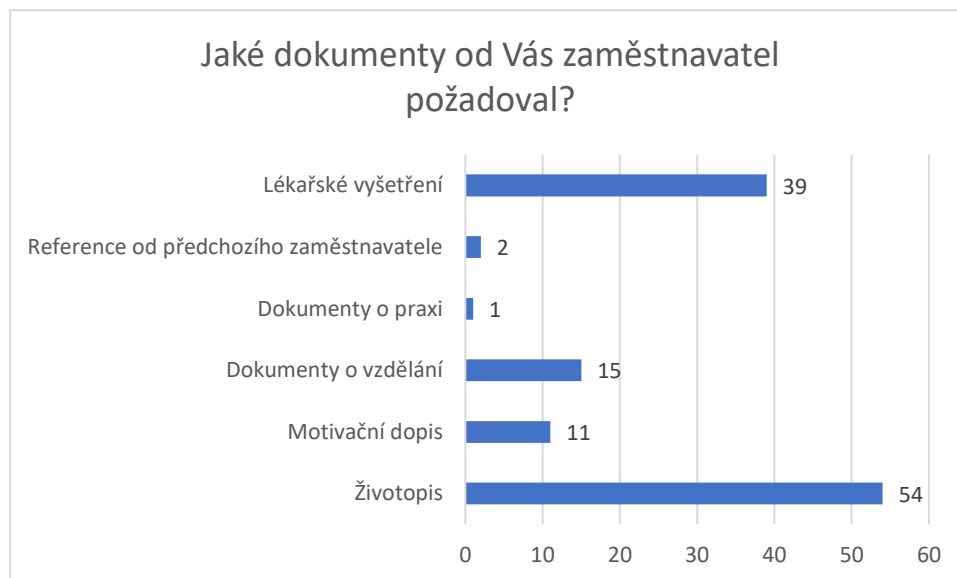


Graf 7: Důvody výběru společnosti

Zdroj: Autorka

Otázka 9. Jaké dokumenty od Vás zaměstnavatel požadoval?

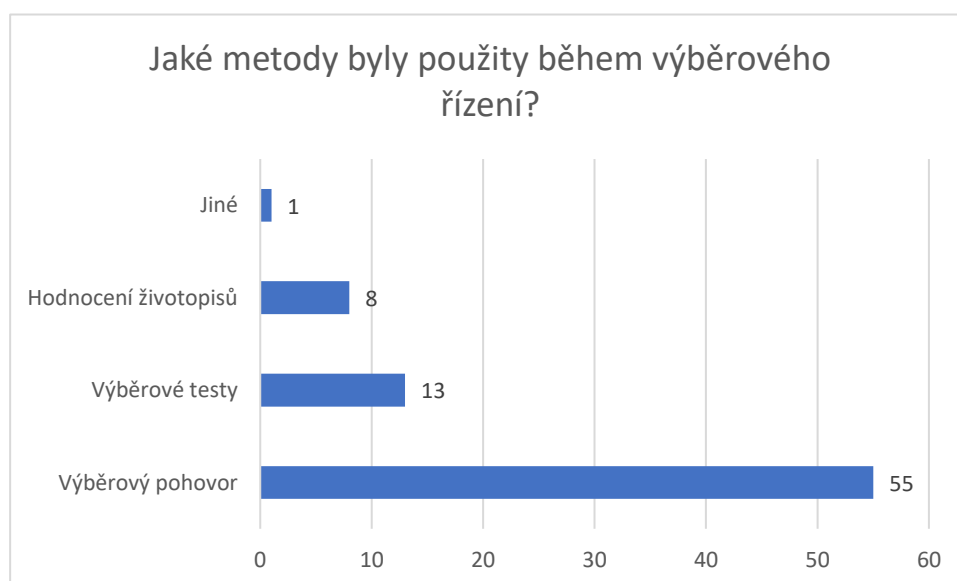
Devátá otázka zjišťovala, jaké dokumenty společnost Klikpojisteni.cz, a.s. požadovala od uchazečů. Respondent mohl uvést více odpovědí. Nejvíce respondentů odpovědělo, že od něj společnost požadovala doložit životopis, tuto odpověď zvolilo 54 (98,2 %) respondentů. Druhý nejčastěji požadovaný dokument, který chtěla společnost doložit, bylo lékařské vyšetření, tuto odpověď zvolilo 39 (70,9 %) respondentů. 15 (27,3 %) respondentů muselo společnosti doložit dokumenty o vzdělání, např. maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom. Od 11 (20 %) uchazečů společnost požadovala poslat motivační dopis. 2 (3,6 %) respondenti předkládali společnosti reference od přechozího zaměstnavatele a 1 (1,8 %) respondent musel společnosti dodat dokument o praxi.



Graf 8: Dokumenty požadované od uchazečů
Zdroj: Autorka

Otázka 10. Jaké metody byly použity během výběrového řízení?

