

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management procesu získávání a výběru vedoucích zaměstnanců do firmy Decathlon
Management of the recruitment and selection of managers for Decathlon

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tomáš Vávra / KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 24.4.2023, Praha.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Mgr. Tereze Raisové, Ph.D. za odbornou přípravu a metodologickou pomoc při zpracování mé práce. Dále bych poděkoval rodině, zejména Aleně Vávrové za dlouholetou trpělivost, kterou se mnou měla a za velkou podporu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulovat návrhy ke zlepšení systému procesu získávání a výběru vedoucích zaměstnanců, a to na základě zhodnocení strategie, metod a procesů získávání a výběru zaměstnanců do společnosti Decathlon Česká republika, zejména se zaměřením na efektivitu jednotlivých kanálů pro získávání pracovníků, budování značky zaměstnavatele společnosti a interní postupy výběru zaměstnanců. Dílčími cíli práce jsou poskytnout komplexní rozbor současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon, identifikovat potenciální oblasti pro zlepšení a nabídnout návrhy pro optimalizaci kanálů získávání lidských zdrojů, zlepšení značky zaměstnavatele a zlepšení postupů výběru zaměstnance.

2. Výzkumné metody:

K dosažení hlavního cíle bude použita řada výzkumných metod. Mezi tyto metody patří komplexní rešerše literatury, jejímž cílem je prozkoumat teoretické základy procesů a strategií získávání a výběru zaměstnanců, které pokládají základ výzkumným otázkám. Případová studie společnosti Decathlon Česká republika, která umožní nahlédnout do jejích současných postupů, dvojí dotazníkové šetření, který ukazuje rozdíl mezitím, co společnost prezentuje a jaká je realita. Dále popisná statistika, která rozebírá efektivitu a prezentuje data ze čtyř kanálů k získávání zaměstnanců, SWOT metoda, která posoudí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby související se značkou zaměstnavatele.

3. Výsledky výzkumu/práce:

SWOT metoda provedená u značky zaměstnavatele Decathlon Česká republika ukazuje, že silné stránky organizace spočívají v její sportovní kultuře, rozmanitém a spolupracujícím prostředí a také v její online a offline prezentaci. Slabé stránky však byly identifikovány v oblastech, jako je absence systematické strategie budování značky zaměstnavatele a nepříznivá pověst značky. Kromě toho je třeba věnovat pozornost smíšenému vnímání příležitosti k udržení zaměstnanců, aby bylo zajištěno účinné naplňování udržitelnosti podniku. Ve strategii organizace v oblasti zaměstnanosti je kladen důraz na péči o profesní růst a interní rozvoj talentů. Společnost Decathlon využívá různé marketingové kampaně a externí kanály, přičemž významnou roli v procesu získávání hraje doporučení zaměstnanci. Výzkum naznačuje, že zlepšení by bylo možné dosáhnout v oblastech doby rozhodování a snížení neobjektivitu výběru ve výběrových řízeních. Většina respondentů v dotazníkovém šetření ocenila proces výběru pracovníků společnosti, který upřednostňuje osobní vlastnosti před technickými znalostmi. Společnost Decathlon využívá k hodnocení potenciálu a kompetencí uchazečů o zaměstnání techniku STAR a aktivní naslouchání. Ačkoli většina účastníků využití gamifikace chválila u některých vyvolalo výhrady. Respondenti také zdůrazňovali potřebu včasné zpětné vazby po pohovorech. Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že vedoucí pracovníci by se měli zabývat nesouladem mezi významem přisuzovaným budování značky zaměstnavatele a spokojeností s jejím budováním. Ze zkoumaných kanálů pro získávání zaměstnanců se jako nejefektivnější ukázala stránka kariera.decathlon.cz s nejvyšším konverzním poměrem.

4. Závěry a doporučení:

Výzkum značky zaměstnavatele a strategie získávání a výběru zaměstnanců společnosti Decathlon Česká republika odhalil potřebu zlepšení v několika oblastech. Společnost by měla řešit nesoulad mezi významem značky zaměstnavatele a spokojeností se současnými aktivitami v oblasti budování značky a investovat do systematického plánu na zlepšení řízení značky a spokojenosti na pracovišti. Optimalizace kanálů získávání a procesů, například přerozdělením zdrojů do kanálu kariera.decathlon.cz, zavedením systému doporučování zaměstnanců a implementací systémů sledování uchazečů (ATS), což může vést k nákladově efektivnímu získávání kvalitních kandidátů. Vyhodnocování a zdokonalování technik, jako je gamifikace, metoda STAR a aktivní naslouchání, bude vyžadovat zpětnou vazbu od kandidátů a investice do školení. Řešením těchto otázek může společnost Decathlon účinně zlepšit svou značku zaměstnavatele, strategii získávání a výběru zaměstnanců a celkový růst organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

proces získávání, výběr zaměstnanců, Decathlon, efektivita kanálů, značka zaměstnavatele, interní postupy, optimalizace kanálů, SWOT metoda, sportovní kultura, získávání zaměstnanců, technika STAR, aktivní naslouchání, gamifikace, zpětná vazba, konverzní poměr

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to formulate proposals for improving the system of recruitment and selection of managers based on the evaluation of the strategy, methods, and processes of recruitment and selection of employees in Decathlon Czech Republic, especially focusing on the effectiveness of individual channels for recruitment, employer branding of the company and internal procedures for employee selection. The sub-objectives of the thesis are to provide a comprehensive analysis of the current state of employee recruitment and selection at Decathlon, identify potential areas for improvement, and offer suggestions for optimizing human resource recruitment channels, improving employer branding, and improving employee selection procedures.

2. Research methods:

A range of research methods is used to achieve the main objective. These methods include a comprehensive literature search to explore the theoretical underpinnings of recruitment and selection processes and strategies that lay the foundation for the research questions. A case study of Decathlon Czech Republic to provide an insight into its current practices, a two questionnaire surveys that shows the difference between what the company presents and what the reality is. Furthermore, descriptive statistics researches the effectiveness and presents data from four channels to attract employees, SWOT method that will assess the strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to the employer brand.

3. Result of research:

The SWOT method conducted for the Decathlon Czech Republic employer brand shows that the organization's strengths lie in its sporting culture, its diverse and collaborative environment, and its online and offline presence. However, weaknesses were identified in areas such as the lack of a systematic employer branding strategy and an unfavorable brand image. In addition, attention needs to be paid to the mixed perception of employee retention opportunities to ensure that the sustainability of the business is effectively pursued. The organization's employment strategy emphasizes nurturing professional growth and internal talent development. Decathlon uses various marketing campaigns and external channels, with employee referrals playing a significant role in the recruitment process. Research suggests that improvements could be made in the areas of decision-making time and reducing selection bias in selection processes. The majority of respondents to the survey appreciated the company's selection process, which prioritizes personal qualities over technical knowledge. Decathlon uses the STAR and active listening technique to assess the potential and competencies of job candidates. Although most participants praised the use of gamification it raised reservations among some. Respondents also stressed the need for timely feedback after interviews. The research findings further suggest that leaders should address the mismatch between the importance placed on employer branding and satisfaction with employer branding. Kariera.decathlon.cz emerged as the most effective with the highest conversion rate of the recruitment channels studied.

4. Conclusions and recommendation:

Research into Decathlon Czech Republic's employer brand and recruitment and selection strategy revealed a need for improvement in several areas. The company should address the mismatch between employer brand relevance and satisfaction with its current branding activities and invest in a comprehensive plan to improve brand management and workplace satisfaction. Optimizing recruiting channels and processes, for example, by reallocating resources to the kariera.decathlon.com channel, implementing an employee referral system, and incorporating applicant tracking systems (ATS), which can lead to cost-effective and quality candidate sourcing. Evaluating and improving selection and sourcing techniques such as gamification, the STAR method, and active listening will require candidate feedback and investment in training. By addressing these issues, Decathlon can effectively improve its employer brand, its recruitment and selection strategy, and the overall growth of the organization.

KEYWORDS

sourcing process, employee selection, Decathlon, channel effectiveness, employer brand, internal processes, channel optimization, SWOT method, sports culture, sourcing, STAR technique, active listening, gamification, feedback, conversion rate

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
M12 Personnel Management
M31 Marketing
M50 General

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Vávra
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Management procesu získávání a výběru vedoucích zaměstnanců do firmy Decathlon
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko – metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Management procesu získávání zaměstnanců2.2 Metody získávání zaměstnanců2.3 Management procesu výběru zaměstnanců2.4 Metody výběru zaměstnanců2.5 Metodika3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Základní informace o společnosti Decathlon3.2 Stávající stav získávání a výběru3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení3.4 Návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Armstrong's handbook of human resource management practice</i>. London: Kogan Page, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.• HORSTMAN, M. <i>The effective hiring manager</i>. Hoboken: Wiley, 2020. ISBN 9781119574323.• LISÁ, E. <i>Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2022• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2023• Zpracování výsledků do 28. 2. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Mgr. Tereza Raisová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 5. 11. 2022

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
ou, givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=CA-
10393535
Datum: 2022.11.05 14:58:51
+0100'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Management procesu získávání zaměstnanců	2
2.1.1	Popis a specifikace pracovního místa.....	2
2.1.2	Proces oslovení a třídění uchazečů.....	4
2.1.3	Interní a externí proces získávání zaměstnanců	4
2.2	Metody získávání zaměstnanců	5
2.2.1	Tradiční metody získávání zaměstnanců.....	5
2.2.2	Moderní metody získávání zaměstnanců	6
2.3	Management procesu výběru zaměstnanců	7
2.4	Metody výběru zaměstnanců	8
2.4.1	Prověřování životopisů a kritéria hodnocení uchazeče	8
2.4.2	Pohovor	9
2.4.3	Další metody výběru zaměstnanců.....	11
2.5	Metodika	13
3	Praktická část	15
3.1	Základní informace o společnosti Decathlon Česká republika	15
3.1.1	Fluktuace zaměstnanců v Decathlonu	15
3.2	Stávající stav získávání a výběru zaměstnanců	16
3.2.1	Interní proces získávání a výběru a profil ideálního kandidáta.....	16
3.2.2	Metody získávání zaměstnanců.....	17
3.2.3	Stávající stav výběru zaměstnanců.....	19
3.3	Výzkum a jeho vyhodnocení	20
3.3.1	SWOT metoda značky zaměstnavatele	21
3.3.2	Popisná statistika čtyř kanálů pro získávání zaměstnanců	22
3.3.3	Rešerše interních postupů společnosti při získávání a výběru zaměstnanců	23
3.3.4	Výsledky dotazníkového šetření z pohledu zaměstnance	25
3.3.5	Výsledky dotazníkového šetření vedoucích pracovníků.....	26
3.3.6	Shrnutí výsledků zkoumání.....	28
3.3.7	Zodpovězení výzkumných otázek.....	30
3.4	Návrhy a doporučení.....	31
3.4.1	Sportovní značka zaměstnavatele a komunikace	31
3.4.2	Optimalizace kanálů pro získávání zaměstnanců a výběrového procesu.....	31
3.4.3	Vyhodnocení získávání a výběru pomocí technik.....	32

4 Závěr.....	33
Literatura	35
Přílohy	I

Seznam obrázků a grafů

Obrázky

Obrázek 1 Akce k získání a výběru talentů do společnosti Decathlon	18
Obrázek 2 Vyjíždějící roll-up s kampaní Decathlon	VIII
Obrázek 3 Billboard ke kampani Decathlon	VIII
Obrázek 4 Veletrh práce na půdě České zemědělské univerzity v Praze.....	VIII

Grafy

Graf 1 Růst počtu zaměstnanců a obchodů v České republice.....	15
Graf 2 Fluktuace zaměstnanců v prodejnách v České republice v roce 2023	16
Graf 3 Využití gamifikace v procesu získávání pracovníků Decathlon	25
Graf 4 Celková spokojenost	26
Graf 5 Klíčové prvky budování značky zaměstnavatele	27
Graf 6 Techniky pro posouzení vhodnosti kandidáta.....	28

1 Úvod

Lidské zdroje jsou pro každou organizaci velmi cennou stavební jednotkou, která je zpravidla i tou hlavní konkurenční výhodou a zároveň i nejdrazším zdrojem. V posledních letech se významu získávání a výběru zaměstnanců věnuje vyšší pozornost, a to hlavně díky uvědomění si přínosu jednotlivých zaměstnanců v pracovním prostředí. Jsou to totiž právě dovednosti a schopnosti pracovníků, co je často nejvýznamnější hnací silou společnosti, a proto je třeba získávání a výběru schopných zaměstnanců věnovat patřičnou pozornost.

A právě i tomuto tématu se věnuje předložená bakalářská práce. Jejím hlavním cílem je rozebrat stávající proces získávání a výběru zaměstnanců do společnosti Decathlon Česká republika a na základě zhodnocení strategie výběru, metod a procesů společnosti formulovat návrhy ke zlepšení systému procesu získávání a výběru vedoucích zaměstnanců. Dílčími cíli práce jsou poskytnout komplexní rozbor současného stavu ve společnosti Decathlon, identifikovat potenciální oblasti pro zlepšení a nabídnout návrhy pro optimalizaci kanálů pro získávání pracovníků, zlepšení značky zaměstnavatele a zlepšení postupů výběru zaměstnance. Na základě cílů byly zformulovány tyto výzkumné otázky:

- Jak zaměstnanci vnímají značku Decathlonu jako zaměstnavatele?
- Které kanály pro získávání zaměstnanců jsou pro Decathlon v současné době nejúčinnější?

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. První část se zaměřuje na teoretické předpoklady, z nichž pak vychází praktická část práce. Konkrétně se jedná o definování managementu procesu získávání zaměstnanců, dále metody získávání zaměstnanců, na což navazuje podkapitola zaměřující se na management procesu výběru pracovníků. Předposlední podkapitola teoretické části se zaměřuje na metody výběru zaměstnanců. Teoretickou část uzavírá popsání metodiky pro vypracování části praktické.

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na rozbor a vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon Česká republika. Společnost je nejdříve představena a pak je rozebrána míra fluktuace pracovních sil. Dále je prezentován ucelený přehled týkající se současných aktivit spojených s personálními činnostmi, které jsou prováděny uvnitř i vně organizačních kanálů. V praktické části práce jsou pak provedeny SWOT metoda značky zaměstnavatele, je provedena popisná statistika čtyř kanálů pro získávání zaměstnanců do společnosti, řešerše interních postupů společnosti Decathlon při získávání a výběru zaměstnanců a jsou vyhodnocovány výsledky dotazníkového šetření z pohledu zaměstnance i šetření mezi vedoucími pracovníky. V závěru praktické části jsou výsledky zkoumání shrnuty a jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Poslední podkapitolou praktické části jsou návrhy a doporučení ke zlepšení procesů společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticky-metodologické části práce je pozornost zaměřena na základní terminologii používanou v praktické části práce. První podkapitola se věnuje managementu procesu získávání zaměstnanců, dále druhá podkapitola zmiňuje metody získávání zaměstnanců, další pak management procesu jejich výběru a poslední podkapitola se zaměřuje na konkrétní metody výběru zaměstnanců.

2.1 Management procesu získávání zaměstnanců

Získávání vhodných pracovníků pro organizaci je zásadním úkolem, protože se při něm určují osoby s optimální kvalifikací pro konkrétní pozice. Značka zaměstnavatele v mnoha ohledech účinně určuje směr aktivit získávání. První krok zahrnuje identifikaci volných pracovních míst, která je třeba obsadit. Následně musí organizace sestavit popisy pracovních míst, a to analýzou stávajících profilů svých zaměstnanců a identifikací žádoucích kompetencí, které by poskytly úspěšné kandidáty pro každé volné místo. Tím se usnadní získávání kvalifikovaných pracovníků, kteří se o tyto pozice budou ucházet. Nakonec se společnost musí rozhodnout pro účinnou strategii k procesu samotného získávání.

Podle prací Taylora (2022, s. 119–122) a Tegzeho (2019, s. 227–229) se značka zaměstnavatele týká praktické strategie, která poskytuje společností příležitost vytvořit atraktivní povědomí na trhu práce. Tím, že se organizace odliší od svých konkurentů, mohou potenciálně přilákat do svých firem talenty a časem je hladce adaptovat do své firemní kultury. Pro vybudování odolnosti značky a jejího dobrého jména je obzvláště důležité dodržovat firemní hodnoty a udržet všechny zaměstnance v souladu s poselstvím, což důsledně zdůrazňuje Tegze (2019, s. 231–236). V této souvislosti se Maylett (2017, s. 18) domnívá, že stálé chování zaměstnanců během jednání s potenciálními kandidáty je rozhodující pro potvrzení síly a důvěryhodnosti značky zaměstnavatele. Je tak možné říci, že značka zaměstnavatele je skutečně mocným nástrojem pro korporace, jejichž cílem je přilákat talentované jedince a inovovat, což zejména platí v rámci konkurenčních odvětví současnosti.

Vypracování přístupu k získávání lidských zdrojů vyžaduje složité zvažování toho, kolik a jakí zaměstnanci vyhovují potřebám organizace, a zároveň navržení účinného postupu k zajištění jejich získání a udržení, jak potvrzuje Armstrong (2020, s. 219–224). Horstman (2020, s. 27–32) uvádí, že před samotným procesem získávání je třeba zhodnotit, zda je přijetí někoho skutečně nezbytné nebo zda lze najít řešení v rámci stávající struktury týmu.

2.1.1 Popis a specifikace pracovního místa

Tvorba specifikací pracovních míst je zásadní ke stanovení nejúčinnějších prostředků pro vytvoření kompetentního procesu získávání a výběru zaměstnanců. Podle Tegzeho (2019, s. 290–297) je třeba posoudit publikum, zaměřit se na zkušenosti zaměstnanců, vytvořit plán získávání a výběru, určit finanční aspekty a na shrnutí úspěšnosti neustálou analýzou výsledků. Toto tvrzení potvrzují Wayne a Herman (2019, s. 603–611), když píšou, že při výběru cílových skupin je důležité přesné vymezení toho, koho zaměstnavatel hledá, vytvoření profilu neboli jaký okruh osob chce organizace oslovit, či vlastnosti, dovednosti a nadání, které by měl kandidát mít. Kumlerová (2020, s. 21–39) zdůrazňuje, že k rychlému vyhledávání ideálních uchazečů je k dispozici řada strategií. Autorka pokračuje, že každý přístup má své výhody i nevýhody, proto by zaměstnavatelé měli pečlivě posoudit, který přístup je pro jejich organizaci ideální vzhledem k cílové skupině, jejím dovednostem a talentům, což potvrzuje i Adler (2022, s. 31–36).