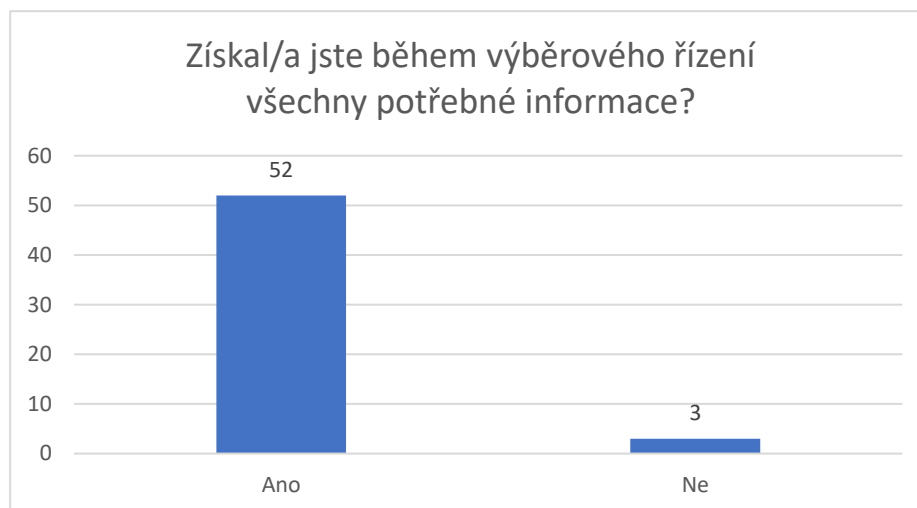
Desátá otázka zjišťovala, jaké metody jsou používány společností Klikpojisteni.cz, a.s. při výběrovém pohovoru. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí. Všichni respondenti, tedy 55 (100 %), uvedli, že výběrové řízení probíhalo formou výběrového pohovoru. 13 (23,6 %) respondentů uvedlo, že museli absolvovat výběrový test. Třetí nejpoužívanější metodou společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. je hodnocení životopisů, to dokazuje i počet respondentů, těch je dohromady 8 (14,5 %). 1 (1,8 %) respondent uvedl, že společnost použila jako metodu zkušenosti z minulého zaměstnání.



Graf 9: Použité metody výběru zaměstnanců
Zdroj: Autorka

Otázka 11. Získal/a jste během výběrového řízení všechny potřebné informace?

Jedenáctá otázka zjišťovala, jestli uchazeči získali během výběrového řízení všechny potřebné informace o pracovní pozici. 52 (94,5 %) respondentů uvedlo, že během výběrového řízení ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. získali všechny potřebné informace o pracovní pozici. 3 (5,5 %) respondenti uvedli, že nezískali všechny potřebné informace během výběrového řízení.



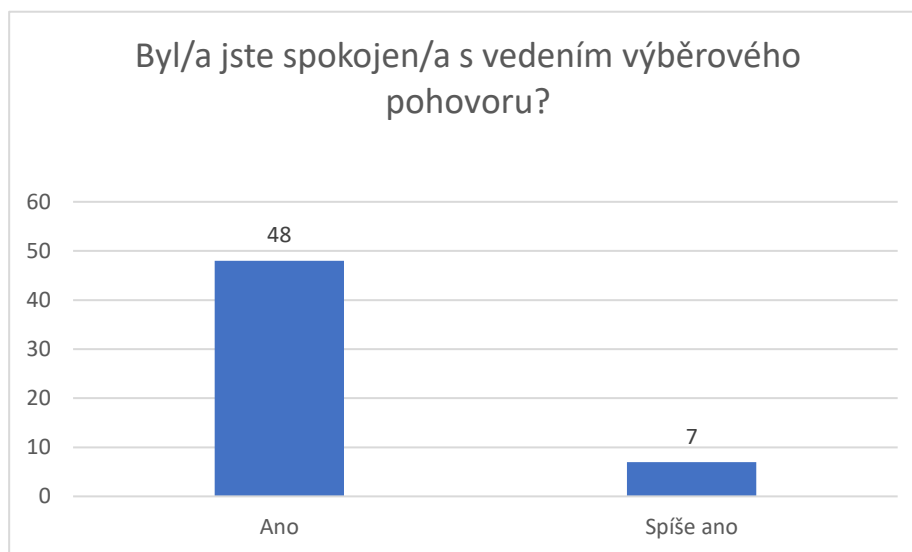
*Graf 10: Získání potřebných informací během výběrového řízení
Zdroj: Autorka*

Otázka 11b. Pokud ne, které informace Vám chyběly?

Následující otázka byla otevřená a dávala prostor respondentům, aby uvedli, které informace nezískali během výběrového řízení. Respondentům chyběly informace o mzdovém ohodnocení, respektive o tom, že cílová mzda je ovlivňována několika různými hodnotícími faktory.

Otázka 12. Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového pohovoru?

Dvanáctá otázka zjišťovala, jestli byli uchazeči spokojeni s vedením výběrového pohovoru. 48 (87,3 %) respondentů odpovědělo, že byli spokojeni s vedením výběrového pohovoru ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. 7 (12,7 %) respondentů uvedlo, že byli spíše spokojeni s vedením výběrového pohovoru.

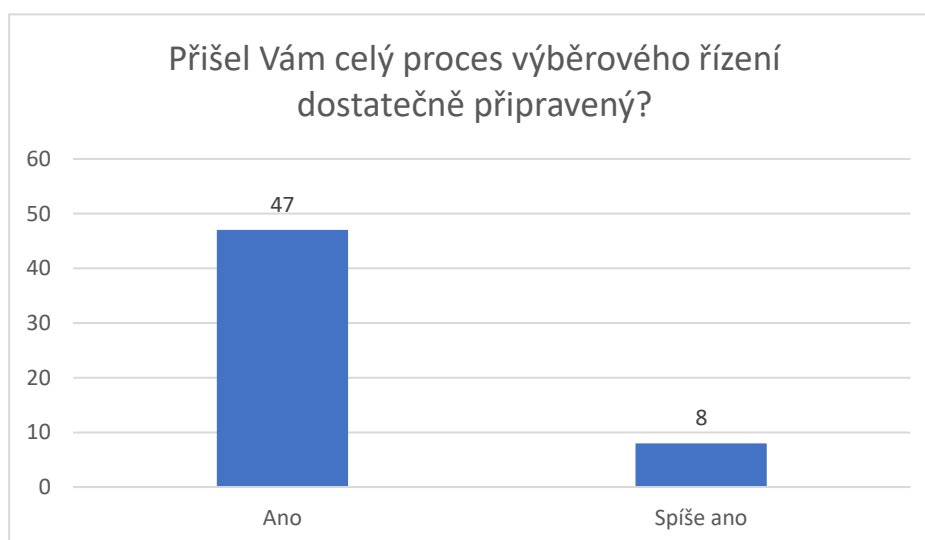


Graf 11: Spokojenost s vedením výběrového pohovoru

Zdroj: Autorka

Otázka 13. Přišel Vám celý proces výběrového řízení dostatečně připravený?

Třináctá otázka zjišťovala, zda uchazečům přišel proces výběrového řízení dostatečně připravený. 47 (85,5 %) respondentům přišel proces výběrového řízení dostatečně připravený a přehledný. 8 (14,5 %) respondentům se proces výběrového řízení zdál spíše připravený.

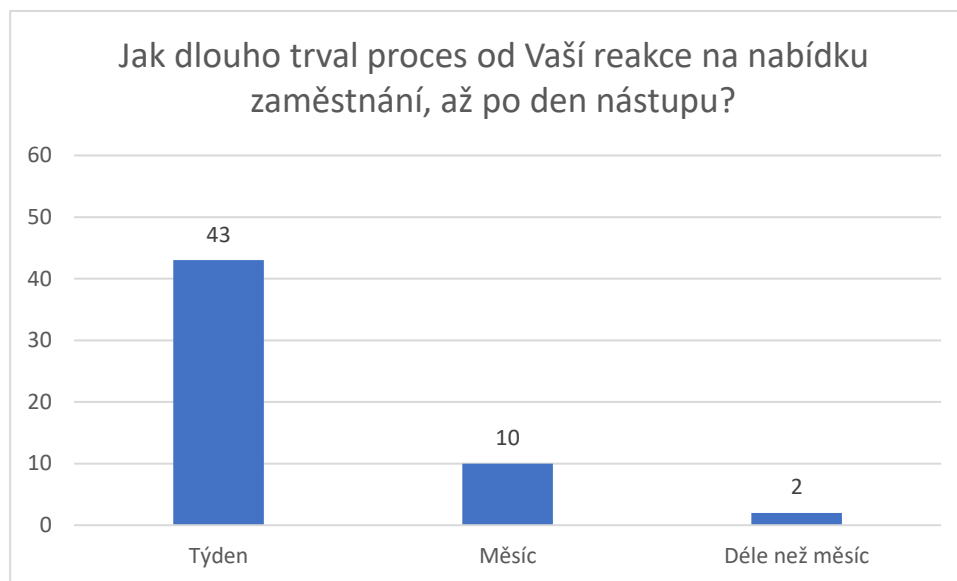


Graf 12: Připravenost výběrového řízení

Zdroj: Autorka

Otázka 14. Jak dlouho trval proces od Vaší reakce na nabídku zaměstnání až po den nástupu?

Čtrnáctá otázka zjišťovala, jak dlouho trval proces výběru zaměstnanců od odeslání životopisu po den nástupu do společnosti Klikpojistení.cz, a.s. U 43 (78,2 %) respondentů byl proces výběru velmi rychlý a respondenti byli do společnosti Klikpojistení.cz, a.s. přijati během jednoho týdne. 10 (18,2 %) respondentů zvolilo, že proces od reakce na nabídku až po den nástupu trval měsíc a u 2 (3,6 %) respondentů byl tento proces delší než měsíc.



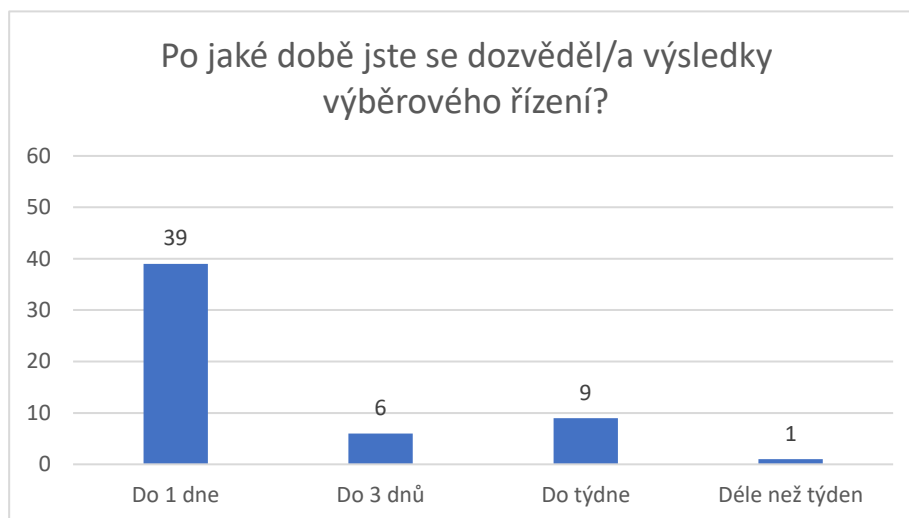
Graf 13: Doba trvání výběrového řízení

Zdroj: Autorka

Otázka 15. Po jaké době jste se dozvěděl/a výsledky výběrového řízení?