Jak ve svých pracích zdůrazňují Bělohlávek (2016, s. 12–20) i Adler (2022, s. 36–39, s. 47–48), že popis pracovního místa hraje klíčovou roli při vymezení přesných povinností, odpovědností a kvalifikace, které jsou vyžadovány od zaměstnanců, aby mohli bezchybně vykonávat své funkce. Bělohlávek ve stejném zdroji uvádí, že zaměstnavatelé musí vytvořit popis práce, který přesně vystihuje, co daná pracovní pozice obnáší, aby mohli získat kvalifikované kandidáty na danou pozici. Bělohlávek (2016, s. 22–24) pak dále navrhuje, aby se takový popis skládal ze základních informací, jako je název pracovní pozice, seznam odpovědností a úkolů, pracovních podmínek, odměny a případných dalších výhod, což potvrzuje i Adler (2022, s. 49–53). Měl by také uvádět eventuální další schopnosti, které jsou pro danou práci potřebné, například počítačové znalosti.

Pro sestavení důkladného popisu pracovní pozice navrhuje Bělohlávek (2016, s. 21–29) provést stručnou analýzu dané pozice. Adler (2022, s. 69–75) vysvětluje, že výsledný popis by měl být stručný a srozumitelný, což zajistí, že bude přizpůsoben konkrétním požadavkům na pracovní místo, zároveň by měl být pravidelně revidován a aktualizován podle toho, jak se tyto potřeby v průběhu času vyvíjejí. Dále Adler (2022, s. 108–109) zmiňuje, že popis pracovního místa by měl obsahovat hlavně popis práce, nejen samotného uchazeče. Analýza pracovního místa je procedura determinující charakteristiky práce a lidí, kteří ji vykonávají a uvádí pracovní aktivity, chování lidí, již práci dělají a nástroje, s kterými pracují, zmiňuje Dessler (2018, s. 100). Nakonec Dessler uzavírá (2018, s. 132), že výběr zvolených pracovníků do týmu by měl být postaven tak, aby byli schopni plnit klíčové podnikové cíle, které přímo souvisí s úspěchem organizace.

Podle Bělohlávka (2016, s. 29–31) je pro každou organizaci klíčové mít dobře definovaný seznam lidských potřeb, který zaručuje, že zaměstnanci splňují soubor norem, jež jim umožňují efektivně a účinně vykonávat jejich práci. Ačkoli se proměnné mohou měnit v závislosti na typu podniku, podle Armstronga (2020, s. 219–224) zahrnují různé vlastnosti univerzální použitelnost. Bělohlávek (2016, s. 29–31) jako nepostradatelnou vlastnost při jednání se zákazníky a kolegy zdůrazňuje profesionalitu, stejně jako význam odbornosti, která ukazuje, že zaměstnanci mají základní schopnosti, díky nimž spolehlivě plní úkoly v přijatelné kvalitě. Pro účinné fungování týmu musí být zaměstnanci schopni komunikovat s kolegy, zákazníky a nadřízenými jasným, stručným a efektivním způsobem. Bělohlávek dále zdůrazňuje význam schopnosti řešit problémy, což podporuje i Arthurová (2019, s. 96–97).

Bělohlávek (2016, s. 29–31) zdůrazňuje nutnost neustálého zaměření zaměstnanců na zákazníka a otevřenost vůči kritice, přičemž s těmito návrhy se ztotožňují rovněž i Wayne a Herman (2019, s. 626–636). Podle Bělohlávka (2016, s. 29–31) je důležité také kritické myšlení, manažerský dohled a schopnost hledat konstruktivní řešení, stejně jako smysl pro detail, který je nutný k tomu, aby zaměstnanci přesně a efektivně plnili úkoly. Z hlediska poctivosti a zvládnání stresu tentýž autor soudí, že pozornost a pečlivost vytvářejí základ pro práci s informacemi a předcházení stresu spojenému s prací. Arthurová (2019, s. 98) tvrdí, že poctivost a schopnost spolupráce jsou stejně důležité. Adler (2022, s. 108) pak zdůrazňuje význam odhodlání a motivace při výkonu práce.

Nakonec lze říci, že kritéria pro obsazování pracovních míst mají významný vliv na způsoby získávání a výběr pracovníků. Zaměstnavatelé musí promyšleně posoudit a upravit své metody v závislosti na konkrétních demografických údajích, talentu, schopnostech, ekonomických omezeních a cílech, kterých chtějí dosáhnout. Podrobný popis pracovní pozice a jasné uchopení ideálního profilu kandidáta jsou rozhodující pro získání a výběr těch správných osob pro firmu.

2.1.2 Proces oslovení a třídění uchazečů

Jedním z klíčových aspektů procesu získávání zaměstnanců je marketing, protože zajišťuje, aby potenciální zaměstnanci věděli o volných pracovních místech a výhodách, které firma poskytuje. Správným využitím marketingových strategií, jako jsou reklama, kampaně na sociálních sítích a ústní doporučení, mohou organizace oslovit podstatně větší publikum, než by mohly pouze tradičními technikami. Navíc mohou efektivní marketingové techniky vytvořit silnou pozitivní pověst podniku, která k němu přitáhne žádoucí uchazeče. To může mít moc posílit pověst organizace, a nakonec exponenciálně zvýšit počet kvalifikovaných kandidátů.

Tento názor potvrzuje Tegze (2019, s. 246–256), který uvádí, že marketing je nedílnou součástí procesu získávání zaměstnanců a každý personalista by měl uvažovat jako marketingový specialista. Collierová (2019, s. 204–206) uvádí, že zaměstnavatel by měl vždy zvážit, jakým způsobem hodlá organizace prezentovat volné pracovní místo veřejnosti, což potvrzuje i Tegze (2019, s. 246–256) a dále uvádí, že prvním krokem je vytvoření marketingového plánu, který by měl zahrnovat profil kandidáta, umístění nabídky, způsob a formu inzerce s tím, že každý typ inzerce je považován za investici. Lze se zaměřit na budování kariérních stránek, inzerátů nebo novinky, které se hromadně rozesílají e-mailem, což potvrzuje Collierová (2019, s. 141–142) a dodává, že kariérní stránky mohou umožnit plynulejší průběh získávání zaměstnanců.

Marketing hraje zásadní roli při zajišťování rozsáhlého oslovení požadované cílové skupiny prostřednictvím propagace volných pracovních míst. Proto je zásadní rozdělit jednotlivé uchazeče do vhodných skupin. Podle postřehů Tegzeho (2019, s. 23–24) se třídění potenciálních zaměstnanců do skupin nazývá sourcing. Ten pak zahrnuje různé techniky a metody sociálních médií pro navázání spojení s jednotlivci, kteří splňují kritéria získávání kandidátů. Tegze (2019, s. 23–24) navíc zdůrazňuje, že efektivita procesu sourcingu významně závisí na osobě označované jako sourcer, která zajišťuje, aby adekvátní počet potenciálních kandidátů plynule prošel jednotlivými fázemi získávání a výběru. Podle stejného autora pomáhají vyhledávací operátory, často označované jako booleovské operátory, filtrovat obrovské množství dat a jsou základem třídění životopisů.

2.1.3 Interní a externí proces získávání zaměstnanců

Získávání talentovaných pracovníků pro organizaci je významným aspektem jejího rozvoje. K dosažení tohoto cíle je třeba rozpoznat schopné jedince, nalákat je a zajistit, aby v podniku zastávali různé funkce. Na základě svých aspirací, zdrojů a požadavků se společnosti mohou rozhodnout získat zaměstnance interně nebo externě prostřednictvím různých metod.

Mnoho soukromých firem se podle Taylora (2022, s. 89–94) snaží obsadit volná místa interním způsobem před zahájením externího procesu a dodává, že ve veřejných organizacích probíhá interní a externí proces získávání obvykle souběžně. Mezi interní činnosti patří podle téhož autora např. inzerát, mezioborová výměna, rotace pracovních míst či přijímání starých zaměstnanců. Interní povyšování je skvělým způsobem, jak si udržet schopné zaměstnance a poskytnout jim možnost postupu, uvádí Collierová (2019, s. 322–324) a dodává, že interní získávání přináší organizacím řadu výhod, včetně úspory nákladů, zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců. Dessler (2018, s. 141) píše, že interní pracovníci nastupují obvykle s nižší mzdou než externí pracovníci, avšak potvrzuje, že interní kandidáti mají lepší výkon. Taylor (2022, s. 93) proto doporučuje proškolení manažery, aby tyto situace dobře zvládali, a to uspořádáním spravedlivého výběrového řízení založeného na transparentních kritériích výběru. Podle Taylora (2022, s. 89–94) vede interní postup k rychlejšímu nástupu nových zaměstnanců a rychlejšímu obsazování volných pracovních míst.

Wayne a Herman (2019, s. 706-708) tvrdí, že organizace by měly využívat hlavní výhody procesu interního získávání lidských zdrojů a současně řešit a překonávat neochotu manažerů dávat svým podřízeným souhlas k pohovorům. Stejný zdroj uvádí čtyři hlavní výhody:

- 1) kratší dobu přechodu,
- 2) vyšší možnost úspěšného obsazení pracovního místa,
- 3) úsporu nákladů,
- 4) vyšší motivaci zaměstnanců.

Interní získávání má však podle Taylora (2022, s. 89–94) i některé nevýhody: může bránit novým zaměstnancům v tom, aby zpochybnili status quo a nemusí vést k tomu, že pozici získá nejlepší kandidát. V každém případě by kandidát měl splňovat všechny potřebné schopnosti, doplňuje Adler (2022, s. 92–94). Podle Truxilla et al. (2017) vyžadují neúspěšní interní uchazeči opatrné vedení, aby se předešlo nespokojenosti s organizací. Bray a Sorey (2019, s. 69–77) tvrdí, že pokud se o povýšení uchází více osob než o neobsazené pozice, mohou organizace využít metody, jako je vytvoření seznamu priorit a nabídky zrychlených provizí nebo rovnostářských grantů, aby zaručily, že se zaměstnanci budou cítit spravedlivě a motivovaní.

Externí proces získávání zaměstnanců je možností získávání zaměstnanců z jiných než vlastních řad. Podle Wayne a Hermana (2019, s. 708–713, s. 674–676) by personalisté měli pro optimální řízení externích zdrojů vyhodnotit objem žádostí generovaných jednotlivými přístupy, neboť za určitých okolností může být zapotřebí značný počet žádostí, např. u manažerských pozic nebo při otevření nového závodu, kdy lze k výběru kandidátů využít online nástroje. Dále Wayne a Herman (2019, s. 714–716) naznačují, že značka organizace, pověst a budoucí příležitosti jsou hlavními faktory, které určují přilákání pracovníků. V neposlední řadě titíž autoři zdůrazňují význam odhadu nákladů v předstihu pro zajištění úspěšného plánování procesu získávání.

Mezi nástroje získávání externích pracovníků patří podle Taylora (2022, s. 94) online média, tištěná média, externí agentury, komunikace se vzdělávacími institucemi, další média a profesní kontakty či sítě, přičemž je velmi důležité posoudit, který nástroj nejlépe zacílí na požadované publikum a zároveň podpoří značku zaměstnavatele na trhu práce. V souladu s postřehy Desslera (2018, s. 141) je třeba uznat, že některé metodiky nemusí být nutně vhodné pro každé volné pracovní místo s ohledem na časová omezení nebo jiné naléhavé okolnosti.

2.2 Metody získávání zaměstnanců

V současné dynamické pracovní době je pro podniky nezbytné, aby při vyhledávání nových zaměstnanců používaly účinné techniky. Tato kapitola se bude zabývat tradičními i moderními strategiemi získávání zaměstnanců, které podniky využívají k uspokojení svých personálních potřeb. Zpočátku se práce zabývá tradičními metodami, jako jsou inzeráty v novinách, doporučení, veletrhy pracovních příležitostí a dále poskytne náhled na jejich účinnost při získávání potenciálních kandidátů. Poté se zaměří na moderní metody, které využívají digitální nástroje, jako jsou online inzertní platformy, stále populárnější sociální sítě a systémy pro sledování žádostí (ATS) s cílem zamyslet se nad jejich pravděpodobnými možnostmi nebo omezeními v současné době.

2.2.1 Tradiční metody získávání zaměstnanců

Tato část se zabývá tradičními způsoby získávání zaměstnanců, které se osvědčily při propojování zaměstnavatelů s kvalifikovanými osobami. Například inzeráty v novinách se ukázaly být účinnou metodou, protože oslovují velké publikum a umožňují podnikům najít

nejlepší kandidáty na volné pozice (Workable, 2023). Tyto inzeráty nejenže poskytují podnikům větší množství potenciálních kandidátů, ale také šetří peníze, protože zaručují, že na danou pozici budou vybrány nejkvalifikovanější osoby, a zároveň se vyhýbají případným právním potížím. Dobře strukturované oznámení o volném pracovním místě má zásadní význam pro přilákání kvalifikovaných uchazečů. Tegze (2019, s. 263–265) navrhuje základní rámec, který se skládá z poutavého názvu pracovní pozice, lákavého úvodu, podrobného popisu práce, předpokladů a výhod, které může uchazeč získat v případě úspěšného pohovoru, přičemž načasování inzerátu je stejně zásadní jako jeho obsah.

Historicky nejoblíbenějším způsobem získávání zaměstnanců jsou doporučení nebo reference od aktuálních zaměstnanců. Podle společnosti Performia (2022) je základem to, že stávající zaměstnanci a spolupracovníci jsou požádáni, aby identifikovali možné kandidáty v jejich okolí, kteří by se podle nich hodili na danou pozici, což potvrzuje Arthurová (2019, s. 332–339). Podle tohoto zdroje je pak možné tyto osoby osobně kontaktovat, aby se změřil jejich zájem o danou roli. Arthurová (2019, s. 332–339) doplňuje, že doporučení obvykle přinášejí pozitivní výsledky, protože umožňují firmám získat přístup ke zkušeným a kvalifikovaným osobám, aniž by musely absolvovat zdlouhavá výběrová řízení.

Mezi tradiční metody získávání zaměstnanců patří také veletrhy pracovních příležitostí, kde zaměstnavatelé vystavují své stánky, nabízejí své pozice a poskytují informace o organizaci a potenciálních pracovních příležitostech (Jobfairs.eu, 2022). Podle stejného zdroje se pak uchazeči mohou přímo od zaměstnanců dozvědět více o možných zaměstnavatelích a na místě i požádat o zaměstnání.

2.2.2 Moderní metody získávání zaměstnanců

Tento segment se zabývá vývojem v oblasti získávání a zkoumá nejnovější přístupy, které se snaží držet krok s nástupem digitalizace. Zkoumá se začlenění mnoha digitálních nástrojů do procesu získávání zaměstnanců, jako je online reklama, platformy sociálních médií, vyhledávače a systémy pro sledování žádostí. Zároveň se zabývá tím, jak tyto strategie vedou k větší efektivitě a účinnosti při vyhledávání možných uchazečů a také k urychlení celého procesu. Tato kapitola se dále věnuje postupy outsourcingu, které se stávají stále oblíbenějšími spolu s pokroky, jež do aktivit získávání zaměstnanců přináší umělá inteligence.

Dessler (2018, s. 143–144) zmiňuje, že ve strategiích moderních přístupů se používají digitální nástroje pro získávání zaměstnanců, jako jsou internetová reklama, platformy sociálních médií, vyhledávače (CSE) a systémy sledování uchazečů (ATS). Tyto kanály umožňují organizacím oslovit větší množství možných kandidátů s cílem rychle objevit vhodné osoby s potřebnými dovednostmi a kvalifikací, uvádí Arthurová (2019, s. 103–104) a dodává, že kromě toho mohou tyto nástroje díky automatizaci některých postupů a poskytování důležitých informací o profilech uchazečů pomoci zjednodušit proces získávání. Každá strategie přispívá k rychlejšímu řešení vyhledávání a pomáhá při vytváření filtru, který výrazně usnadňuje získávání kandidátů.

V posledních letech výrazně vzrostlo využívání sociálních médií, k tomu Dessler (2018, s. 145–146) udává, že až 80 % zaměstnavatelů využívá sociální síť. Podle Taylora (2022, s. 102) je v současnosti využívá také stále více zaměstnavatelů. Při získávání zaměstnanců lze platformy sociálních médií využívat různými způsoby, včetně informování potenciálních dobře kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání, řízení pověsti organizace jako zaměstnavatele a udržování kontaktu s uchazeči v průběhu celého procesu, což potvrzuje Dessler (2018, s. 145–146). Podle Tegzeho (2019, s. 87–169) patří mezi nejvyužívanější sociální síť LinkedIn, Facebook, Twitter, GitHub, Indeed, Instagram, MeetUp, SlideShare, Flickr, Blogger.com, Xing, Dribbble, Gravatar, Kaggle, Angellist, Lanyrd.com, Quora.com

a Resumup.com, což zmiňuje i Dessler (2018, s. 254, 596). Hewertson (2020, s. 403–406) ještě dodává CareerJet, Simply Hired a CareerBuilders, které slouží jako brány na kariérní stránky jednotlivých společností. Tegze (2019, s. 87–169) dodává, že v každém ze sociálních médií a sítí lze vždy využít jednu nebo více metod vyhledávání, přičemž pro vyhledání nejlepšího kandidáta lze použít individuální filtry.

Využívanou moderní metodou je také systém sledování uchazečů (ATS), což je podle Tegzeho (2019, s. 173) počítačový softwarový systém, který firmy používají k řízení získávání zaměstnanců, který shromažďuje informace a vytváří databázi uchazečů. Dessler (2018, s. 143–144) doplňuje, že slouží také k získání většího množství uchazečů a pomáhá automatizovat řadu operací, jako jsou zveřejňování pracovních nabídek, sledování uchazečů, přezkoumávání žádostí a plánování pohovorů. Podle internetového zdroje Spiceworks (2022) je v současné době na mezinárodním trhu k dispozici několik hlavních systémů pro sledování uchazečů, včetně Zoho Recruit, Jobvite, Bullhorn, SmartRecruiters a iCIMS. Podle stejného zdroje každý z těchto systémů poskytuje řadu funkcí, jejichž cílem je pomoci organizacím zefektivnit jejich postupy a zvýšit efektivitu získávání. Dessler (2018, s. 144) pak doplňuje HRsmart, ADP, SilkRoad Technology, Monster, Zip Recruiter a Breezy HR.