Patnáctá otázka měla za úkol zjistit, jak dlouho od výběrového pohovoru bylo uchazečovi sděleno rozhodnutí o přijetí či nepřijetí do společnosti. Nejvíce respondentů zvolilo, že se výsledky výběrového řízení dozvěděli do jednoho dne, tuto odpověď zvolilo 39 (70,9 %) respondentů. 9 (16,4 %) respondentů uvedlo, že se výsledky výběrového řízení dozvěděli do jednoho týdne. Do 3 dnů se rozhodnutí dozvědělo 6 (10,9 %) respondentů a 1 (1,8 %) respondent uvedl, že

společnosti trvalo více než týden sdělit mu výsledky výběrového řízení.

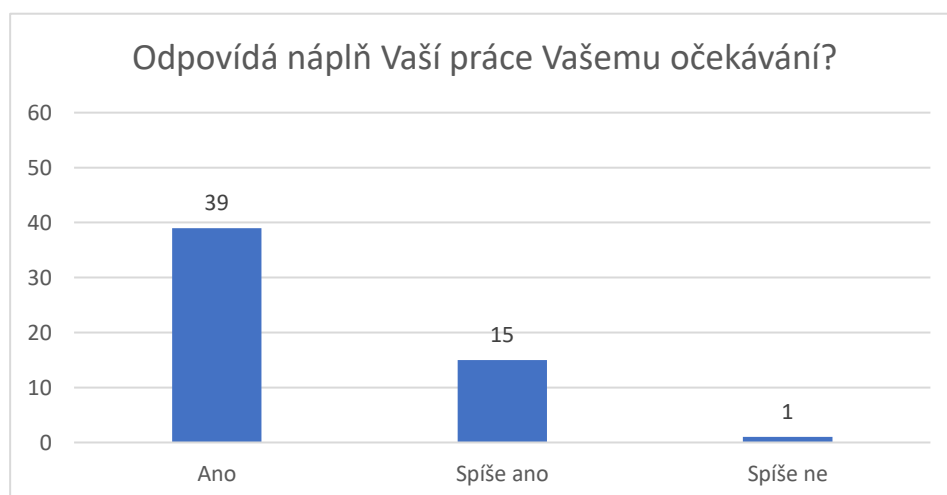


Graf 14: Informace o výsledku výběrového řízení

Zdroj: Autorka

Otázka 16. Odpovídá náplň Vaší práce Vašemu očekávání?

Šestnáctá otázka zjišťovala, jestli se náplň práce ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. shoduje s představou uchazeče, kterou měl před tím, než do společnosti nastoupil. 39 (70,9 %) uchazečů uvedlo, že náplň práce plně plní jejich očekávání. U 15 (27,3 %) respondentů se náplň práce s očekáváním trochu rozcházejí, ale i tak jsou respondenti spokojeni. 1 (1,8 %) respondent uvedl, že jeho očekávání se spíše neshoduje s jeho náplní práce ve společnosti.



Graf 15: Náplň práce v souladu s očekáváním

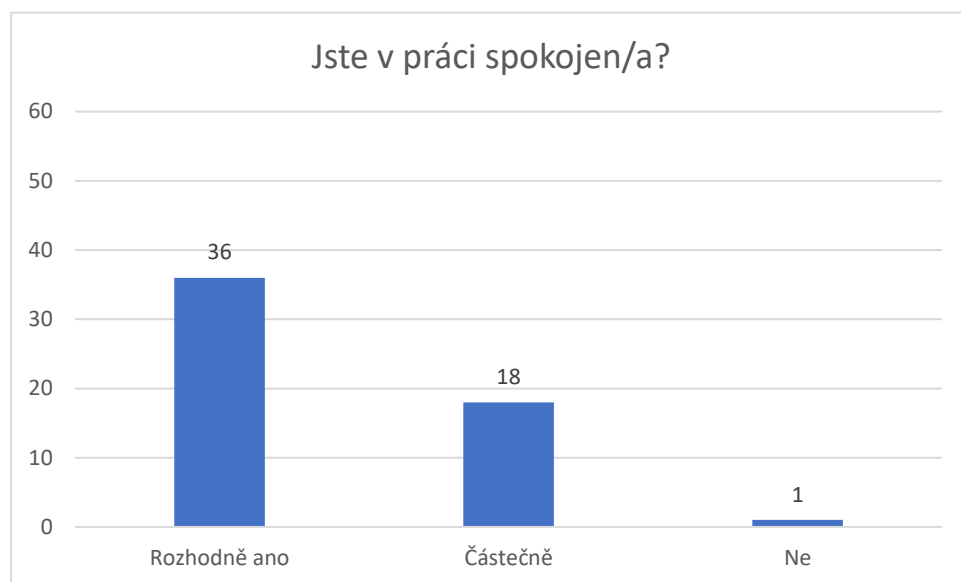
Zdroj: Autorka

Otázka 16b. V čem náplň neodpovídá očekáváníí?

U této otázky měli respondenti, kteří nejsou spokojeni s náplní práce, protože neplní jejich očekávání, uvést, v čem přesně jejich náplň neodpovídá. Otázka byla otevřená a mohli odpovídat všichni respondenti. Respondenti uváděli, že jsou jim ve společnosti strhávány bonusy za zbytečnosti, dále uváděli, že neodpovídá výše mzdy. Respondenti také uváděli, že je malá možnost komunikovat s klientem emailem, protože se jim počítá čas mezi vytočenými hovory.

Otázka 17. Jste v práci spokojen/a?

Sedmnáctá otázka zjišťovala spokojenost respondentů ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s. 38 (66,7 %) respondentů uvedlo, že jsou s prací ve společnosti rozhodně spokojeni. 18 (31,6 %) respondentů je ve společnosti spokojeno pouze částečně a 1 (1,8 %) respondent není vůbec spokojený s prací ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s.



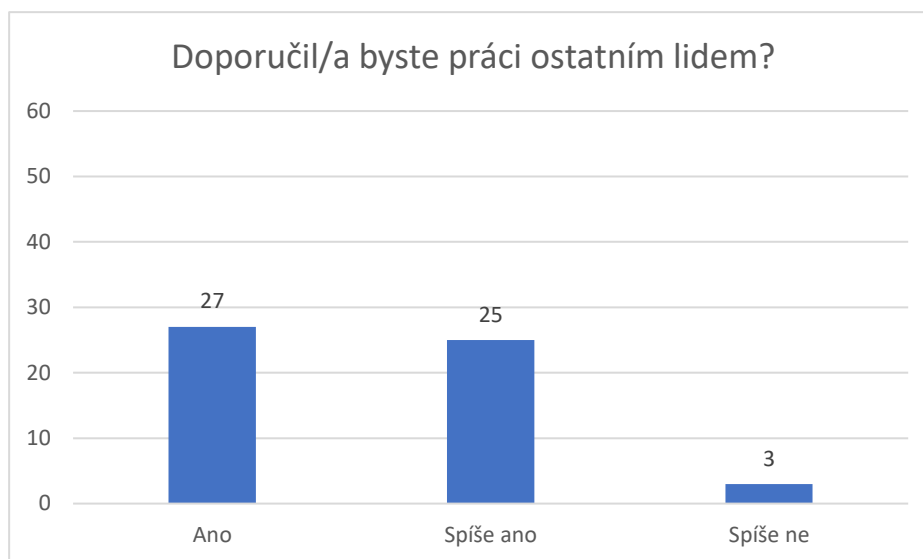
Graf 16: Spokojenost v práci

Zdroj: Autorka

Otázka 18. Doporučil/a byste práci ostatním lidem?

Osmnáctá otázka zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci společnosti Klikpojistení.cz, a.s. spokojeni s prací natolik, aby ji s radostí doporučovali známým nebo rodinným příslušníkům jako dobrého zaměstnavatele. 27 (49,1 %) respondentů si myslí, že společnost Klikpojistení.cz, a.s. je dobrý zaměstnavatel a práci ve společnosti by doporučilo ostatním lidem, které znají. 25 (45,5 %) respondentů si není zas tak jisto, jestli by práci ve společnosti Klikpojistení.cz,

a.s. doporučilo ostatním lidem. 3 (5,5 %) uchazeči by svým známým a rodinným příslušníkům práci ve společnosti spíše nedoporučili.



Graf 17: Doporučení společnosti ostatním

Zdroj: Autorka

Otázka 18b. Pokud ne, můžete prosím uvést důvod?

Respondenti měli možnost se vyjádřit k tomu, proč by společnost Klikpojisteni.cz, a.s. nedoporučili ostatním lidem. Jako důvod respondenti uváděli, že práce operátora v call centru není pro každého, protože lidi na druhé straně telefonu jsou velmi často nepříjemní. Tudiž je práce velmi psychicky a mnohdy i fyzicky náročná. Dále uváděli, že by práci nedoporučovali kvůli tomu, že má společnost na zaměstnance příliš velké požadavky a cíle, které jsou mnohdy málo splnitelné.

6.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Klikpojisteni.cz a odpovídá na stanovené výzkumné otázky týkající se získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost nabízí pracovní příležitost všem věkovým skupinám. Společnost neklade důraz na pohlaví, či na dosažené vzdělání. Hlavním kritériem výběru zaměstnanců pro společnost Klikpojisteni.cz, a.s. rozhodně není vzdělání, protože společnost chce dát šanci dosahovat kariérních úspěchů

všem. Hlavním kritériem pro společnost je, aby byl uchazeč pracovitý, ochotný a má chuť se podílet na dosahování cílů, které společnost Klikpojisti.cz, a.s. má.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou oddaní společnosti, téměř většina respondentů pracuje ve společnosti více než rok. Lze tedy říci, že si společnost váží stálých zaměstnanců a snaží se své zaměstnance co nejvíce uspokojit.

Nejčastějším způsobem, kterým jsou uchazeči informováni o nových pracovních místech ve společnosti, jsou inzeráty na pracovních portálech. Tato metoda inzerování je pro společnost Klikpojisti.cz, a.s. nejprínosnější, protože zajišťuje největší počet nových uchazečů. Druhá nepoužívanější metoda získávání je doporučení od známého nebo rodinného příslušníka. Výhodou této metody získávání zaměstnanců je, že za ni společnost nemusí platit. Dále také dokazuje, že jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, a proto ji doporučují svým známým. Ostatní metody získávání zaměstnanců nejsou tolik úspěšné, protože přilákají málo uchazečů.