Další z moderních metod je využívání umělé inteligence, což je podle Tegzeho (2019, s. 19–22) stále užitečnější, protože může pomoci při automatizaci různých složek procesu získávání. Chatboty poháněné umělou inteligencí lze například využít k předběžnému výběru uchazečů a poskytování přizpůsobených odpovědí na základě jejich odpovědí. Dále Dessler (2018, s. 144–145) uvádí, že umělá inteligence pomáhá k rychlejšímu vyhodnocení životopisů, zlepšení cílených reklam a vypomáhá k celkovému zlepšení procesu získávání zaměstnanců. Systémy umělé inteligence jsou navíc schopny analyzovat obrovské množství dat a identifikovat životaschopné kandidáty na určitou pozici, jak zmiňuje Collierová (2019, s. 265–266) a potvrzuje Sharma (2020, s. 203). Díky tomu mohou firmy soustředit své úsilí na důležitější úkoly, protože se sníží množství času a peněz vynaložených na manuální vyhledávání. Tegze (2019, s. 19–22) však upozorňuje na řadu možných nevýhod využití umělé inteligence, například existuje možnost, že algoritmy umělé inteligence nebudou schopny zcela pochopit složitosti spojené s konkrétními profesemi a nedokážou najít přijatelné osoby.

2.3 Management procesu výběru zaměstnanců

Výběr vhodného personálu má pro úspěch podniku zásadní význam. Složka, která rozhoduje o úspěchu podniku, do značné míry závisí na zaměstnávání zkušených osob s výjimečnou kvalifikací, kteří jsou obratní při plnění úkolů požadovaných pro jejich pozice, jak poznamenává Dessler (2018, s. 139–140).

Význam výběru pracovníků zdůrazňuje Bersin, citovaný v Deloitte (2019), který uvádí, že je pro organizace nejvyšší prioritou, protože tím mohou společnosti získat konkurenční výhodu. Obtížnost výběru správných lidí zdůrazňuje Steve Jobs, jehož citují Wayne a Herman (2019, s. 699–713) a tvrdí, že výběr zaměstnanců je obtížný a vyžaduje od vedení významnou pozornost. Proto je nezbytné výběr zaměstnanců strategicky plánovat, jak obhajují Mitchellová a Gamlemová (2022, s. 30–33). Strategická volba podle stejného zdroje zahrnuje vytvoření důkladného plánu výběru pracovníků, který určí dovednosti a schopnosti potřebné pro příští zaměstnance, vybudování značky zaměstnání a zvážení cílů v oblasti rozmanitosti pracovních sil. To podporuje i Bersin, citovaný v Deloitte (2019), který tvrdí, že organizace musí vytvořit ucelenou strategii pro obsazování volných pracovních míst.

Výběr lidských zdrojů však nemůže být úspěšný, pokud jsou standardy pro přijímání zaměstnanců nízké, jak tvrdí Horstman (2020, s. 21–30) a dále zmiňuje, že špatný výběr je hlavní příčinou mnoha navazujících problémů, jako jsou výkonnost, udržení

zaměstnanců, plánování nástupnictví, produktivita a ziskovost. Aby se těmto problémům předešlo, Horstman ve stejném zdroji navrhuje, že organizace musí nastavit laťku výběru vysoko a vyhnout se přijímání kohokoli u koho existuje sebemenší šance, že by mohl být chybou při volbě. To podporuje i Arthurová (2019, 88–91), která zdůrazňuje důležitost měření kvalifikace uchazečů s ohledem na specifikace pracovního místa a provádění důkladných prověrek. Manažeři musí být vyškoleni v efektivních technikách vedení pohovorů a přijímání zaměstnanců, jak zdůrazňuje Horstman (2020, s. 21–30), aby se vyhnuli nástrahám špatných rozhodnutí. Pro organizace je zásadní upřednostňovat vysoké standardy při přijímání zaměstnanců, aby zajistily úspěšný výběr a vyhnuly se negativním dopadům špatných rozhodnutí.

Výše uvedení autoři zdůrazňují potřebu řádného plánování, stanovení vysokých standardů pro výběr zaměstnanců a vytvoření značky zaměstnavatele, která přiláká nejlepší kandidáty. Autoři se shodují na tom, že výběr zaměstnanců je nejvyšší prioritou pro organizace, které se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím svých lidí. Přestože v našem každodenním životě stále převažují pro výběr zaměstnanců tradiční techniky, jako jsou pohovory, formuláře žádostí a reference, vědci již dlouho navrhuji sofistikovanější opatření, jako jsou osobnostní testy a hodnotící centra. Důvodem je především to, že tyto složité nástroje usnadňují transparentní komunikaci s uchazeči a umožňují zaměstnavatelům přijímat kvalifikovanější rozhodnutí o přijetí do zaměstnání, což potvrdil i Dessler ve svém zkoumání (2018, s. 139–140). K tomu uvádí Taylor (2022, s. 146), že tradiční metody zůstávají oblíbené, protože jsou pro uchazeče o zaměstnání cenově dostupné, přístupné a zároveň jim poskytují známou rutinu.

2.4 Metody výběru zaměstnanců

Výběr správných zaměstnanců pro firmu je nesporně obrovskou zodpovědností. Neodůvodněná volba by mohla potenciálně přinést škodlivé důsledky, které by mohly ovlivnit jak organizaci, tak její pověst, což zdůrazňuje nutnost učinit dobře informované a promyšlené rozhodnutí. Pokud jde o výběr potenciálních kandidátů, mohou organizace zvolit různé přístupy, například prověřování uchazečů, strukturované pohovory nebo hodnotící postupy prováděné prostřednictvím vývojových center. Je nanejvýš důležité přizpůsobit každou metodu podle specifických zásad zavedených každou organizací. Všechny metody spojuje důležitý faktor komunikace před pohovorem při výběru kandidátů a při pohovoru, kdy se hodnotí kandidát, a po pohovoru, kdy se dává uchazeči zpětná vazba, což se opírá o poznatky Arthurové (2019, s. 218–237) a Collierové (2020, s. 30–36).

2.4.1 Prověřování životopisů a kritéria hodnocení uchazeče

Zásadním aspektem procesu přijímání zaměstnanců je prověřování životopisů. Podle Horstmana (2020, s. 63–66) je při rozhodování zásadní uplatnit vlastní úsudek. Kumlerová (2020, s. 90–92) říká, že se jedná o počáteční fázi procesu prověřování životopisů, která pomůže personalistům ušetřit čas a rozhodovat se na základě pracovních pozic.

Biografické údaje podle Bělohávků (2016, s. 46) zahrnují shromažďování důkladných informací o minulých zkušenostech, zálibách a osobních okolnostech, jako je vzdělání, profesní aktivity, rodinný stav, sportovní aktivity, životní situace nebo osobní názory a předpovídají pracovní výkon na základě historického výkonu. Bělohávků (2016, s. 47–48) doplňuje, že biografická data jsou nejúspěšnější, pokud se o konkrétní pozici uchází značný počet lidí, povaha úkolu se v průběhu času pravděpodobně nezmění a žádosti jsou vyhodnocovány centrálně, nikoliv rozděleny po divizích nebo obchodních jednotkách. Horstman (2020, s. 67–69) tvrdí, že údaje prezentované v měsíčních intervalech spíše, než v letech mohou poskytnout přehled o tom, jak dlouho kandidát zastává danou funkci. Falcone (2022, s. 29) dodává, že

pokud uchazeč zastával řadu dočasných pozic nebo ze svého životopisu odstraní data, může to být varovným signálem. Tentýž zdroj zdůrazňuje, že nedávné zkušenosti jsou výhodou a že je třeba brát v úvahu mezery v historii zaměstnání.

Při hodnocení uchazečů o zaměstnání je důležité prověřit kvalitu, velikost, odvětví, stabilitu a růst předchozího zaměstnavatele, neboť podle Horstmana (2020, s. 69–72) rostoucí organizace často nabízejí větší zkušenosti, větší odpovědnost, více možností vzdělávání a rozvoje než ty, které nerostou, což potvrzuje i Falcone (2022, s. 29–31) a dodává, že při hodnocení kandidáta je zásadní zajímat se o jeho předchozí zkušenosti i o systémy, které používal, protože tyto faktory mohou ovlivnit jeho pracovní výkon a také jeho motivaci ke změně. Tentýž autor píše, že uchazeči by měli mít v rámci jednotlivých pracovních pozic rostoucí míru odpovědnosti, aby prokázali svou schopnost růstu a rozvoje, což potvrzuje i Dalton (2021, s. 17–34). Dále je podle téhož odborníka rozhodující porovnat název pracovní pozice s úkoly, které kandidát uvedl. Podle Horstmana (2020, s. 72) je přechod z jedné pozice na druhou v téže organizaci varováním a obecně se nedoporučuje přijímat na manažerskou pozici někoho, kdo nikdy předtím neřídil tým či projekt.

V rámci procesu výběru zaměstnanců je také nezbytné zaměřit se na vzdělání v průběhu celého procesu prověřování, uvádí Falcone (2022, s. 12–14). Podle Horstmana (2020, s. 79–82) může nedostatečné vzdělání pro některé pozice vést k tomu, že uchazeč bude vyloučen z posuzování. Dále uvádí, že zatímco pro zaměstnání na vyšších pozicích je důležitější pracovní zkušenost než akademická historie, tak pro nejvyšší pozice je dokonce i vyžadováno ověření vzdělání.

Zaměstnavatelé v dnešní společnosti často zkoumají i chování potenciálních kandidátů na sociálních sítích. Sociální média mohou vrhnout dobré světlo na osobnost kandidáta, ale neměla by sloužit k jeho diskvalifikaci. Podle Horstmana (2020, s. 88–92) mohou příspěvky, aktivity a profily na sociálních sítích odhalit návyky a osobnost potenciálních zaměstnanců. I když se to může zdát jako narušení soukromí, je důležité mít na paměti, že sociální média jsou veřejnou platformou, přičemž tuto výhodu sociálních médií potvrzuje Papakonstantinidis (2019, s. 67–74) a dodává, že zaměstnavatelé by také neměli diskriminovat uchazeče na základě jejich politického přesvědčení nebo jiných zájmů.

Reference a jejich ověřování jsou někdy vzhledem k jejich časové náročnosti a nákladnosti zpochybňovány. Arthurová (2019, s. 323–327) zmiňuje, že mohou poskytnout cenné informace o pracovní historii, vzdělání, charakteru, mezilidských dovednostech, schopnosti vykonávat práci a ochotě být znovu přijat do zaměstnání. Podle Horstmana (2020, s. 171) je ověřování referencí fází procesu výběru zaměstnanců, kterou mnoho manažerů přehlíží. Autoři Wayne a Herman (2019, s. 878–886) jsou názoru, že i přes jejich nedostatečnou přidanou hodnotu mohou poskytnout informace, které jiné způsoby sběru dat nemohou. Je však nezbytné reference poskytnuté uchazečem ověřit, jak zdůrazňují Horstman (2020, s. 171) a Falcone (2022, s. 73–75).

2.4.2 Pohovor

Využití pohovorů jako nástroje hodnocení způsobilosti uchazeče pro konkrétní pozici je velmi efektivní, jak upozorňují Bray a Sorey (2019, s. 48–52). Nepřipravené pohovory však mohou často vést k subjektivnímu hodnocení, které nebere v úvahu kvalifikaci a zkušenosti. Dessler (2018, s. 207) uvádí, že mezi základní typy pracovních pohovorů patří strukturované a nestrukturované formy. K tomu dodává, že nestrukturované pohovory mohou ztížit získání představy o talentu a kompetencích potenciálního zaměstnance. Zatímco doplňuje, že nestrukturované pohovory mohou převládat v organizacích bez řádného školení nebo koncepčních rámců, tak strukturované pohovory podporují důslednost, když přijde čas na srovnání hodnocení kvalifikace a vlastností potenciálních kandidátů relevantních pro danou

pozici. Výsledkem je vyřazení nebo rychlé potvrzení kandidátů v závislosti na souladu dovedností požadovaných zmíněným popisem práce. Ohledně připravených pohovorů Arthurová (2019, s. 109) zmiňuje, že pomáhají tazatelům soustředit se na odpovědi uchazeče a neřešit, jakou otázku položit příště.

Pro správný výběr zaměstnanců je zásadní příprava na pohovor, což potvrzuje Arthurová (2019, s. 93). Podle Horstmana (2020, s. 130–132) a Collierové (2020, s. 247) je pravděpodobnější, že uchazeči vyniknou a projeví své znalosti či vhodnost, když na pohovor přijdou s dojmem, že výběrové řízení je strukturované a že si předem také mohli připravit otázky. Podle Kumlerové (2020, s. 72), Mitchellové a Gamlemové (2022, s. 106–108) je důležité vyhnout se během přípravy otázkám týkajících se věku, sexuální orientace, náboženství, rodinného zázemí, těhotenství a zdravotních problémů. Horstman (2020, s. 143–149) zdůrazňuje význam analýzy otázek kladených uchazečům a tvrdí, že je velmi důležité klást vhodné a dobře připravené otázky, aby bylo možné posoudit uchazečův talent, ale také zjišťovat, jak uchazeč vnímá firmu. Dessler (2018, s. 216) doplňuje, že by si měl zaměstnavatel připravit, jaké odpovědi očekávat a ty si strukturovaně ohodnotit.

Typické otázky by se podle Horstmana (2020, s. 128–132) a Arthurové (2019, s. 112) měly dotazovat na to, jak dotyčný dokáže pracovat se stresem, jak řeší konflikty nebo nezdařilosti, jak moc je cílevědomý, jak dobré prezentační a komunikační schopnosti má a jak je motivovaný. Bělohávek (2016, s. 61–63) a Falcone (2022, s. 44–62) oblasti doplňují o situační a nepřímé otázky s okruhy, jak by uchazeč reagoval na konkrétní situace, jaké dosavadní úspěchy a neúspěchy má, jaké koníčky a osobní zájmy má a jaký měl vztah k předchozímu zaměstnání. Během pohovoru může být položeno několik různých typů otázek, z nichž každá má svůj vlastní cíl a styl, což potvrzuje Arthurová (2019, s. 178–187) a dodává, že otázky by měly být skládané otevřeně. Hypotetické otázky, často známé jako otázky k řešení problémů nebo situační otázky (Taylor, 2022, s. 162) zahrnují dotazování, jak by uchazeči reagovali nebo se zachovali v různých situacích a obvykle představují problémy, které se vyskytují na pozici, o niž se kandidát uchází, ačkoli mohou být zahrnuty i příklady z oblasti mimo tuto práci, aby se získalo ověření o obvyklých reakcích uchazeče na stresové nebo neobvyklé situace (Arthurová, 2019, s. 191–201).

Technické zázemí a místo setkání s potenciálními uchazeči o zaměstnání mohou mít významný vliv na výsledek pohovoru. Podle Horstmana (2020, s. 114–116) se nedoporučuje uzavírat kandidáty do jedné konferenční místnosti na celý den, neboť se při tom mohou cítit nesví a nezískají dobrý pocit z pracovního prostředí. Autor dále tvrdí, že pokud je pracoviště otevřeným prostorem a je přeplněné, jedinou možností je získat volnou konferenční místnost nebo je možné vzít zájemce na prohlídku a představit jej členům týmu. Stejný zdroj dále radí, že při vedení pohovoru v otevřené kanceláři (tzv. open space) je vhodné odejít od stolu a posadit se do prostoru, kde bude probíhat více dialogů a bude tam klid.

Každý strukturovaný pohovor by podle Horstmana (2020, s. 133) měl mít alespoň šest fází. Cílem je zmírnit případné napětí na straně personalisty a soustředit se na efektivní identifikaci vlastností uchazeče. Na základě citovaného zdroje je pro zaměstnavatele zásadní, aby si při hodnocení potenciálních kandidátů stanovil systematický přístup. To zahrnuje dodržování struktury, která se skládá z úvodní části spolu s krátkou diskusí bez podstatného obsahu, přehledu pohovoru, zahájení prostřednictvím představení, zkoumání podrobností týkajících se dovedností a kvalifikace, jakož i kladení otázek uchazečům a odpovídání na ně. Dessler (2018, s. 218) doporučuje ještě další dva zásadní kroky tohoto procesu a sice zakončení pohovoru a zhodnocení jeho celkového výsledku.

Jedna z metod formálního pohovoru, kterou uvádí Kodden (2020, s. 101–102 a s. 111–112) a kterou následně potvrzují Arthurová (2019, s. 192) a Dessler (2018, s. 208–209), je přístup

STAR, kde zkratka znamená slova situace, úkol, který má společnost k dispozici, akce, které byly přijaty nebo na které bylo reagováno, a nakonec výsledky dosažené při řešení určitého problému nebo po úspěšném splnění daného úkolu v rámci role zaměstnance v dané organizaci.

Úvod je podle Horstmana (2020, s. 133–135) zásadní, strana zaměstnavatele uvede své jméno a příjmení a následuje představení kandidáta, dále by měl zaměstnavatel představit a popsat obsazované místo v rámci organizační struktury společnosti, přičemž takový začátek může pomoci snížit napětí uchazeče a zajistit hladší průběh pohovoru. Dessler (2018, s. 213) doplňuje, že úvod je důležitý pro získání prvního dojmu z uchazeče. Podle Horstmana (2020, s. 137) je skvělým způsobem, jak začít pohovor, požádat uchazeče, aby řekl cokoli na úvod. Podle Lisé (2019, s. 25–26), Falcona (2022, s. 38) a Desslera (2018, s. 217) je důležité v prvním momentu vytvořit rapport, který nastavuje průběh rozhovoru jako bezpečný a přátelský. Podle stejných zdrojů je termín rapport vzájemné pouto, důvěra a souznění mezi dvěma lidmi, které vytváří pozitivní a efektivní komunikaci.

Následující krátký dialog s malým množstvím věcné podstaty je podle Horstmana (2020, s. 135–136) a Arthurové (2019, s. 252–253) skvělým přístupem, který umožňuje nastavit tón a vytvořit uvolněnější prostředí, přičemž je dobré začít otevřenými otázkami, jako je o počasí, dopravě, denních zprávách, sportu nebo i o dosavadním průběhu pohovoru, aby se nastolil tón konverzace celého průběhu procesu.