Uchazeči o zaměstnání si o společnosti Klikpojisti.cz, a.s. zjišťovala informace o tom, čím se společnost zabývá, jak vypadají jejich webové stránky a jaké jsou dostupné informace. To potvrzují i výsledky dotazníkového šetření, kdy bylo zjištěno, že téměř většina uchazečů navštívila před odesláním žádosti o zaměstnání webové stránky společnosti, tím jsou myšleny stránky klik.cz a ccnaruby.cz.

Nejvíce uchazečů na společnosti lákala zajímavá práce, dobrá lokalita společnosti a příjemné prostředí. Dále se uchazečům zalíbila pracovní doba, dobrá pověst společnosti, zaměstnanecké výhody a benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Méně zajímavými důvody pro uchazeče bylo doporučení od známého či rodinného příslušníka a také mzdové ohodnocení.

Dokumenty, které společnost po uchazečích nejčastěji požaduje, jsou životopis, lékařské vyšetření a dokumenty o vzdělání. Mezi méně požadované patří reference od předchozího zaměstnavatele a dokumenty o praxi.

Nejvíce využívaná metoda výběru zaměstnanců je jednoznačně výběrový pohovor, po ní následují výběrové testy a hodnocení životopisů. Ve společnosti Klikpojisti.cz, a.s. není vůbec používána metoda Assessment centrum.

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. poskytuje uchazečům všechny potřebné informace o pracovní pozici, najde se ale pár zaměstnanců, kterým chyběly informace o ovlivňování mzdy několika různými faktory. Poskytnutí všech potřebných informací je také spojeno s náplní práce. Většina uchazečů souhlasí s tím, že jejich práce odpovídá očekávání. Někteřím zaměstnancům vadí, že je malá možnost komunikace prostřednictvím e-mailu s klienty, nebo že jim jsou z platu strhávány bonusy.

Uchazeči o zaměstnání ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. uváděli, že jsou spokojeni s vedením výběrového pohovoru a že jim přišel celý proces výběrového řízení dostatečně připravený. Po skončení výběrového řízení společnost reaguje rychle a rozhodnutí o přijetí, či nepřijetí oznamuje uchazečům většinou do jednoho dne. Téměř většina zaměstnanců je v práci spokojena, najdou se ale věci, uvedli ale pár nedostatků, které v práci jsou: práce je velmi často psychicky i fyzicky náročná, společnost má na zaměstnance příliš velké požadavky a nedostatečné informace o mzdovém ohodnocení. I přes to, že má společnost Klikpojisteni.cz, a.s. menší nedostatky, jejich zaměstnanci by i tak společnost doporučili i ostatním lidem.

Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření je možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

VO 1. Jaké jsou nejčastěji používané metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s.?

Nejvíce zaměstnanců se o nabídce zaměstnání ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. dozvědělo prostřednictvím pracovních portálů, např. Jobs.cz, Profesia.sk, či dostali doporučení od známého, který ve společnosti již pracuje.

K výběru zaměstnanců společnost Klikpojisteni.cz, a.s. používá výběrový pohovor, hodnocení životopisů a výběrové testy.

VO 2. Jsou zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, s poskytovanými informacemi a s přístupem aktérů?

Většina respondentů byla spokojena s vedením výběrového pohovoru, celý proces jim přišel dostatečně připravený a dostali téměř všechny informace o pracovní pozici.

VO 3. Jaké kritéria jsou pro společnost Klikpojisteni.cz, a.s. nejdůležitější při posuzování uchazečů?

Pro společnost Klikpojisteni.cz, a.s. je nejdůležitějším kritériem schopnost rychle se učit, spolehlivost, pracovitost a na vyšší pozice je kritériem praxe. Společnost nediskriminuje uchazeče podle pohlaví, věku ani vzdělání.

7 Návrhy opatření

Na základě výsledků analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti s využitím rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti byly vypracovány návrhy doporučení ke zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojisteni.cz, a.s.

Návrh 1 - Více využívat sociální sítě

Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce uchazečů, které společnost Klikpojisteni.cz, a.s. zaměstnává, se o nabídce práce dozvěděli prostřednictvím pracovních portálů, např. Jobs.cz, Profesia.sk. Velmi malé množství uchazečů se o nabídce práce dozvíдалo prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek společnosti.

Sociální sítě jsou v dnešní době velmi oblíbený nástroj získávání pracovníků. Velmi často to bývá jednoduchý, rychlý a velmi levný způsob, jak o volném pracovním místě informovat co největší množství uchazečů. Návrhem pro společnost Klikpojisteni.cz, a.s. je používat k inzerování volných pracovních míst ve větší míře sociální sítě a webové stránky společnosti. Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. má vytvořeny profily na sociálních sítích, především Facebook, Instagram, LinkedIn. Společnost využívá sociální sítě primárně k informování zájemců o pojištění. Mezi nejvíce používané sociální sítě patří jednoznačně Facebook, který má největší počet sledujících. Na Instagramu, ani na LinkedIn není společnost příliš aktivní, což je velká škoda.

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. by si také mohla vytvořit speciální profil na sociálních sítích, právě pro jejich kariérní stránku ccnaruby.cz a mohla by prostřednictvím tohoto profilu informovat uchazeče o volném pracovním místě. Tento způsob by mohl společnosti přivést více uchazečů o pracovní místo, ale také více zájemců o pojištění. Sociální sítě jsou velmi účinný nástroj získávání a byla by škoda jej nevyužít.