Dalším bodem by mělo být představení a přehled výběrového procesu, neboť podle Horstmana (2020, s. 136–137) je velmi důležité dát kandidátům před pohovorem prostor k nadechnutí a uvolnění a vysvětlení, jak bude probíhat, což pomůže uchazeči zachovat klid. Je důležité nezmínit, co přesně očekáváme od uchazeče na pracovní pozici, doplňuje Dessler (2018, s. 213) a Arthurová (2019, s. 263) a k tomu doplňuje vyhýbat se mluvení o sobě či nechat uchazeče řídit pohovor. Dessler (2018, s. 239–246) doplňuje, že uchazeči by měli být schopni formulovat rozhodnutí a výsledky, které vedly k jejich současné situaci a mít dobře připravenou strukturovanou odpověď. Podle Horstmana (2020, s. 137–140) mohou nedostatečné komunikační schopnosti prokázané během pohovoru naznačovat nedostatek těchto schopností v zaměstnání. Falcone (2022, s. 49–65) toto tvrzení potvrzuje a dodává mu na věrohodnosti a na druhou stranu tvrdí, že požádat uchazeče, aby provedl zaměstnavatele svým životopisem, je ztráta času, protože nepřináší žádné nové informace.

Horstman (2020, s. 143–149) zdůrazňuje nutnost chovat se ke kandidátovi laskavě a s respektem, i když nebude přijat. Autorky Mitchellová a Gamlemová (2022, s. 99–102) také zdůrazňují, že zatímco hodnocení organizace ze strany kandidáta je zásadní, otázky, které během pohovoru položí jsou v rozhodovacím procesu méně důležité. Horstman (2020, s. 141–142) v závěru uvádí, jak reagovat na dotazy na konci pohovoru a navrhuje umožnit uchazečům klást vlastní otázky. Podle autora je zásadní vyvarovat se neopatrnosti poté, co bylo rozhodnuto o nepřijetí uchazeče, protože to může být pro uchazeče nepřijemné. Rozhodující je pokračovat v hodnocení perspektivního uchazeče a uvádět konkrétní chování během pohovoru, které podporuje rozhodnutí nezaměstnat či naopak.

2.4.3 Další metody výběru zaměstnanců

Dessler (2018, s. 184–188) tvrdí, že se assessment centra používají k výběru manažerů, které mají řídit, protože se zaměřují spíše na perspektivní než na minulé úspěchy. Podle Bělohávkova (2016, s. 146) poskytují assessment a development centra cenný nástroj pro analýzu kompetencí a potenciálu kandidátů v simulovaném prostředí a zajistí, že pro každou pozici je vybrán ten nejlepší kandidát, což potvrzuje Paggi a Clowesová (2021, s. 52–60). Dessler (2018, s. 184) dodává, že může jít o dvou až třídní simulaci se skupinou 10 až 12 lidí. Podle Taylora (2022, s. 191) assessment centra zahrnují shromáždění více uchazečů o určitou pozici v jedné

oblasti a jejich podrobení různým hodnocením, jako jsou pohovory, psychometrické zkoušky a další aktivity. Dessler (2018, s. 187) je doplňuje o situační analýzy, testy osobnosti a testy znalosti oboru, které měří konkrétní kompetence.

Součástí výběru zaměstnanců mohou být také osobnostní testy. Osobnostní testy mají hodnotitelům pomoci zjistit, jaká je míra osobnostních předpokladů uchazečů a odvodit, jak budou reagovat v různých situacích, říká Dessler (2018, s. 178–179) a podle toho zjistit, zda se osoba hodí pro danou práci, jaká je míra kompatibility se stávajícími členy týmu a jaká je celková vhodnost pro danou pozici, což potvrzuje Taylor (2022, s. 185). Jejich používání je však již řadu let předmětem sporů, jak uvádí Taylor (2022, s. 182–183) a dodává, že zatímco někteří odborníci tvrdí, že tyto testy jsou účinnými prediktory pracovního výkonu, jiní zpochybňují jejich platnost a spolehlivost. Tentýž autor pokračuje, že většina pracovních psychologů se však shoduje, že z dobře navržených testů lze vyvodit validní závěry o připravenosti uchazeče na konkrétní pracovní místo, což potvrzuje i Dessler (2018, s. 178–182). Podle Desslera (2018, s. 179) patří mezi hlavní testy osobnosti: test inteligence, testy motorických a fyzických schopností a mimo jiné i testy motivací a vlastních zájmů. Bělohlávek (2016, s. 97) uvádí mezi osobnostní testy 16PF od Raymond B. Cattela, MBTI od Carla Gustava Junga, Big Five a Týmové role od Meredith Belbina, Carvajal (2018, s. 224–225) doplňuje metody DISC a HPI.

Mezi moderní metody je možné zařadit také gamifikaci, což je podle Tegzeho (2019, s. 281–284) proces začlenění herních aspektů do úkolů, jako jsou odměny a body, aby byly zábavnější a poutavější. Podle Papakonstantinidise (2019, s. 58–60) mohou společnosti využívat gamifikaci jako součást výběrového procesu a odměňovat body nebo odznaky v procesu získávání uchazečů, kteří vyplní online žádost nebo včas odešlou životopis, o čemž se zmiňuje i Dessler (2018, s. 253–254). Gamifikace umožňuje uchazečům účastnit se výběrového procesu a inspiruje je k usilovnější práci, což potvrzují Taylor (2022, s. 195–196) a Collierová (2019, s. 318–320). Tegze (2019, s. 281–284) tvrdí, že kromě toho může gamifikace pomoci společnostem lépe pochopit, jak si jednotliví kandidáti vedou a odhalit potenciální varovné signály, které podtrhují, že se uchazeč na danou pozici nehodí.

2.5 Metodika

Postup použitý v této bakalářské práci spočívá ve zkoumání odborné literatury, která se zabývá koncepcí a požadavky na efektivní získávání a výběr zaměstnanců. Teoretická východiska získaná z těchto publikací představovala základ, na němž bylo možné formulovat relevantní výzkumné podněty tak, aby byly splněny požadované cíle práce.

Praktická část se zabývá představením společnosti a rozbohem přístupu společnosti Decathlon k řízení lidských zdrojů, interními postupy získávání pracovníků, ideálním profilem kandidáta a také metodami externího získávání zaměstnanců. Kromě toho se v práci akcentuje současný stav výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon a klade se důraz na jejich způsob přijímání. Tyto doplňující údaje slouží k poskytnutí celistvějšího pohledu na postupy společnosti Decathlon a podněcují k jejich hlubšímu zkoumání.

Před doporučením postupů pro zlepšení získávání a výběru pracovníků se tato část bude zabývat následujícími výzkumnými otázkami:

- Jak zaměstnanci vnímají značku Decathlon jako zaměstnavatele?
- Které kanály pro získávání zaměstnanců jsou pro Decathlon v současné době nejdůležitější?

Jedna z výzkumných metod se rovněž zabývá podrobným rozbohem interních procesů výběru pracovníků ve společnosti Decathlon a zkoumá jejich přístupy a techniky pro získávání kandidátů. Při zkoumání tohoto tématu se berou v úvahu dva různé dotazníky, které nabízejí odlišné pohledy. Průzkum se skládá ze stručného úvodu, který účastníky seznámí s důvody hodnocení a následně z 29 dotazů zaměřených na vlastní zkušenosti pracovníků s metodami jmenované společnosti při výběru zaměstnanců. Otázky jsou uzavřené s možností výběru z několika možností a polouzavřené, kde mají respondenti možnost poskytnout svůj osobní pohled. Další dotazník je zaměřen na manažerské pracovníky a pomocí 28 otázek hodnotí postoj vedoucích k aktuálním metodám výběru. První z pohledu zaměstnanců zaměřený na výběr a druhý z pohledu zaměstnavatelů, kteří jsou vedoucími pracovníky v oblasti výběru pracovníků a cílem těchto dotazníků je poskytnout komplexní porozumění politiky získávání a výběru lidských zdrojů a praxe v organizaci Decathlon. Výzkumný vzorek tvořilo 63 zaměstnanců a 43 vedoucích pracovníků společnosti, celkově 106 respondentů. Tyto dotazníky slouží jako prostředek ke shromáždění názorů na postupy organizace.

Pokud jde o průzkum provedený mezi zaměstnanci, velká část těch, kteří odpověděli, celkem 51 osob se nachází ve věkové kategorii mezi 18 a 24 lety. S ohledem na zastoupení pohlaví se dotazníku zúčastnilo 36 mužů a 27 žen. Hlavním stupněm dosaženého vzdělání většiny respondentů bylo středoškolské vzdělání (36 účastníků), zatímco 17 dalších získalo bakalářský titul. Z těchto skupin poskytlo zpětnou vazbu celkem padesát jedna účastníků, kteří pracují na plný úvazek a zastávají pozice jako prodavač (40), vedoucí sportu (10), vedoucí oddělení (8), vedoucí prodejny (3) nebo regionální manažer (2), jež vycházejí z přílohy 1.

Dotazník pro manažery zahrnoval respondenty převážně ve věku 25 až 34 let (26). Ve skupině byly zaznamenány rozdílné studijní předpoklady, přičemž převažovaly osoby se středoškolským vzděláním (18), které vystřídalý osoby s magisterským vzděláním (10). Většina personalistů pracuje ve společnosti Decathlon jeden až dva roky (21) a působí v obchodním oddělení (25). Jejich současné pozice zahrnují liniové manažery (31), střední management (9) a vyšší management (3).

Kromě dotazníkového šetření byl použit rozbor efektivity čtyř největších kanálů pro získávání zaměstnanců společnosti Decathlon, jejichž popisná statistika poskytuje ucelený pohled na efektivitu každého jednotlivého z nich s ohledem na řadu ukazatelů, jako je návštěvnost webových stránek, obdržené životopisy a celkový konverzní poměr. Konverzní poměr pro

každý kanál se vypočítá tak, že se počet přijatých životopisů vydělí počtem návštěvníků kanálu a vynásobí se 100, aby se vyjádřil v procentech. To umožňuje posoudit efektivitu každého přístupu k přeměně návštěvníků na kandidáty o zaměstnání a zároveň umožňuje rozlišit jednotlivé kanály. Tato kvantitativní statistika pomáhá identifikovat oblasti v nichž je získávání zaměstnanců úspěšný i oblasti, kde má společnost nedostatky, jak v rámci stávající metodiky získávání, tak i v rámci výběru zaměstnanců.

V celé výzkumné části práce jsou hodnoceny a porovnávány různé techniky získávání a výběru zaměstnanců s cílem určit ty, které budou pro společnost Decathlon optimálně fungovat. Celostního pochopení procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti Decathlon je dosaženo syntézou několika zdrojů, včetně metody SWOT, zkoumání interních dokumentů, dotazníkových šetření a popisné statistiky. Tato kombinace poznatků tvoří nezbytný základ potřebný k navržení doporučení, které mohou zlepšit efektivitu postupů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon a zároveň identifikovat kandidáty, kteří ideálně odpovídají jejím požadavkům.

3 Praktická část

Tato praktická část bakalářské práce je zaměřena na rozbor a vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon Česká republika. V rámci této části lze najít úvodní údaje vztahující se k danému podniku a také k míře fluktuace pracovních sil. Dále je zde obsažen ucelený přehled týkající se současných aktivit spojených s personálními činnostmi, které jsou prováděny uvnitř i vně organizačních kanálů. Kromě toho jsou zde popsány metody používané při získávání a výběru zaměstnanců a také, co lze považovat za ideální profil kandidáta podle požadavků podniku.

3.1 Základní informace o společnosti Decathlon Česká republika

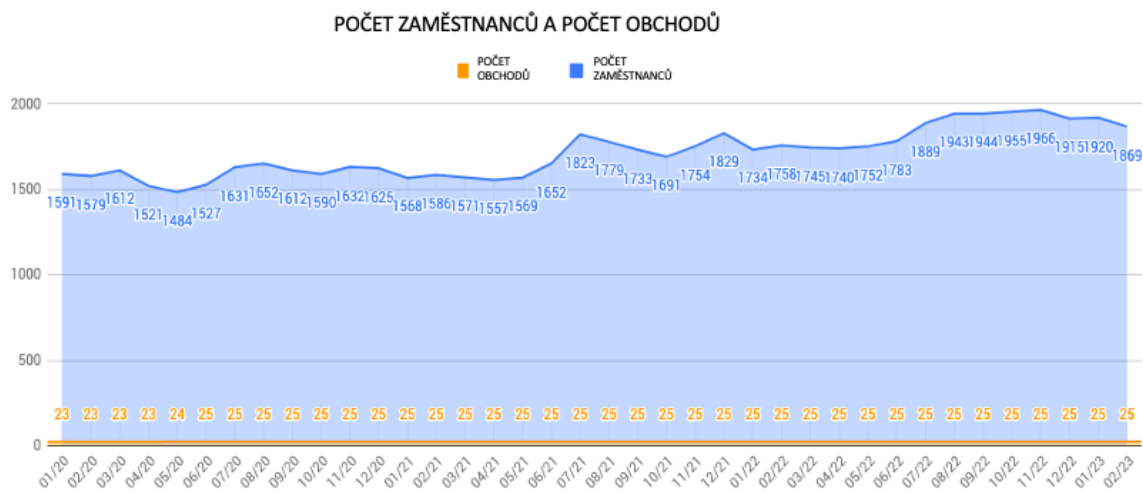
DECASPORT, s. r. o., je českou pobočkou francouzského maloobchodního řetězce Decathlon. Společnost DECATHLON, S. A., je jediným společníkem společnosti DECASPORT, s. r. o., která provozuje prodejny Decathlon v České republice. Hlavní činností společnosti je prodej sportovního vybavení, oblečení a obuvi pod vlastní značkou (Decathlon United, 2023).

Na český trh vstoupila společnost v roce 2010, kdy otevřela svou první prodejnu v Liberci a v současné době je v České republice otevřeno 25 prodejen Decathlon a plánuje se rozšíření do dalších českých měst (Decathlon, 2023b). Stejný zdroj zmiňuje, že díky rychlé expanzi a otevírání nových prodejen získává společnost stále větší podíl na trhu se sportovním zbožím.

3.1.1 Fluktuace zaměstnanců v Decathlonu

Fluktuace zaměstnanců je důležitou statistikou, kterou je třeba sledovat, protože ovlivňuje plánování pracovních sil, produktivitu a celkovou úspěšnost podniku. Tato kapitola se zabývá změnami v počtu zaměstnanců společnosti Decathlon Česká republika v letech 2020 až 2022. Decathlon Česká republika podle interní dokumentace (Decathlon, 2023) zvýšil počet zaměstnanců na plný úvazek (z 1026 na 1297) a na dobu určitou (z 535 na 541), zatímco počet vedoucích oddělení vzrostl ze 197 v roce 2020 na 236 v roce 2022, což dokládá příloha 2.

Graf 1 Růst počtu zaměstnanců a obchodů v České republice

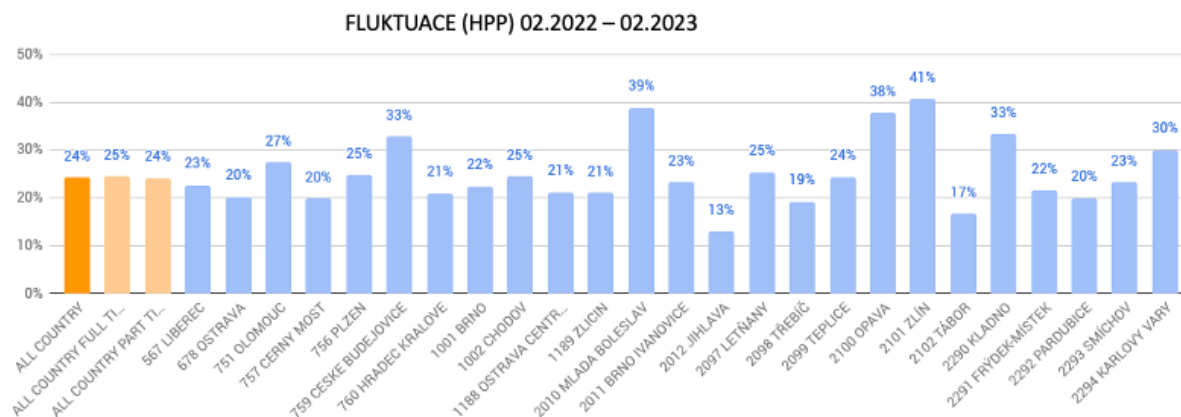


Zdroj: Decasport s.r.o., 2023.

Počet zaměstnanců v roce 2021 ovlivnily zejména dvě reorganizace, uvádí graf 1. Počet zaměstnanců vzrostl z 1521 na nejvyšší hodnotu 1915. Tyto data pohybu zaměstnanců mohou naznačovat potřebu zlepšení metod získávání a výběru správných zaměstnanců.

Strategické zaměření na získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Decathlon zvýšilo spokojenost zaměstnanců (z 55 % v roce 2017 na 66 % v roce 2022) a diverzitu, kdy se zvýšil počet vedoucích žen i mužů, což ukazují přílohy 3 a 4, jež jsou vytvořeny z interní dokumentace (Decathlon, 2023).

Graf 2 Fluktuace zaměstnanců v prodejnách v České republice v roce 2023



Zdroj: Decasport s.r.o., 2023.

Celková míra fluktuace zaměstnanců společnosti Decathlon z grafu 2 je souhrnně 24 %, avšak v jednotlivých prodejnách se liší (30–33 % ve třech prodejnách). Vysoká míra fluktuace zaměstnanců může mít za následek vyšší náklady na přijímání zaměstnanců, nižší morálku a potenciální poškození pověsti.

Nakonec lze říci, že strategie lidských zdrojů společnosti Decathlon je úspěšná v oblasti rozvoje, spokojenosti a rozmanitosti. Fluktuace zaměstnanců je i nadále zdrojem obav, což zdůrazňuje význam efektivního personálního plánování.

3.2 Stávající stav získávání a výběru zaměstnanců

Tato část se bude zabývat hodnocením současné situace společnosti Decathlon z hlediska její potřeby v oblasti získávání zaměstnanců. Cílem je porozumět různým vlivům, které mají dopad na požadavky zaměstnanců a rozbor metod společnosti Decathlon pro identifikaci požadovaných kompetencí a dovedností pracovní síly.

3.2.1 Interní proces získávání a výběru a profil ideálního kandidáta

Tento oddíl se zabývá komplexní interní strategií získávání zaměstnanců společnosti Decathlon Česká republika, která se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců a zároveň přispívá k celkovému úspěchu a kultuře společnosti. Z interní internetové stránky pro získávání a výběr zaměstnanců (Decathlon, 2023) vyplývá, že součástí procesu interního získávání pracovníků je posouzení požadavků, zajištění souladu se základními hodnotami společnosti a cíli a zapojení více zainteresovaných stran, jako jsou manažeři, členové týmu, odborníci na dovednosti a personalisté.

Interní zdroj (Decathlon, 2023) uvádí, že společnost Decathlon zastává dva hlavní přístupy k získávání: konzultace a rozhodování založené na spolupráci. Každý tým má autonomii při výběru nejvhodnějšího přístupu v závislosti na specifických okolnostech svého projektu. Podle téhož zdroje, lze uvést, že interní proces získávání pracovníků si zachovává svou integritu a transparentnost tím, že veřejně inzeruje volná pracovní místa, čímž přistupuje ke všem stejně, ať už pro společnost pracují nebo ne. Spravedlnost, nestrannost a transparentnost jsou

vysoce ceněnými zásadami, které se ve společnosti Decathlon dodržují, což dokládají interní internetové stránky pro získávání a výběr zaměstnanců (Decathlon, 2023).

Kandidáti jsou hodnoceni pomocí postupu předběžného výběru na základě požadovaného profilu nebo osoby (viz příloha 1), což šetří čas a peníze. Manažer shromáždí informace z mnoha zdrojů, zvažuje názory a konečné rozhodnutí činí během konzultačního procesu. Během kolektivního rozhodovacího procesu vedoucí shromáždí skupinu klíčových zúčastněných stran, které společně vyberou kandidáta.

Výběrové řízení podle interního zdroje (Decathlon, 2023), které je provozováno interně, klade důraz na poskytování cenné zpětné vazby uchazečům, vyjádření vděčnosti za jejich zapojení a jejich informování o konečném rozhodnutí. Stejný zdroj uvádí, že důležitý je také přístup informování uchazečů a jejich nadřízených v průběhu celého procesu. Zajištění transparentního komunikačního toku mezi všemi zúčastněnými stranami je v tomto ohledu klíčové.

Po prostudování interních dokumentů z interní internetové stránky pro získávání a výběr (Decathlon, 2023) zaměstnanců se tento oddíl také zabývá systémem výběru v Decathlonu, který se opírá o osobnostní vnímání s cílem oslovit potenciální uchazeče na emocionální i racionální úrovni (viz příloha 5). Díky sladění klíčových hodnot a hodnotových propozic zaměstnanců s těmito požadavky Decathlon nejen získává ideální zaměstnance, ale také je udržuje oddané firmě.

Organizace se snaží udržovat genderovou a sexuální rovnováhu mezi svými zaměstnanci a vyhledává osoby, kteří souzní s hodnotami společnosti Decathlon. Na základě osobnostního hodnocení, jak je znázorněno v příloze 5, mají vhodní kandidáti vlastnosti, jako je sportovní duch, praktický přístup, nadšení pro život, orientace na zákazníka spolu se zápal pro sport. Kromě otevřenosti k novým zkušenostem by měli projevovat týmového ducha, vůdčí schopnosti a zároveň být samostatně motivovaní a bez problémů pracovat v dynamickém prostředí. Kromě toho je ve všech pracovních oblastech žádoucí také energická, avšak harmonická pracovní atmosféra (Decathlon, 2023).

Z dostupných interních zdrojů (Decathlon, 2023) společnosti Decathlon je zřejmé, že zaměstnancům dává možnost vzdělávání či mobility a rozsáhlé programy školení pracovníků, což vypovídá o tom, že organizace dbá na profesní rozvoj a plánovaný kariérní postup v rámci pracovních pozic, jež jsou uvedeny příloze 1.

3.2.2 Metody získávání zaměstnanců

Na základě důvěryhodných interních informací (Decathlon, 2023) je strategie společnosti Decathlon pro získávání širokého spektra potenciálních uchazečů zakotvena na následujících základních principech:

- 1) Společnost Decathlon zajišťuje, že její strategie získávání pracovníků jsou v souladu s jejími hlavními cíli tím, že se soustředí na blízký okruh talentů a zavádí účinné komunikační mechanismy, což zmiňují interní zdroje (Decathlon, 2023).
- 2) Decathlon podle interní dokumentace (Decathlon, 2023) využívá k oslovení a zapojení potenciálních kandidátů různé interní a externí kanály, aby tyto iniciativy uvedla v život. Mezi tyto přístupy, podle stejného zdroje, patří využívání služby Google Currents pro zveřejňování pracovních příležitostí a interakci se stávajícími zaměstnanci, vytvoření specializované kariérní webové stránky Decathlon pro inzerci dostupných pozic, zjednodušení procesu podávání žádostí pro interní zaměstnance a využívání komunikačních nástrojů v prodejnách, jako jsou televizní obrazovky, plakáty a tištěné letáky.

- 3) Podle stejných interních zdrojů (Decathlon, 2023) Decathlon využívá inzeráty v místních novinách, působí na síti LinkedIn a zveřejňuje nabídky práce na webových stránkách Cocuma, kde zdůrazňuje firemní kulturu a hodnoty.
- 4) Organizace se také, podle interních zdrojů (Decathlon, 2023), snaží spolupracovat s univerzitami a vysokými školami na zajištění stáží, které by mohly vést k dlouhodobým možnostem zaměstnání, účastní se veletrhů pracovních příležitostí a komunikuje se sportovními skupinami.

Podle rozboru interní dokumentace z interní internetové stránky pro získávání a výběr zaměstnanců (Decathlon, 2023) si společnost Decathlon vytvořila soubor metod a postupů, které účinně zapojují a lákají široké spektrum možných kandidátů.

Hlavním bodem tohoto segmentu je také marketingová strategie společnosti Decathlon v oblasti získávání a udržení výkonného personálu. Jako hlavní lákadlo slouží firemní kultura a možnosti kariérního růstu. Prostřednictvím systematického zdokonalování své metodiky se Decathlon snaží seznámit obyvatele České republiky se svou kulturou práce pro motivované sportovce (MediaGuru, 2022). Být jejich reprezentantem s sebou nese odpovědnost, která všem zaměstnancům ukládá dodržovat stanovené komunikační postupy při nabízení pracovních příležitostí nebo autorizaci jakékoliv podoby komunikace, což zmiňují interní zdroje (Decathlon, 2023).

Decathlon Česká republika posílil svou propagaci spuštěním nových webových stránek, sdílením příběhů zaměstnanců, spoluprací s agenturami pro styk s veřejností a rozšířením své přítomnosti ve všech kanálech (Mediář, 2022). Marketingový příslib společnosti je komunikován pomocí různých offline i online médií, jako jsou letáky, billboardy, televizní spoty, rozhlasová reklama a lokální facebookové kampaně. Na obrázku 2 v příloze 6 je zobrazen roll-up kampaně Decathlon, na obrázku 3 v příloze 6 billboard kampaně a na obrázku 4 v příloze 6 je veletržní sestava podle interního zdroje (Decathlon, 2023).

Přístup společnosti Decathlon k získávání zaměstnanců podle interních zdrojů (Decathlon, 2023) zahrnuje veletrhy pracovních příležitostí a partnerství s univerzitami, kde se zástupci věnují uchazečům a vyzývají je, aby se ucházeli o pozice ve společnosti Decathlon během osobních kontaktů na pracovních veletrzích.

Obrázek 1 Akce k získání a výběru talentů do společnosti Decathlon



Zdroj: autor práce

Decathlon Česká republika také využívá aktivity viz obrázek 1, které podle interního návodu (Decathlon, 2023) kombinují pohovory, sportovní hry a workshopy zaměřené na role, aby uchazečům poskytly ucelenou zkušenost. Tyto aktivity jsou navrženy tak, aby vyzdvihovaly kulturu a pracovní prostředí společnosti Decathlon a zároveň splňovaly všechny standardy k řádnému výběru zaměstnanců. Předmět šetření se zabývá kritickým zkoumáním dovedností zjištěných při pohovorech s uchazeči a zkoumá, jak mohou poznámky uchazečů ovlivnit budování značky zaměstnavatele a také hodnotí do jaké míry tato akce zaznamenala pokrok tím, že splnila potřeby organizace a urychlila proces výběru.

Tyto akce nejen hodnotí způsobilost uchazečů, ale také poskytují zážitek, který posiluje značku společnosti tím, že kombinuje pohovory se sportovními hrami a workshopy zaměřenými na konkrétní role, což dokládá Cocuma (2023). Tato strategie umožňuje společnosti Decathlon přilákat a přijmout více kandidátů.

3.2.3 Stávající stav výběru zaměstnanců

Úspěch každé organizace je v konečném důsledku dán jejím týmem a Decathlon není výjimkou. Organizace dává přednost osobnostním vlastnostem před technickými dovednostmi a dbá na to, aby každý člen týmu byl sportovně založený, orientovaný na zákazníka, energický a praktický (Decathlon, 2023a). Stejný zdroj doplňuje, že zaměstnanci společnosti Decathlon se nejen stávají zastánci značky, ale také kultivují pozitivní a vitální pracovní prostředí.

Podle interních zdrojů (Decathlon, 2023) si organizace pro sestavení týmu vyvinula osmistupňový proces výběru zaměstnanců, který začíná definováním týmového projektu. Dále interní dokumenty (Decathlon, 2023) doplňují, že komplexní pochopení cílů projektu je klíčové, protože zaručuje, že noví zaměstnanci nejsou ideální pouze na papíře, ale že se také hodí pro jedinečné požadavky projektu. Následné fáze podle téhož zdroje zahrnují identifikaci potřeby nových zaměstnanců, vyhledávání vhodných kandidátů, kontrolu jejich životopisů, telefonické a osobní pohovory. V této klíčové fázi postupu je kladen důraz na identifikaci kandidátů, kteří vykazují žádané osobnostní charakteristiky. K získání hlubšího vhledu do kompetencí a potenciálních schopností každého kandidáta se používají různé metody, jako je STAR a aktivní naslouchání, což dokládá příloha 8. Nakonec interní zdroje (Decathlon, 2023) zmiňují, že po rozhodnutí o přijetí se pozornost přesune na začlenění nového zaměstnance do jeho funkce.

Vzhledem k velkému počtu uchazečů, kteří se každý den ucházejí o zaměstnání, stojí personalisté před nelehkým úkolem vybrat jen několik uchazečů, které je třeba zvážit. To je zásadní pro zefektivnění procesu a minimalizaci plýtvání časem na zbytečné pohovory. Při tomto hodnocení se berou ve společnosti úvahu různé prvky. Z interních zdrojů (Decathlon, 2023) patří mezi ně vlastnosti, jako je týmovost, zákaznický servis, vitalita a pragmatický přístup. Kompletní záznam těchto vlastností lze najít v příloze 7.

Po předložení žádosti obvykle následuje posouzení, které umožní zjistit, zda uchazeč provedl vhodný průzkum a osvojil si všechny prvky spojené s danou pracovní pozicí z přílohy 1 z interních zdrojů (Decathlon, 2023). Součástí tohoto procesu hodnocení, jak je uvedeno v tomto zavedeném modelu, zdůrazňuje, že by bylo rozumné zdržet se odmítání potenciálních uchazečů pouze kvůli nedostatkům zjištěným v jejich motivačním dopise.

Cílem provedení následného telefonického pohovoru je především zahájit počáteční fázi hodnocení uchazečů. Z interních zdrojů (Decathlon, 2023) vychází že tento proces zahrnuje ověření informací uvedených v životopise uchazeče, řešení nejasností a také diskusi o zásadních otázkách, jako jsou možnosti mobility a očekávaného odměňování. Následný individuální pohovor s pracovníkem umožňuje zhodnotit, zda je kandidát pro danou pozici vhodný, což

dokládají interní zdroje společnosti (Decathlon, 2023). Tento proces napomáhá zjistit, zda zájemce o pohovor má či nemá zájem, zda jeho kognitivní schopnosti, odbornost, dovednosti a chování odpovídají požadavkům organizace.

Provedení osobního pohovoru v systému Decathlon je, podle přílohy 9, rozdělen do pěti fází:

- První fáze – příprava: pracovník projde údaje o uchazeči a místě pohovoru.
- Druhá fáze – zahájení pohovoru (20 % celkového času pohovoru): pracovník přivítá kandidáta, představí sebe i organizaci a dá kandidátovi příležitost, aby se představil.
- Třetí fáze – jádro (70 % celkového času pohovoru): tato fáze se zaměřuje na ověření kompetencí kandidáta, zodpovězení otázek a zjištění, zda kandidát zapadá do společnosti.
- Čtvrtá fáze – závěr (10 % celkového času pohovoru): pracovník by mohl kandidáta přesvědčit, aby pracoval ve společnosti Decathlon, a to zdůrazněním výhod, výzev a politiky odměňování na dané pozici.
- Pátá fáze – personalista provede zhodnocení, analyzuje své poznámky a porovná je s profilem kandidáta společně s požadavky na pracovní pozici. Tento podrobný přehled by měl sloužit k rozhodnutí, zda kandidáta přijmout či nikoli.

V Decathlonu je zásadní schopnost aktivního naslouchání při telefonických i osobních pohovorech, což je doloženo v příloze 8. Aktivní naslouchání podle stejného zdroje zahrnuje pozorné vstřebávání toho, co uchazeč sděluje, aniž by jeho slova interpretoval nebo kritizoval, čímž se pěstuje přátelská a pozitivní atmosféra pro účinnou komunikaci. Příklady technik aktivního naslouchání zahrnují kladení otázek, přeformulování výroků a shrnutí informací, které pomáhají pochopit detaily a potvrdit postřehy v průběhu rozhovoru.

Interní zdroje (Decathlon, 2023) zmiňují, že proces hodnocení, který Decathlon používá při výběru potenciálních zaměstnanců, zahrnuje komplexní rozbor jejich charakterových vlastností i odborných dovedností. Toho je dosaženo prostřednictvím rozsáhlého souboru otázek pro pohovor, které pomáhají prozkoumat různé aspekty, jako je osobnost, talent a hnací síla, která stojí za ambicemi člověka (příloha 9). Díky tomuto přístupu k výběru je společnost schopna vybrat osoby, které odpovídají jejím požadavkům a mohou přispět k jejímu úspěchu.

Metoda STAR, jak je zdůvodněno v příloze 8, se za určitých okolností uplatňuje při hodnocení osobnostních vlastností a kompetencí potenciálních kandidátů. Ze stejné přílohy vychází, že tazatelé se podílejí na kladení otevřených otázek, které vybízejí uchazeče k tomu, aby vyprávěli o svých předchozích zkušenostech. Výraz „situace“ se týká konkrétního setkání, s nímž se uchazeč setkal, zatímco „úkol“ vybízí k rozvedení určitého úkolu, k němuž došlo v rámci z výše zmíněné situace.

Společnost využívá, podle interních návodů (Decathlon, 2023), gamifikaci a assessment centrum v prostředí se sportovní tematikou, aby podpořila budování týmu, komunikaci a hlubší poznání kandidátů. Prostřednictvím aktivit, které zahrnují cvičení Superlativy, Dovolená snů a Oblíbené zvíře, stejně jako vyzývavě záladnou hru Dvě pravdy, jedna lež, zaměstnavatelé sbírají cenné informace o mezilidských dovednostech uchazečů a posuzují jejich potenciální vhodnost do organizace. Specifika těchto aktivit lze najít v příloze 10.

3.3 Výzkum a jeho vyhodnocení

Cílem této bakalářské práce je formulace doporučení postupů získávání a výběru pracovníků pro společnost Decathlon. Tento prodejce sportovního oblečení si klade za cíl identifikovat nejvhodnější a nejefektivnější metody, které vedou k získání kvalifikovaných kandidátů pro pracovní příležitosti v rámci organizace. Prostřednictvím pečlivých rozborů zahrnující jak

interní, tak externí faktory, budou získány komplexní poznatky o procesech, které jsou základem kritérií pro získávání a výběr zaměstnanců do tohoto podniku.

Hlubkové hodnocení postupů společnosti Decathlon je provedeno prostřednictvím metody SWOT, jejímž cílem je odhalit její silné a slabé stránky a případné příležitosti nebo vnější hrozby, které mohou mít na společnost dopad. To umožňuje rozeznat oblasti, v nichž společnost Decathlon vyniká, i ty, které vyžadují výrazné zlepšení, aby bylo možné pozitivně ovlivnit její přístup k získávání zaměstnanců z holistického hlediska.

Dále pak provedením komplexního posouzení interních metod přijímání zaměstnanců, které společnost Decathlon používá při vyhledávání a výběru vhodných zaměstnanců. Toto šetření přináší zásadní poznatky o tom, jak společnost Decathlon realizuje svůj proces získávání a výběru pracovníků a zároveň zajišťuje soulad se svými cíli a zásadami.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, na který odpovídali zaměstnanci společnosti Decathlon s úmyslem poskytnout vhled do zásad a postupů výběru zaměstnanců společnosti. Získané informace poukazují na zkušenosti zaměstnanců a jejich spokojenost s procesem pohovorů. Další výsledky dotazníkového šetření mezi vedoucími pracovníky představují ucelenou kompilaci názorů vyjádřených vedením společnosti Decathlon s cílem získat poznatky o postupech získávání i výběru společnosti. Šetření pomáhá zkoumat manažerské sklony k strategiím a technikám prováděným při výběru pracovních sil.

Dílním cílem této části je získat porozumění postupů společnosti Decathlon, a to prostřednictvím provedení rozborů a šetření, které pečlivě zkoumají aspekty získávání a výběru lidských zdrojů. Záměrem těchto zkoumání je tedy předložit doporučení, aby společnost Decathlon maximalizovala svou schopnost získávat a vybírat vhodné kandidáty na různé pozice ve společnosti.

3.3.1 SWOT metoda značky zaměstnavatele

Nejprve byla provedena SWOT metoda značky zaměstnavatele. Značka zaměstnavatele je důležitou součástí získávání zaměstnanců ve firmě. Z výsledků je zřejmé, že Decathlon čelí výrazným potížím a příležitostem v této oblasti. Tento oddíl představuje pohled na značku zaměstnavatele společnosti prostřednictvím metody SWOT (silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) vytvořené na základě přílohy 11 z interních zdrojů (Decathlon, 2023).

Silné stránky

Decathlon má podle interních zdrojů (Decathlon, 2023) různé přednosti, které pomáhají posilovat jeho značku zaměstnavatele, včetně agility, možností růstu a rozvoje, dostupnosti dat, jedinečné sportovní kultury a rozmanitého a kolegiálního prostředí. Kromě toho stejný zdroj doplňuje, že přispívá k lepší pověsti společnosti její silná online i offline přítomnost, závazek ke školení a rozvoji dovedností, spravedlivé odměňování, mezinárodní zkušenosti, možnosti cestování, autonomie, transparentní řízení a horizontální struktura v multikulturním prostředí.