Návrh 2 - Propojit webové a kariérní stránky společnosti

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že velké množství uchazečů před odesláním žádosti o zaměstnání navštívilo webové stránky společnosti Klikpojisteni.cz, a.s. Již z prvního pohledu je vidět, že webové stránky jsou určeny především k předání informací zájemcům o

pojištění. Webové stránky slouží v první řadě ke srovnání pojištění po zadání informací zájemce. Pokud stránky navštíví uchazeč o zaměstnání, musí dojet až na konec stránky, kde najde odkaz na stránku s informací o zaměstnání. Velká škoda, je, že stránka klik.cz nikde neinzeruje kariérní stránku ccnaruby.cz. Uchazeči tedy mohou na stránce klik.cz zjistit pouze e-mail, na který mohou poslat svůj životopis, což bývá někdy velmi obtížné a časově náročné. Společnost by také mohla natočit propagační video, které by uchazeči představilo společnost, její prostory a náplň práce, aby si uchazeč mohl předem udělat představu o nabízeném pracovním místě a o společnosti.

Společnost Klikpojisteni.cz, a.s. by měla více využívat webové stránky klik.cz k inzerování jejich kariérní stránky ccnaruby.cz. Získají tím více zájemců o volné pracovní pozice.

Návrh 3 - Vylepšit současné benefity

Výše a poskytované benefity velmi úzce souvisí se získáváním a výběrem zaměstnanců. Ti si velmi často vyhlídnou více společností, se stejnou náplní práce a vybírají si podle nabízených benefitů, pracovní době, či mzdového ohodnocení. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že malé množství uchazečů si vybírají zrovna společnost Klikpojisteni.cz, a.s. kvůli nabízené mzdě či benefitům. Dále také bylo zjištěno, že uchazeči dost často nevědí, čím vším je vlastně ovlivněna výše mzdy a za co jim bude společnost strhávat již získané bonusy. Návrhem pro společnost Klikpojisteni.cz, a.s. je, aby nabízené benefity srovnala s benefity konkurence, např. zavedením relax zóny, aby si mohli operátoři někde pročistit hlavu a uvolnit se. Dále by bylo také výhodné uchazeče informovat více o celém systému bonusů, za co a jak jsou bonusy strhávány a pokud mu budou bonusy strhnuty, tak mu vysvětlit přesný důvod stržení jeho bonusu.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala získáváním a výběrem zaměstnanců s cílem posoudit proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s., zhodnotit uplatňované postupy, zjistit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Tento cíl byl naplněn s využitím odborné literatury, interních dokumentů společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Výsledky bakalářské práce potvrdily, že získávání a výběr zaměstnanců jsou velmi důležité personální činnosti, které rozhodují o kvalitě zaměstnanců každé organizace.

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s. ukázala, že nejvíce zaměstnanců se o nabídce zaměstnání ve společnosti dozvídá prostřednictvím pracovních portálů, jako je Jobs.cz, Profesia.sk a podobně, nebo na základě doporučení od známého, který ve společnosti již pracuje.

V případě výběru zaměstnanců byla většina oslovených zaměstnanců spokojena s průběhem celého procesu, včetně výběrového pohovoru. Celý proces jim přišel dostatečně připravený a dostali téměř všechny informace, které potřebovali.

Nejdůležitějšími kritérii výběru zaměstnanců jsou pro společnost schopnost rychle se učit, spolehlivost, pracovitost a také praxe. Společnost při výběru zaměstnanců uchazeče nijak nediskriminuje.

Na základě výsledků analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s. byly vypracovány návrhy doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti:

- více využívat sociální sítě,
- propojit webové a kariérní stránky společnosti,
- vylepšit současných benefitů.

Realizování těchto návrhů by mělo společnosti Klikpojistení.cz, a.s. pomoci ke zlepšení již velmi dobře fungujícího procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F., 2010. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1

d'AMBROSOVÁ, H. a kol., 2014. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-869-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck ISBN 978-80-7179-893-4.

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

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0

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

KOUBEK, J., 2006. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

Seznam internetových zdrojů

Klikpojistení.cz, a.s. (2020). Oficiální webové stránky společnosti Klikpojistení.cz, a.s. [online]. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.klikpojistení.cz/>

O nás (2020a). O Klikpojištění [online]. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.klikpojistení.cz/o-nas/>

O nás (2020b). Call centrum NARUBY-INFO [online]. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.ccnaruby.cz/onas>

O společnosti (2020). O společnosti Benson Oak [online]. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.bensonoak.cz/o-spolecnosti/prehled>

Současné portfolio (2020). Současné portfolio [online]. 2020 [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <http://www.bensonoak.cz/soucasne-portfolio/>