Slabé stránky

Naproti tomu Decathlon Česká republika představuje z hlediska budování značky zaměstnavatele značné překážky. Interní zdroje (Decathlon, 2023) zmiňují, že absence systematické strategie, zásad a metodiky budování značky zaměstnavatele činí přístup k datům a jejich interpretaci náročnou. Stejný zdroj doplňuje, že značku zaměstnavatele navíc poškozují nerovnováha mezi místními a zahraničními zaměstnanci, neformální přijímací řízení, požadovaná mobilita pro kariérní postup, nekonkurenceschopné odměňování a obavy

související s podnikáním. Tyto problémy ještě zhoršují negativní postavení značky a přístup zaměřený spíše na podnikání než na důraz na sportovní výkony.

Příležitosti

Navzdory těmto nedostatkům má Decathlon spoustu příležitostí, jak zlepšit budování značky zaměstnavatele. Korporace může, podle interních zdrojů (Decathlon, 2023), zvýšit svou atraktivitu zvýšením iniciativ v oblasti budování značky zaměstnavatele, rozvojem spoluprací se vzdělávacími institucemi a posílením balíčků odměn a benefitů. Zapojení sportovních komunit, využívání technologií, oceňování udržitelnosti, poskytování stáží, rozšiřování poboček a využívání živelnosti české kultury, což může vytvářet značné perspektivy k růstu podniku, což dokládají interní zdroje (Decathlon, 2023).

Hrozby

Přesto se Decathlon musí vypořádat s řadou hrozeb, které by mohly zmařit jeho úsilí o vybudování silné značky zaměstnavatele. Maloobchod, zejména tradiční kamenná provozovna, je často podle interních zdrojů (Decathlon, 2023) považován za neatraktivní kariérní cestu jednotlivce. Stejný zdroj dodává, že potenciální zaměstnanec může odradit nekonkurenceschopné odměňování a přitažlivost společnosti může omezit i absence hybridního pracovního prostředí. K tomu navíc podle interního zdroje (Decathlon, 2023) nástup digitálních sportovních společností a platformem ohrožuje postavení společnosti Decathlon na trhu.

Decathlon Česká republika má řadu kvalit, které přispívají k budování značky zaměstnavatele, jako jsou výrazná sportovní kultura, rozmanitý personál a možnosti růstu a rozvoje. Pro získání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků je nutné, aby si Decathlon uvědomil své nedostatky včetně nedostatečného odměňování, absence strukturovaných protokolů pro přijímání zaměstnanců a nedostatečného zaměření na sportovní propagaci.

3.3.2 Popisná statistika čtyř kanálů pro získávání zaměstnanců

V této části je proveden rozbor čtyř různých kanálů z přílohy 12, které společnost Decathlon používá pro získávání nových zaměstnanců. Toto zkoumání zahrnuje nástroje, jako jsou kariera.decathlon.cz, Facebook, TEAMIO (s nástroji jako jobs.cz, prace.cz, práce za rohem a atmoskop) a FAJNBRIGADY. Údaje zkoumané pro tento výzkum byly shromážděny v letech 2020 až 2022 za použití mnoha hodnotících standardů, mimo jiné včetně počtu návštěvníků přijatých na jednotlivých kanálech spolu s celkovým počtem životopisů přijatých z jednotlivých metod, jakož i nákladů s nimi spojených. Kromě toho byl shromážděn konverzní poměr, metrika vypočtená pomocí poměru počtu životopisů žadatelů na jednoho návštěvníka, a to za účelem rozboru úrovně efektivity dosažené těmito rozdílnými způsoby komunikace. V tomto scénáři umožňuje míra konverze, která se vypočítá vydělením počtu přijatých životopisů počtem návštěvníků a vynásobením 100, porovnat účinnost jednotlivých kanálů při přeměně návštěvníků na uchazeče o zaměstnání.

Nejprve se tento oddíl zaměří na webovou stránku kariera.decathlon.cz. Podle statistik z roku 2020 přivítala tato online doména celkem 108 471 návštěvníků a získala 4958 životopisů od zájemců, což představuje konverzní poměr 4,57 %. V následujícím roce došlo k nárůstu návštěvnosti, když počet návštěv prudce vzrostl na 173 843, zatímco celkový počet přijatých životopisů se nepatrně zvýšil a dosáhl čísla 5839, s tímto nárůstem však přišel pokles jejich konverzního poměru, který se snížil a pohyboval se na úrovni přibližně 3,36 %. V roce 2022 se stalo, že sledovaný kanál otevřelo přesně 83 043 návštěvníků. Bohužel nabídl malý počet návštěvníků, kteří poslali jen 2897 životopisů a vznikl tak konverzní poměr přesně 3,49 %. Lze se domnívat, že je to uspokojivé, ale je důležité si povšimnout, že průměrná míra konverze u tohoto kanálu byla přibližně 3,81 %.

Kanál Facebook, který v roce 2020 zaznamenal 26 026 návštěv, tak přinesl 469 životopisů za vynaložených 281 385 Kč. V následujícím roce zaznamenala tato platforma nárůst návštěvnosti, když se na ni přihlásilo přibližně 34 391 návštěv, podařilo se však získat 330 životopisů, což činilo náklady 432 049 Kč a konverzní poměr pouhé jedno procento. V roce 2022 je možné pozorovat, jak se tomuto kanálu podařilo nalákat nízký počet návštěvníků (16 285 návštěvníků) a získat ještě méně životopisů (v počtu pouhých 123). Takový výkon lze částečně přičíst sníženému alokovanému rozpočtu ve výši 180 560 Kč, což přineslo výsledek v podobě konverzního poměru ve výši 0,8 %. Celkově se pak průměrná konverzní míra pohybuje kolem 1,2 %.

V letech 2020, 2021 a 2022 zaznamenalo TEAMIO příliv návštěvníků a v prvním roce dosáhlo celkového počtu 40 244. Během tohoto období se navíc kanálu TEAMIO podařilo shromáždit počet životopisů (1366) při zachování nákladů (115 433 Kč), což vedlo ke konverzní míře ve výši 3,4 %. Zdá se, že v následujícím roce (2021) se přítomnost na kanálech TEAMIO stala ještě populárnější a návštěvnost prudce vzrostla na rekordní počet, který byl zhruba dvojnásobný než v předchozím roce, a to na více než 80 000 návštěv. Při kombinaci výdajů plánovaných na 769 300 Kč se podařilo přeměnit žadatele pouze v nižší míře, než jaká byla dříve dosažena, což se ustálilo na necelých 3 %. V posledním roce byl zaznamenán zvýšený ohlas, přičemž číslo návštěvníků dosáhlo více než 80 000 a navíc bylo podáno téměř 25 000 životopisů, což naznačuje pokrok. Optimalizační úsilí způsobilo, že náklady vzrostly až na 1 221 759 Kč. Čísla tak prokázala nedostatečnou produktivitu, která se pohybovala téměř pod 3 % konverze. Průměrná konverzní míra tohoto kanálu činí 3,0 %.

Nakonec byl vyhodnocován kanál FAJNBRIGADY. Přestože byl tento kanál v roce 2020 neaktivní (bez využití), překonal své očekávání v roce 2021 s výsledkem 24 464 návštěv a sběrem 645 životopisů za 81 550 Kč a dosáhl konverzního poměru 2,6 %. Rozbor prozradil, že efektivita tohoto konkrétního kanálu se v průběhu roku 2022 držela na stejné úrovni, o čemž svědčí mírný nárůst počtu návštěv ve srovnání s loňským rokem, konkrétně bylo uskutečněno celkem 25 303 návštěv. Nicméně došlo ke snížení míry jejich sběru, kdy bylo získáno 638 životopisů. Průměrná konverzní míra tohoto kanálu činí 2,55 %.

Zdá se, že ze čtyř hodnocených kanálů se kariera.decathlon.cz jeví při lákání uchazečů o zaměstnání jako nejúčinnější. S působivým průměrným konverzním poměrem 3,81 % si zajistil tento nástroj první místo. Následuje TEAMIO s průměrnou konverzí 3 %. Dále FAJNBRIGADY s průměrnou konverzí 2,55 %. Naproti tomu je zřejmé, že kanál Facebook byl při zajišťování potenciálních zaměstnanců nejméně úspěšný, neboť zaznamenal pouze 1,2 % průměrných konverzí. Z toho vyplývá, že kariera.decathlon.cz se ukázala jako výrazně produktivnější než jakákoli jiná platforma uvedená v rozboru strategie získávání pracovníků ve společnosti Decathlon.

3.3.3 Rešerše interních postupů společnosti při získávání a výběru zaměstnanců

Tato rešerše poskytuje komplexní přehled o procesu a strategii získávání a výběru zaměstnanců společnosti Decathlon. Zaměření na interní vyhledávání a rozvoj kariéry spolu s přístupem organizace k akcím výběru pracovníků dokládá závazek společnosti Decathlon k růstu a udržení zaměstnanců.

Decathlon Česká republika nabízí proces, který jde nad rámec běžných norem a zaměřuje se na interní vyhledávání a kariérní rozvoj pracovníků. Aby byl zajištěn soulad s klíčovými myšlenkami a cíli, konzultuje organizace při vytváření potřebného profilu s různými zainteresovanými stranami. K uspokojení potřeb každého projektu a týmu se používají dva základní postupy získávání: konzultace a kolektivní rozhodování. Decathlon Česká republika klade důraz na rozvoj zaměstnanců a uplatňuje interní strategii vyhledávání a přijímání

pracovníků. Interní proces zahrnuje sladění potřeb se základními přesvědčeními společnosti, zapojení zainteresovaných stran do vývoje potřebných profilů a zajištění objektivitu výběrových kritérií. Decathlon také podporuje rovné příležitosti a transparentnost uvnitř podniku tím, že nabídky zaměstnání jsou otevřené všem možným kandidátům.

Při získávání potenciálních uchazečů jsou důležité marketingové iniciativy. Společnost Decathlon propaguje svou osobitou a otevřenou kulturu pomocí různých offline i online prostředků, včetně plakátů, billboardů, televizních spotů, rozhlasových reklam, místních kampaní na Facebooku a specializovaných webových stránek s nabídkami práce. Tyto marketingové iniciativy zdůrazňují styl řízení společnosti, možnosti růstu a rozvoje a důraz na nabídku zkušeností pro uchazeče. Decathlon Česká republika využívá řadu tradičních nástrojů pro získávání kandidátů, včetně marketingu v prodejnách, zveřejňování volných pracovních míst v místních médiích, spolupráce s vysokými školami v oblasti praxí, účasti na veletrzích pracovních příležitostí, spolupráce se sportovními skupinami a akce. Akce kombinují pohovory, sportovní hry a kurzy zaměřené na konkrétní role, aby efektivně přilákaly pracovníky. Tyto akce jsou navrženy tak, aby vyzdvihovaly kulturu společnosti Decathlon, reprezentovaly její hodnoty, poskytovaly zážitek, který propaguje značku zaměstnavatele a splňovaly všechny standardy pohovorů. Společnost Decathlon si vytváří dobrý obraz tím, že proces akce je dynamický a poutavý, což potenciálním zájemcům umožňuje přímo se seznámit s hodnotami firmy.

Níže jsou uvedeny výsledky na základě interního sledování (Decathlon, 2023) každého přijatého zaměstnance od roku 2020. Z interních zdrojů (Decathlon, 2023) vychází rozdělení externích kanálů získávání pracovníků do společnosti Decathlon a jejich efektivita je následující:

- 1) Nejdůležitějším zdrojem nových talentů podle interního zdroje (Decathlon, 2023) jsou doporučení zaměstnanců, kteří navrhnou 47 % potenciálních zaměstnanců.
- 2) Stejný zdroj doplňuje, že komunikace v prodejnách přitahuje 5 % všech potenciálních zaměstnanců.
- 3) Interní dokumentace (Decathlon, 2023) dokládá, že prostřednictvím internetového obchodu Decathlon (decathlon.cz) se rekrutují 3 % kandidátů.
- 4) Facebook využívají 3 % uchazečů o zaměstnání v Decathlonu, což uvádí interní zdroj (Decathlon, 2023).
- 5) Z interního zdroje (Decathlon, 2023) vychází, že pomocí pracovního portálu fajnbrigady.cz se rekrutují 4 % kandidátů.
- 6) Stejný zdroj dodává, že na portálu Jobs.cz je nalezeno 7 % kandidátů.
- 7) Dále stejný zdroj zmiňuje, že kariérní web Decathlonu přitahuje 18 % kandidátů (kariera.decathlon.cz).
- 8) Z dalších portálů Teamio podle interních zdrojů (Decathlon, 2023) pochází 6 % uchazečů.
- 9) Nakonec stejný zdroj zmiňuje, že spolupráce s univerzitami reprezentuje 1 % kandidátů.

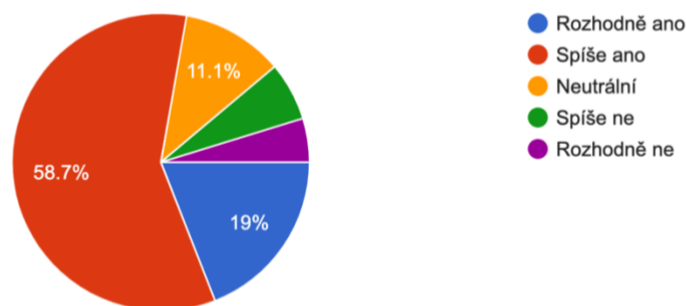
Společnost Decathlon zdůrazňuje, že je nutné vést hloubkové pohovory, aby bylo možné zhodnotit uchazeče na základě jejich osobnosti, profesních schopností a souladu s hodnotami společnosti, což potvrzuje příloha 9 z rozboru interních dokumentů (Decathlon, 2023). Stejný zdroj uvádí, že otázky společnosti při pohovorech mají umožnit hloubkový přístup k hodnocení uchazečů z hlediska mnoha prvků např. jejich charakteru, schopností a motivů. Výběrové řízení společnosti Decathlon zahrnuje formální pohovory, jak telefonické či osobní. Tato metoda pomáhá zachovat konzistentnost a nestrannost při hodnocení uchazečů a snižuje možný vliv předsudků na výběr zaměstnanců. Technika pohovorů ve společnosti Decathlon se do značné míry opírá o aktivní naslouchání. Vedoucí pohovoru mají pozorně naslouchat komentářům uchazečů, aniž by je interpretovali nebo hodnotili. Toto otevřené a příjemné prostředí podporuje

komunikaci mezi tazatelem a uchazečem, což vede ke spravedlivému a nezaujatému hodnocení. Decathlon používá techniku STAR, viz příloha 8, k hodnocení osobnostních předpokladů a nadání uchazečů v různých prostředích. Tazatelé mohou posoudit nadání uchazečů v oblastech, jako je týmová práce, vedení týmu, řešení problémů, a to prostřednictvím otevřených otázek, které uchazeče vybízejí k obsáhlým poznámkám založených na jejich předchozích zkušenostech.

3.3.4 Výsledky dotazníkového šetření z pohledu zaměstnance

Úkolem této části je odhalit a prozkoumat případné nedostatky v postupech výběru zaměstnanců společnosti Decathlon a jejich vztah k celkové taktice společnosti z pohledu vybraných zaměstnanců. Na anketu odpovědělo 63 pracovníků v organizaci Decathlon z různých pozic a oddělení. Při vyhodnocování průzkumu se klade důraz na nejvýznamnější otázky, které poskytují klíčové informace o postupech získávání, a hlavně výběru pracovníků do společnosti Decathlon. Cílem průzkumu je identifikovat silné stránky a potenciální nedostatky. Některé otázky nebyly zahrnuty, protože nenabízely podstatné nové informace. Zkoumáním vztahu mezi těmito problémy a strategickým přístupem společnosti Decathlon chce práce poskytnout významné poznatky o procesu získávání a výběru zaměstnanců. Soustředění se na nejdůležitější otázky umožňuje lépe pochopit vztah mezi pohledem dotazovaných zaměstnanců a strategickým přístupem společnosti a přináší stručný rozbor nejkritičtějších aspektů procesu získávání a výběru kandidátů. Důkladné pochopení těchto nedostatků, jakož i jejich dopadu na účinnost strategií společnosti Decathlon, nakonec přispěje k rozvoji efektivnějších postupů, které budou v souladu se základními hodnotami a dlouhodobými cíli společnosti.

Graf 3 Využití gamifikace v procesu získávání pracovníků Decathlon



Zdroj: vlastní tvorba dle získaných dat

Jednou z oblastí k zaujetí uchazečů, která byla zkoumána, je vnímání gamifikace. Graf 3 ukazuje, že gamifikace vyvolala zajímavé reakce přibližně tří čtvrtin respondentů (49 z 63) z hlediska zdůraznění jejich interpersonálních dovedností a vhodnosti pro společnost. Tyto výsledky nesporně potvrzují, jak efektivně proces získávání a výběru využívá metody hodnocení pro posouzení schopností kandidátů. Nicméně negativní zpětná vazba poskytnutá některými respondenty (11), kteří vyjádřili znechucení nebo odpor vůči používání gamifikace během těchto postupů získávání a výběru naznačuje, že existují případy, kdy gamifikace nemusí výrazně zdůrazňovat témata, jako jsou mezilidské dovednosti a vhodnost pro zapojení do společnosti.

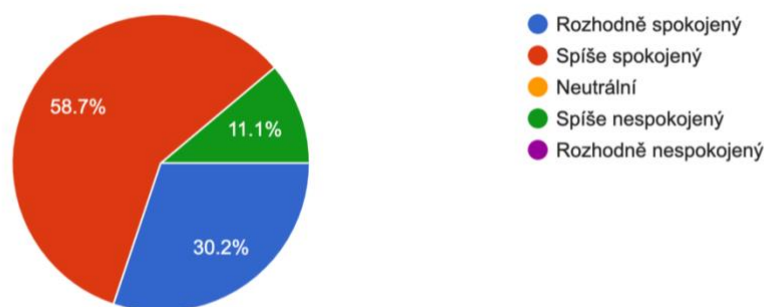
Při hodnocení osobnosti a vlastností zaměstnanců prostřednictvím osmé otázky dotazníku většina účastníků (76,2 %) uvedla, že postup výběru společnosti Decathlon byl buď „rozhodně efektivní“ nebo „spíše efektivní“. Kromě toho výsledky druhé otázky ukazují, že velké procento

respondentů (80,9 %) se domnívá, že jejich vlastnosti pro práci v této organizaci byly během pohovoru řádně vyhodnoceny. Jak zobrazují výsledky šesté otázky, je zřejmé, že Decathlon klade zvýšený důraz na osobní kvality ve srovnání s technickou způsobilostí. Významných 88,9 % respondentů odpovědělo s definitivním „ano“ nebo „spíše ano,“ což znamená, že zaměření společnosti na charakterové rysy má přednost před ostatními požadavky. Tento princip je v souladu s plánem výběru společnosti Decathlon zdůrazňující hledání kandidátů, kteří se ztotožňují s její vizí a hodnotami.

V procesu výběru pracovníků se používá metodika STAR ke zkoumání potenciálu a kompetencí uchazečů. Při pohledu na výsledky třinácté otázky je třeba poznamenat, že značná většina respondentů, 46 z 63, považovala metodu za účinný přístup.

Podle výsledků sedmé otázky, 43 ze 63 dotázaných osob hodnotilo pomoc a vedení společnosti Decathlon během procesu výběru pracovníků jako buď „vynikající“ nebo „dobré“. Hodnocení 22. otázky zdůrazňuje odhodlání společnosti aktivně naslouchat, protože 55 z celkového počtu respondentů vyjádřilo, že manažer jim během jejich odpovědí při pohovorech aktivně naslouchal. Většina těch, kteří se účastnili procesu výběru, vyjádřila spokojenost s poskytnutou komunikací a zpětnou vazbou, jak je poznat z výsledků osmnácté otázky. Nicméně malá část, přesněji devět respondentů, vyjádřila nespokojenost s výše uvedenými prvky. Tato skutečnost naznačuje, že existuje příležitost k pokroku, pokud jde o poskytování zpětných vazeb kandidátům.

Graf 4 Celková spokojenost



Zdroj: vlastní tvorba dle získaných dat

Při hodnocení získaných údajů z grafu 4 se zdá, že převážná část respondentů je s procesem výběru zaměstnanců společnosti spokojená. Konkrétněji, 89 % neboli 56 z celkového počtu respondentů uvedlo, že jsou buď „rozhodně spokojeni“ nebo „spíše spokojeni“. To posiluje předpoklad, že metodický přístup společnosti Decathlon k získávání, včetně směsi teoretických aspektů, které odrážejí hodnoty a kulturu společnosti, se ukázaly jako plodné při výběru potenciálních kandidátů, kteří sdílejí podobné vyhlídky.

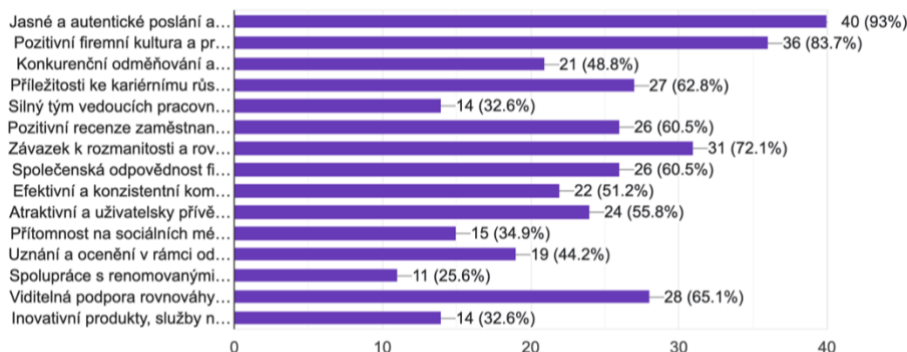
3.3.5 Výsledky dotazníkového šetření vedoucích pracovníků

Celkem se do průzkumu zapojilo 43 zaměstnanců, kteří zveřejnili poznatky o svých zkušenostech souvisejících se strategiemi získávání a výběru pracovníků prováděnými společností Decathlon. Při zpracování průzkumu byly upřednostněny nejdůležitější otázky, které umožňují získat informace o postupech společnosti Decathlon. Cílem bylo určit oblasti v nichž je zaměstnavatel silný a rozpoznat případné nedostatky nebo oblasti, které je třeba zlepšit. Některé otázky byly vypuštěny, protože nepřinášely podstatné nové informace nebo nepomáhaly objasnit vztah mezi teoretickými a praktickými aspekty procesu získávání

a výběru pracovníků. Výsledky dotazníku pomohou společnosti ve snaze zlepšit svoje procesy a lépe je sladit s požadavky a preferencemi současných i potenciálních zaměstnanců.

Podle čtrnácté otázky, kde se zobrazují výsledky průzkumu, se 37 respondentů domnívá, že budování značky zaměstnavatele je důležité nebo velmi důležité. Zdá se však, že podle výsledků šestnácté otázky existuje nesoulad mezi důležitostí značky zaměstnavatele a spokojeností se značkou společnosti Decathlon, protože 28 respondentů je s ním buď do jisté míry, nebo zcela nespokojeno. To je v rozporu s tvrzením společnosti, že díky svému jedinečnému přístupu k získávání zaměstnanců vytváří pozitivní a vitální pracovní prostředí.

Graf 5 Klíčové prvky budování značky zaměstnavatele



Zdroj: vlastní tvorba dle získaných dat

Jak vyplývá z odpovědí respondentů průzkumu, které jsou seřazeny do grafu 5, existuje několik nedílných aspektů úspěšné značky zaměstnavatele. Celopodnikové poslání a jasný hodnotový systém, jak uvedlo 93 %, přirozeně slouží jako základ, díky němuž zaměstnanci sladují své cíle s cíli celé organizace. Kromě toho pěstování celkové kultury na pracovišti, která vyzařuje pozitivitu a podporuje odbornost (83,7 %), zcela jistě přináší vyšší úroveň spokojenosti a produktivity zaměstnanců. K udržení zaměstnanců přispívá podpora profesního růstu (62,8 %) a také uznání rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem pro osobní spokojenost (65,1 %). Výše uvedené vlastnosti jsou důkazem závazku společnosti k péči o zaměstnance způsobem, který podporuje dlouhodobý úspěch a je příkladem skutečného úsilí o udržení talentovaných osobností. Skutečnost, že společnost klade značný důraz na rozmanitost a rovnost na pracovišti (72,1 %), spolu s její společenskou odpovědností a zapojením do různých komunitních iniciativ (59,5 %), svědčí o jejím sociálním povědomí a pozitivním přínosu pro společnost, což jsou faktory, které přinášejí možnost zlepšení pověsti a zároveň zvyšují atraktivitu mezi vysoce konkurenčními uchazeči o zaměstnání. Efektivní komunikace značky zaměstnavatele (51,2 %) spolu s využitím sociálních médií a dalších digitálních platforem (34,9 %) se ukazují jako rozhodující, pokud jde o oslovení potenciálních kandidátů a vlivné představení silných stránek organizace.

Účastníci průzkumu byli podle výsledků osmé otázky dotázáni, zda se někdy zúčastnili procesu získávání zaměstnanců s využitím gamifikace. Z celkového počtu 43 respondentů bylo zjištěno, že 15 osob, což představuje 34,9 %, se těchto aktivit zúčastnilo, zatímco zbytek, většina 28 osob (65,1 %) se během procesu společnosti Decathlon nezúčastnilo gamifikace. Podle výsledků průzkumu se někteří manažeři setkali s tímto přístupem v Decathlonu, tím lze říct, že stále existuje významný nevyužitý potenciál pro další rozšiřování a zkoumání takových postupů. Tato metoda umožní společnosti Decathlon zlepšit svůj postup objevování kandidátů, kteří jsou více v souladu s její kulturou a hodnotami.

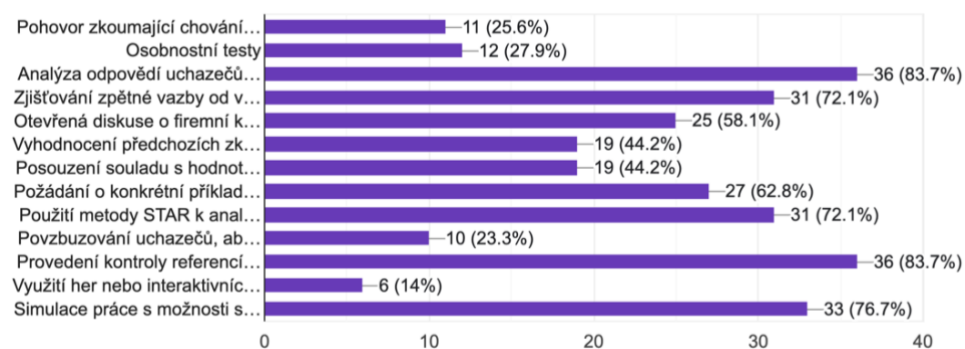
Devátá otázka položila účastníkům dotaz, které gamifikační techniky považují za nejpersvědčivější, pokud jde o získávání a výběr pracovních sil. Na základě shromážděných

údajů bylo zjištěno, že ze 43 osob 81,4 % (35 osob) vyjádřilo zájem o simulační hry, zatímco využití her a aktivit byly upřednostněny převážnou většinou, celými 93 % (40 ze 43). Interaktivní video pohovory preferovalo 44,2 % respondentů (19 ze 43), zatímco 62,8 % (27 ze 43) dávalo přednost týmovému řešení problémů. Mezitím online kvízy a testy vzbudily zájem u 34,9 % respondentů (15 ze 43), zážitky ve virtuální realitě 30,2 % respondentů (13 ze 43) a časově omezené hádanky a hlavolamy 27,9 % respondentů (12 ze 43).

Respondenti hodnotí účinnost procesu prověřování životopisů různě, což zmiňují výsledky šesté otázky dotazníku. Někteří se domnívají, že je do jisté míry účinný (22), zatímco jiní se domnívají, že je do jisté míry neúčinný (8) nebo velmi neúčinný (3). To naznačuje, že přístup společnosti k výběru omezeného počtu životopisů z velkého množství uchazečů lze zlepšit. Navíc, podle výsledků sedmnácté otázky dotazníku, je určení vlastností potenciálního kandidáta považováno za rozhodující pro 93,1 % účastníků. Podle výsledků sedmé otázky klade vedení společnosti Decathlon při hodnocení potenciálních kandidátů velký důraz na čtyři klíčová kritéria. Ta se skládají ze vzdělání, dovedností, ochoty učit se či zlepšovat se v dovednostech, a nakonec souladu s hodnotami společnosti. Kromě toho kladou důraz na reference z minulých zaměstnání a zájmy, které uchazeči uvádí jako mimoškolní či dobrovolnické činnosti. Na základě těchto poznatků se pak manažeři rozhodují, jaké techniky použijí pro konečné rozhodnutí.

Metoda STAR pro pracovní pohovory je podle výsledků dotazníku z první a druhé otázky známá většině respondentů (25 respondentů ji použilo, 11 ji určitě zná a 14 ji zná do určité míry). Tento výsledek koresponduje s mírou použití. Technika STAR je využívána lidmi, kteří ji znají v průběhu celého procesu výběru zaměstnanců, aby bylo možné lépe posoudit silné stránky a potenciál uchazeče. Podle odpovědí v dotazníku se 35 respondentů domnívá, že aktivní naslouchání je důležité nebo velmi důležité, jak uvádí výsledek třetí otázky. Navíc 30 respondentů v otázce čtyři uvedlo, že je možné jej zlepšit prostřednictvím školení. Podle tohoto výzkumu je zdůrazněna nutnost aktivního naslouchání, ať už jde o pohovor telefonický nebo o pohovor jeden na jednoho.

Graf 6 Techniky pro posouzení vhodnosti kandidáta



Zdroj: vlastní tvorba dle získaných dat

Jak ukazuje graf 6, vedoucí odpovědní za výběr zaměstnanců se rozhodují podle informací vycházejících z rozboru odpovědí, které získají na pohovoru. Dále pak podle referencí z bývalých zaměstnání a podle simulované role stínováním práce, z čehož pak vychází zpětné vazby dalších spolupracovníků, a nakonec podle metody situace, úkolu, akce a reakce (STAR).

3.3.6 Shrnutí výsledků zkoumání

Značka zaměstnavatele Decathlon Česká republika byla podrobena metodě SWOT, která zjistila, že sportovní kultura, rozmanitě, kooperativní prostředí a přítomnost online/offline

představují několik silných stránek společnosti. Byly však zaznamenány i nedostatky v oblastech, jako je nedostatečně systematicky řízené budování značky zaměstnavatele a nepříznivá pověst značky. Kromě tohoto zjištění mohou být smíšené představy o možnostech udržení zaměstnanců. Potenciální hrozby tvoří vznik digitálních sportovních maloobchodních společností. Řešením směřující k odstranění těchto nedostatků je rozvoj schopností přilákat a udržet kvalitní zaměstnance.

V dalším rozboru se práce věnovala čtyřem kanálům pro získávání zaměstnanců do společnosti Decathlon: kariera.decathlon.cz, Facebook, TEAMIO a FAJNBRIGADY. Tento výzkum zahrnoval zkoumání klíčových ukazatelů, jako jsou počet návštěvníků, počet obdržených životopisů a konverzní poměr. Ze zjištění vyplývá, že nejvlivnějším kanálem pro organizaci byl kariera.decathlon.cz s průměrnou konverzní mírou 3,81 %. Dále následovaly TEAMIO s 3 % a FAJNBRIGADY s 2,55 %. V ostrém kontrastu s tím byl Facebook, který přinesl průměrný konverzní poměr ve výši 1,2 %. Závěrem lze z této zprávy vyvodit, že společnost Decathlon by se měla ve svých snahách zaměřit především na využití platformy kariera.decathlon.cz, a to díky její skvělé schopnosti dosahovat žádoucích výsledků, které jsou důležité pro její celkový rozvoj.

Výsledek rešerše interních postupů ilustruje strategii zaměstnanosti Decathlon, která upřednostňuje profesní růst zaměstnanců a výchovu talentů zevnitř. Společnost využívá různé marketingové kampaně na podporu své transparentní kulturní totožnosti, která ji odlišuje od ostatních. Jednou z takových snah jsou kampaně pro získávání zaměstnanců, při nichž Decathlon před potenciálními pracovníky prezentuje svůj étos a hodnoty. Toto hodnocení rovněž dokládá efektivitu externích kanálů pro získávání zaměstnanců, které společnost Decathlon využívá, což je ukázáno v dalších rozbořech, přičemž doporučení jsou pro organizaci vlivným zdrojem získávání nových talentů, ačkoli je formálně nepodporují. Podle této rešerše existují však určitá omezení, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost, jako jsou delší doba rozhodování a neobjektivní kritéria výběru založená výhradně na sportovcích, která mohou omezit získávání zaměstnanců z dalších prostředí nebo oborů.

Na základě odpovědí 63 zaměstnanců v dotazníkovém šetření lze zhodnotit strategii společnosti Decathlon a určit oblasti, ve kterých je třeba provést zlepšení. Výsledky ukazují, že respondenti oceňovali proces výběru zaměstnanců společnosti a uznali, že jejich osobní vlastnosti byly správně vyhodnoceny. Decathlon upřednostňuje osobní vlastnosti před technickými znalostmi a k posouzení potenciálu a kompetencí uchazečů o zaměstnání používá techniku STAR. Zajímavé je, že využití gamifikace získalo pochvalu od většiny účastníků, přestože u některých vyvolávalo výhrady. Pokud jde o vedení a pomoc při výběru pracovníků, které jsou v Decathlonu k dispozici, výsledky ukázaly převážně pozitivní reakce. Podle průzkumu by bylo přínosné, kdyby byla po pohovorech pravidelně poskytována včasná zpětná vazba. Celkově většina respondentů hodnotila postup používaný Decathlonem kladně a potvrdila, že je v souladu s jejími základními principy a kulturou příkladné organizace.

Shrnutí výsledků průzkumu, jehož cílem bylo zhodnotit různé aspekty systému získávání a výběru vedoucími pracovníky ve společnosti Decathlon, vyvozuje témata, jako je hodnocení metody pohovoru STAR, metodika hodnocení schopnosti aktivního naslouchání, hodnocení přístupů k výběru, využití gamifikace v získávání zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele. Podle výsledků výzkumu je třeba zvážit další vylepšení některých složek řízení získávání a výběru lidských zdrojů. Zatímco vedení společnosti přikládá při prověřování možných kandidátů velký význam čtyřem zásadním kritériím, zpětná vazba od respondentů ukazuje, že existuje zjevný rozpor mezi významem spojeným s budováním značky zaměstnavatele a spokojeností s budováním značky firemní kultury. Z výsledků je patrné, že většina účastníků považuje jak techniku pohovoru STAR, tak využití gamifikace v postupech získávání zaměstnanců za účinné prostředky k dosažení cílů v oblasti rozvoje kvalifikované

pracovní síly. K tomuto zjištění respondenti považují jejich zlepšení za zásadní pro rozvoj procesu získávání a výběru pracovníků.

3.3.7 Zodpovězení výzkumných otázek

Jak zaměstnanci vnímají značku Decathlonu jako zaměstnavatele?

Z výsledků výzkumného šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti Decathlon oceňují kulturu organizace zaměřenou na sport, rozmanité a inkluzivní pracovní prostředí a příležitosti k profesnímu růstu a rozvoji. Uznávají, že však existují i určité nedostatky, jako je nestandardní odměňování ve srovnání s referenčními hodnotami v odvětví a absence strukturovaného plánu získávání zaměstnanců, což může vést k nesrovnalostem v procesu jejich výběru.

Pro zlepšení své pověsti zaměstnavatele by se společnost Decathlon měla zaměřit na posílení své značky zaměstnavatele tím, že odstraní tyto nedostatky, bude pěstovat pozitivní a profesionální kulturu na pracovišti a podporovat profesní rozvoj a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Zdůrazňování aspektů, jako je rozmanitost, rovnost a společenská odpovědnost pomocí komplexního strategického plánu budování značky může rovněž přispět k atraktivitě společnosti mezi potenciálními zaměstnanci.

Kromě toho by společnosti Decathlon mohlo prospět zaměření na inovativní postupy získávání pracovníků, jako je využití technik gamifikace, které mají také potenciál zdokonalit proces výběru a identifikovat kandidáty, kteří se nejvíce shodují s kulturou a hodnotami organizace. Zlepšení procesu prověřování životopisů by také mohlo pomoci zefektivnit proces získávání a zajistit, aby se do užšího výběru k pohovorům dostali nejvhodnější kandidáti.

Které kanály pro získávání zaměstnanců jsou pro Decathlon v současné době nejúčinnější?

Společnost Decathlon přijala komplexní strategii získávání a výběru pracovních sil, která zahrnuje interní i externí kanály pro identifikaci a získání nejlepších kandidátů.

Pokud jde o interní postupy získávání, Decathlon Česká republika klade důraz na rozvoj zaměstnanců. Tento přístup zahrnuje sladění potřeb organizace se základními hodnotami společnosti, zapojení zainteresovaných stran do vývoje potřebných profilů a zachování objektivitu kritérií výběru. Společnost Decathlon navíc podporuje rovné příležitosti a transparentnost tím, že zpřístupňuje pracovní nabídky všem potenciálním uchazečům. Významným zdrojem nových talentů jsou doporučení zaměstnanců, která představují 47 % získávání, což svědčí o účinnosti závazku společnosti Decathlon k růstu a udržení zaměstnanců při získávání potenciálních kandidátů.

Na druhou stranu společnost Decathlon využívá externích kanálů, aby rozšířila svůj záběr a přilákala potenciální kandidáty. Z výsledků rozboru vyplývá, že mezi externími kanály je nejefektivnější platformou [kariera.decathlon.cz](https://www.kariera.decathlon.cz), která se vyznačuje průměrným konverzním poměrem 3,81 %. Následuje TEAMIO s průměrnou konverzní mírou 3 % a FAJNBRIGADY s průměrnou konverzní mírou 2,55 %. Naopak nejméně úspěšný byl kanál na Facebooku, který zaznamenal pouze 1,2% průměrnou míru konverze.

Lze shrnout, že strategie získávání pracovníků do společnosti Decathlon Česká republika je kombinací interních a externích přístupů, které se zaměřují na rozvoj zaměstnanců a různorodou škálu kanálů. Jako cenný zdroj potenciálních zaměstnanců se osvědčila doporučení zaměstnanců, která jsou součástí interních postupů. Zatím nejefektivnějším externím kanálem je [kariera.decathlon.cz](https://www.kariera.decathlon.cz). Kombinací využití vnitřních a vnějších metodik získává společnost Decathlon výhodnou pozici pro získávání pracovníků, aby podpořila svůj růst.

3.4 Návrhy a doporučení

Význam efektivních strategií získávání zaměstnanců, budování značky zaměstnavatele a komunikace na dnešním konkurenčním trhu práce nelze podceňovat. Schopnost podniků neustále měnit své strategie zaměřené na získávání a výběr špičkových pracovníků je nezbytnou součástí udržení silného a aktivního pracovního potenciálu. Na základě výsledků výzkumů se předkládá soubor doporučení zaměřených na zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků. Navíc mohou přispět k celkovému zlepšení postavení Decathlonu ve společnosti a jeho schopnosti přilákat vysoce kvalifikované jedince.

3.4.1 Sportovní značka zaměstnavatele a komunikace

Výsledky průzkumu naznačují nesoulad mezi významem značky zaměstnavatele a spokojeností se současnými aktivitami společnosti Decathlon v oblasti budování značky. K vyřešení tohoto problému by společnost měla vypracovat systematický plán budování značky zaměstnavatele, který by překlenul propast mezi řízením značky a spokojeností na pracovišti. Interní komunikace by měla být posílena aktivním sdělováním možností profesního rozvoje a podporou zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

Společnost by mohla zvážit najmutí externího konzultanta, který by vypracoval plán pro přilákání a udržení nejlepších talentů se zaměřením na sportovní výkony a propagaci sportovních úspěchů, akcí a iniciativ jak interně, tak externě. S přihlédnutím k hodinovým sazbám 648 Kč a 799 Kč lze náklady na najmutí externího konzultanta vypočítat na základě 40hodinového pracovního týdne v délce trvání 4 týdnů, což představuje celkem 160 odpracovaných hodin. Zdrojem těchto hodinových sazeb je Salary.com (2023a). Odhadované náklady na externího konzultanta by se tedy na základě těchto hodinových sazeb pohybovaly od 103 680 Kč (pro nižší sazbu 648 Kč za hodinu) do 127 840 Kč (pro vyšší sazbu 799 Kč za hodinu) za 160 hodin práce. Je důležité si uvědomit, že celkové náklady budou záviset na počtu odpracovaných hodin a konkrétní hodinové sazbě v daném rozmezí.

3.4.2 Optimalizace kanálů pro získávání zaměstnanců a výběrového procesu

Decathlon by měl optimalizovat kanál pro získávání zaměstnanců přesunutím zdrojů do úspěšnějšího kanálu, jako je [kariera.decathlon.cz](https://www.kariera.decathlon.cz), a zároveň analyzovat výkonnost stávajících kanálů pro zlepšení a prozkoumat nové platformy pro rozšíření dosahu pracovních nabídek. Z výzkumu vyplývá doporučení optimalizace webových stránek [kariera.decathlon.cz](https://www.kariera.decathlon.cz) pro lepší uživatelský zážitek a viditelnost, zahrnující investice do webového redesignu a vývoje, jakož i cílené reklamní kampaně na platformách, jako jsou Google Ads a LinkedIn. Vzhledem k tomu, že Decathlon již zaměstnává manažery (interní zdroje, Decathlon, 2023), kteří optimalizují jejich webové stránky a provozují cílenou reklamu, je možné přerozdělit 1 221 758 Kč, které byly dříve vynaloženy na TEAMIO na posílení [kariera.decathlon.cz](https://www.kariera.decathlon.cz). Přerozdělením těchto prostředků může Decathlon investovat do redesignu webových stránek, který může stát od 2730 Kč do 81 900 Kč (Impact, 2023) a do cílených kampaní, které mohou stát od 27 300 Kč do 546 000 Kč měsíčně (Upwork, 2023). Vzhledem k přerozdělení 1 221 758 Kč může Decathlon potenciálně ušetřit značnou částku. Za předpokladu jednorázových nákladů na redesign ve výši 81 900 Kč a cílených měsíčních nákladů na kampaň ve výši 546 000 Kč by společnosti Decathlon z přerozděleného rozpočtu stále zbývalo 593 858 Kč.

Proces získávání lze zkrátit využitím technologií k automatizaci některých částí procesu, jako jsou systémy pro sledování uchazečů (ATS) a nástroje pro třídění životopisů na bázi umělé inteligence, které poskytují jasné časové harmonogramy pro jednotlivé fáze získávání. Cena

podnikového softwaru ATS se obvykle pohybuje mezi 86,4 Kč a 172,8 Kč (Crozesk, 2023) za zaměstnance měsíčně. Při počtu 2897 přijatých životopisů na kariera.decathlon.cz v roce 2022 by se náklady na využití podnikového ATS softwaru pohybovaly mezi 250 300,8 Kč a 500 601,6 Kč ročně. Přerozdělením ušetřených 593 858 Kč z platformy TEAMIO na kariera.decathlon.cz by společnost Decathlon mohla pokrýt náklady na implementaci ATS řešení a zároveň posílit další aspekty svého procesu získávání, jako je optimalizace webových stránek a cílené reklamní kampaně.

Zavedení systému doporučování zaměstnanců může efektivně přilákat kvalitní kandidáty díky jasným pokynům a kritériím způsobilosti, uživatelsky přívětivým procesům zadávání a atraktivním pobídkám za úspěšné doporučení. Pokud jde o zavedení systému doporučování zaměstnanců je na místě předpokládat nízké náklady, díky jeho interní implementaci.

Pokud uvážíme, že Decathlon má 1915 zaměstnanců a 24% míru fluktuace, což znamená, že každý rok odchází přibližně 460 zaměstnanců, může zavedení systému doporučování zaměstnanců přilákat kvalitní kandidáty nákladově efektivně. Podle průzkumu přišlo 47 % současných zaměstnanců díky doporučením. Lze tedy odhadnout, že systém doporučování zaměstnanců může potenciálně přilákat 216 kvalitních kandidátů ročně za předpokladu, že 47 % doporučených kandidátů povede k úspěšnému přijetí. Pokud jde o náklady, nastavení systému doporučování zaměstnanců lze provést interně, což vede k minimálním zřizovacím nákladům. Za předpokladu motivační odměny 2000 Kč za úspěšné doporučení lze náklady na program doporučování zaměstnanců za rok odhadnout na 432 000 Kč (216 úspěšných doporučení krát 2000 Kč za doporučení). Při zohlednění částky ušetřené přerozdělením zdrojů z nástroje TEAMIO (593 858 Kč) činí čisté náklady na zavedení systému doporučování zaměstnanců 161 858 Kč ročně. Podstatné je, že úspory plynoucí ze zavedení systému doporučování zaměstnanců mohou být významné, protože mohou potenciálně snížit náklady na externí agentury, na inzerci pracovních míst a další výdaje spojené se získáváním pracovníků.

3.4.3 Vyhodnocení získávání a výběru pomocí technik

Pro vyhodnocení účinnosti gamifikace v procesu získávání a výběru by společnost měla získávat podrobnou zpětnou vazbu od uchazečů, kteří se procesu zúčastnili, prostřednictvím dotazníků po hodnocení nebo pohovorech. Rozbor této zpětné vazby umožní společnosti Decathlon identifikovat oblasti, kterým je třeba věnovat pozornost a odpovídajícím způsobem upravit své strategie gamifikace. Společnost by měla častěji zavádět celou řadu technik gamifikace, aby mohla lépe posoudit dovednosti uchazečů a jejich soulad s firemní kulturou, což povede k úspěšnějším výsledkům. Příkladem mohou být simulační hry kopírující reálné pracovní scénáře, týmové řešení problémů a zážitky ve virtuální realitě. Vzhledem k tomu, že společnost Decathlon již zavedla gamifikační techniky do svého procesu získávání, nebude vyžadovat další investice na zavedení nových technik, ale pouze na přeškolení manažerů pro častější užívání techniky. Nakonec by společnost měla zajistit důsledné používání metody STAR během pohovorů a zlepšovat dovednosti manažerů v oblasti aktivního naslouchání prostřednictvím školení.

Sběr zpětné vazby od uchazečů může znamenat minimální náklady, pokud se provádí v interní režii. Pro výpočet je třeba vzít v úvahu, že manažeri se budou účastnit jednoho školení o všech metodách. Na školení všech manažerů ve firmě tak bude stačit pouze jeden firemní školitel. Tento školitel by mohl být najat externě pouze na 3 měsíce. Průměrná mzda firemního školitele je 1 331 195 Kč ročně (Salary.com, 2023b), což odpovídá 110 933 Kč měsíčně. Při správném plánování a organizaci může tříměsíční období stačit na proškolení všech 264 manažerů (příloha 4) v Decathlonu Česká republika. Celkové náklady na školení budou činit 332 800 Kč.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala řízením procesu získávání a výběru vedoucích zaměstnanců do firmy Decathlon. Práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V teoretické části práce bylo toto téma nejprve dosazeno do kontextu, a to konkrétně byl popsán management získávání a výběru zaměstnanců a následně také metody získávání zaměstnanců a metody jejich výběru. Teoretická část práce byla zpracována za pomoci metody rešerše literatury, jejímž cílem bylo prozkoumat teoretické základy procesů získávání a výběru pracovníků a strategií a položit základ výzkumným otázkám.

V praktické části byl představen výzkumný problém. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo formulovat návrhy ke zlepšení systému procesu získávání a výběru nejen vedoucích zaměstnanců, a to na základě zhodnocení strategie získávání, metod a procesů společnosti Decathlon Česká republika, zejména se zaměřením na efektivitu jednotlivých kanálů, budování značky zaměstnavatele a interní postupy získávání. Dílčími cíli práce bylo poskytnout komplexní rozbor současného stavu výběru zaměstnanců ve společnosti Decathlon, identifikovat potenciální oblasti pro zlepšení a nabídnout návrhy pro optimalizaci kanálů získávání pracovních sil, zlepšení značky zaměstnavatele a zlepšení postupů výběru zaměstnance.

Praktická část práce se pak konkrétně skládala z vytvoření metody SWOT ke značce zaměstnavatele, následně popisná statistika čtyř kanálů pro získávání lidských zdrojů do společnosti, byla provedena rešerše interních postupů společnosti Decathlon při získávání a výběru zaměstnanců a byly hodnoceny výsledky dotazníkového šetření z pohledu zaměstnance i mezi vedoucími pracovníky.

Metoda SWOT ukázala, že silnými stránkami jsou především sportovní kultura, rozmanité, kooperativní prostředí a přítomnost online či offline, avšak jsou přítomny i nedostatky, a to v oblasti nedostatečně systematické strategie budování značky zaměstnavatele a nepříznivá pověst značky. Hrozby představuje vznik digitálních sportovních společností, přičemž řešení směřující k odstranění těchto nedostatků je zásadní pro rozvoj schopností přilákat a udržet talentované zaměstnance.

Popisná statistika čtyř kanálů získávání zaměstnanců společnosti Decathlon zahrnovala zkoumání klíčových ukazatelů, jako jsou počet návštěvníků, počet obdržených životopisů a konverzní poměr. Ze zjištění vyplývá, že nejvlivnějším kanálem pro organizaci byl kariera.decathlon.cz s průměrnou konverzní mírou 3,81 %. Z výsledku lze vyvodit, že společnost Decathlon by se měla ve svých snahách zaměřit především na využití platformy kariera.decathlon.cz, a to díky její skvělé schopnosti dosahovat žádoucích výsledků, které jsou důležité pro její celkovou strategii rozvoje.

Výsledek rešerše interních postupů ukázal, že společnost využívá různé marketingové kampaně na podporu své kulturní totožnosti, která ji odlišuje od ostatních. Jsou to například marketingové kampaně, při nichž Decathlon prezentuje své hodnoty. Rešerše však zároveň ukázala, že existují určitá omezení, kterým je třeba věnovat zvýšenou pozornost, jako jsou delší doba rozhodování a neobjektivní kritéria výběru založená výhradně na sportovcích, která mohou omezovat získávání zaměstnanců.

Výsledky dotazníkových šetření ukázaly, že respondenti oceňovali proces výběru zaměstnanců společnosti a uznali, že jejich osobní vlastnosti byly správně vyhodnoceny, přičemž bylo potvrzeno, že Decathlon upřednostňuje osobní vlastnosti před technickými znalostmi a k posouzení potenciálu a kompetencí uchazečů o zaměstnání používá techniku STAR. Většina respondentů hodnotila postup používaný Decathlonem kladně a potvrdila, že je v souladu s jejími základními principy a kulturou příkladné organizace.

Návrhy a doporučení směřovaly do tří oblastí. První oblastí byla sportovní značka zaměstnavatele a komunikace, kdy bylo navrženo vypracování komplexního plánu budování značky zaměstnavatele a zlepšení komunikačních kanálů, možností profesního rozvoje a podpory zdravé rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Druhá oblast se týkala optimalizace kanálů pro získávání zaměstnanců a procesu výběru kompetentních kandidátů. Zde bylo doporučeno optimalizovat kanál pro získávání přesunutím zdrojů do úspěšnějšího kanálu a prozkoumat nové platformy, k tomu zavést systém pro zefektivnění procesu třídění uchazečů a motivační systém doporučování. Třetí oblastí, kde je možné provést zlepšení, je oblast získávání a výběru pracovníků pomocí technik. Společnost by zde mohla využít různé techniky aktivního naslouchání, gamifikace i důsledně používat metodu STAR a rovněž sbírat zpětnou vazbu od uchazečů, což může být cenným příspěvkem ke zlepšení stávajícího stavu.

Literatura

Primární zdroje

ADLER, Lou. *Hire with your head: using performance-based hiring to build outstanding diverse teams*. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2022. ISBN 978-11-198-0891-6.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management*. 7th ed. New York: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-173-6.

ARTHUR, Diane. *Recruiting, Interviewing, Selecting, and Orienting New Employees*. 6th ed. New York: HarperCollins Leadership, 2019. ISBN 978-1-4002-1243-9.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9383-7.

BRAY, Cory a Hilmon SOREY. *Hiring, Onboarding, and Ramping Salespeople: The T.E.A.M. Framework*. Simi Valley, U.S.A.: Independently published, 2019. ISBN 9781706730989.

CARVAJAL, Dave. *Hire Smart from the Start*. AMACOM, 2018. ISBN 978-0-8144-3827-5.

COLLIER, Katrina. *The Robot-Proof Recruiter: A Survival Guide for Recruitment and Sourcing Professionals*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-7896-6012-8.

DALTON, Steve. *The job closer: time-saving techniques for acing resumes, interviews, negotiations and more*. New York: Ten Speed Press, 2021. ISBN 978-1-9848-5697-5.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. 16th ed. New York: Pearson, 2018. ISBN 978-01-351-7278-0.

FALCONE, Paul. *Effective Hiring*. California, USA: HarperCollins Leadership, 2022. ISBN 978-1-4002-3009-9.

HORSTMAN, Mark. *The effective hiring manager*. Hoboken: Wiley, 2020. ISBN 978-11-195-7432-3.

HEWERTSON, Roxi Bahar. *Hire Right, Fire Right A Leader's Guide to Finding and Keeping Your Best People*. London: Rowman & Littlefield, 2020. ISBN 978-15-381-3063-6.

KUMLER, Emily. *How Not to Hire: Common Mistakes to Avoid When Building a Team (The How Not to Succeed Series)*. Nashville: HarperCollins Leadership, 2020. ISBN 978-14-002-1969-8.

KODDEN, Bas. *The Art of Sustainable Performance: A Model for Recruiting, Selection, and Professional Development*. Breukelen: Springer, 2020. ISBN 978-3-030-46462-2.

LISÁ, Elena. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Přeložil Tereza HUBÁČKOVÁ. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.

MAYLETT, Tracy a Matthew WRIDE. *The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 978-11-192-9419-1.

MITCHELL, Barbara a Cornelia GAMLEM. *The Big Book of HR*. 10th ed. Newburyport: Business Expert Press, 2022. ISBN 978-1-63265-194-5.

PAGGI, Robin a Kat CLOWES. *Managing Generation Z*. Fresno, California: Quill Driver Books, 2021. ISBN 978-1-61035-400-4.

PAPAKONSTANTINIDIS, Stavros. *Tell Me About Yourself: Personal Branding and Social Media Recruiting in the Brave New Online World*. New York: Business Expert Press, 2019. ISBN 978-1-63157-524-2.

SHARMA, Dheeraj. *How to Recruit, Incentivize and Retain Millennials*. India: Sage Publications, 2020. ISBN 978-93-532-8660-6.

TAYLOR, Stephen. *Resourcing and Talent Management: The theory and practice of recruiting and developing a workforce*. 8th ed. Croydon: CPI Group (UK), 2022. ISBN 978-1-3986-0050-8.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

WAYNE, Cascio a Aguinis HERMAN. *Applied psychology in talent management: Applied psychology in human resource management*. 8th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications India Pvt., 2019. ISBN 9781506375922.

Internetové zdroje

COCUMA. Decathlon – Buďte v dobré společnosti | *Cocuma.cz: COCUMA – Company Culture Market* [online]. 2023 [cit. 06-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.cocuma.cz/company/decathlon/>.

DECATHLON. Kariéra v Decathlonu