Seznam grafů

Graf 1: Věk respondentů	44
Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	45
Graf 3: Pracovní zařazení respondentů ve společnosti	46
Graf 4: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti	46
Graf 5: Zdroj nabídky zaměstnání	47
Graf 6: Návštěvnost webových stránek společnosti	48
Graf 7: Důvody výběru společnosti	49
Graf 8: Dokumenty požadované od uchazečů	50
Graf 9: Použité metody výběru zaměstnanců	50
Graf 10: Získání potřebných informací během výběrového řízení ..	51
Graf 11: Spokojenost s vedením výběrového pohovoru	52
Graf 12: Přípravenost výběrového řízení	52
Graf 13: Doba trvání výběrového řízení	53
Graf 14: Informace o výsledku výběrového řízení	54
Graf 15: Náplň práce v souladu s očekáváním	54
Graf 16: Spokojenost v práci	55
Graf 17: Doporučení společnosti ostatním	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti	31
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti	31
Obrázek 3: Kariéerní stránka Klikpojistení.cz, a.s.	36
Obrázek 4: Inzerát na pozici Operátora Call centra	37
Obrázek 5: Nabídka zaměstnání pro uchazeče na pracovní místa mimo Call centrum	38

Seznam příloh

Příloha 1 - Rozhovor s personalistkou

Příloha 2 - Dotazníkové šetření

Příloha 1 – Rozhovor s personalistkou

Ráda bych vám položila pár otázek ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Klikpojistení.cz, a.s.

- 1) Jaká je Vaše pracovní pozice ve firmě?
- 2) Jak ve firmě probíhá získávání zaměstnanců?
- 3) Z jakých zdrojů získáváte uchazeče a proč?
- 4) Jaké dokumenty jsou vyžadovány od uchazečů?
- 5) Jaké firma využívá metody získávání uchazečů?
- 6) Kolik uchazečů je pozváno k výběrovému řízení?
- 7) Kdo se účastní nebo vede pohovory?
- 8) Jak probíhá výběrový pohovor? Jaké otázky kladete uchazeči během pohovoru?
- 9) Co Vás nejvíce zaujme při hodnocení pohovorů?
- 10) Jaké kritéria jsou pro výběr uchazeče nejdůležitější?
- 11) Jaké druhy pohovorů jsou ve společnosti využívány?
- 12) Jak probíhá fiktivní prodej?
- 13) Jak dlouho trvá fiktivní prodej?
- 14) Co je pro Vás během fiktivního prodeje důležité?
- 15) Jak probíhá finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče?
- 16) Podle čeho se rozhoduje, jestli bude uchazeč přijat?
- 17) Jak dlouho trvá výběrový pohovor?
- 18) Probíhá ve firmě nějaká forma adaptace pracovníka? Dostane při nástupu do práce mentora?
- 19) Jak firma informuje uchazeče o rozhodnutí o přijetí či nepřijetí?
- 20) Zjišťujete od zaměstnanců zpětnou vazbu a výběrovém řízení?

Příloha 2 – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Kačírková, jsem studentka ČVUT v Praze a ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku pro moji bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci“. Dotazník je anonymní a jeho výsledky slouží ke studijním účelům tazatele i jako podklad k možnému vylepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Dotazník by neměl zabrat více než několik minut Vašeho času.

Předem Vám děkuji za Vaši pomoc a přeji Vám hezký den.

1) Pohlaví

- Žena
- Muž

2) Kolik je Vám let?

- 15 – 18
- 19 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské

4) Vaše pozice v organizaci?

5) Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- Více než rok

6) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti, na kterou jste následně reagoval/a?

- Na webových stránkách společnosti
- Na sociálních sítích
- Ve škole
- Na úřadu práce
- Od známého, který ve společnosti již pracuje

- Na pracovním portále (jobs.cz, cz.indeed.com, fajn-brigady.cz, apod.)
- Přes personální agenturu
- Kontaktoval jsem firmu sám
- Zaměstnavatel mě kontaktoval sám (prostřednictvím sociálních sítí, LinkedIn, apod.)

7) Navštívil/a jste před odesláním žádosti o zaměstnání webovou stránku společnosti?

- Ano
- Ne

8) Jaké důvody Vás vedly k tomu pracovat ve společnosti? (lze zvolit více odpovědí)

- Dobrá lokalita společnosti
- Dobrá pověst společnosti
- Pracovní doba
- Zaměstnanecké výhody, benefity
- Příjemné prostředí
- Zajímavá práce
- Doporučení od známého

9) Jaké dokumenty od Vás zaměstnavatel požadoval? (lze zvolit více odpovědí)

- Životopis
- Motivační dopis
- Dokumenty o vzdělání
- Dokumenty o praxi
- Reference od předchozího zaměstnavatele
- Řidičský průkaz
- Lékařské vyšetření

10) Jaké metody byly použity během výběrového řízení?

- Výběrový pohovor
- Assessment centrum
- Výběrové testy
- Hodnocení životopisů
- Reference
- Jiné...

11) Získal/a jste během výběrového řízení všechny potřebné informace o pracovní pozici?

- Ano
- Ne

11b) Pokud ne, které informace Vám chyběly?

12) Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového pohovoru?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13) Přišel Vám celý proces výběrového řízení dostatečně připravený?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Jak dlouho trval proces od Vaší reakce na nabídku zaměstnání, až po den nástupu?

- Týden
- Měsíc
- Déle než měsíc

15) Po jaké době jste se dozvěděl/a výsledky výběrového řízení?

- Do 1 dne
- Do 3 dnů
- Do týdne
- Déle než týden

16) Odpovídá náplň Vaší práce Vašemu očekávání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16b) V čem náplň neodpovídá očekávání?

17) Jste v práci spokojen/a?

- Rozhodně ano
- Částečně
- Ne

18) Doporučil/a byste práci ostatním lidem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18b) Pokud ne, můžete prosím uvést důvod?

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: Veronika Kačírková

V Praze dne: 05. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis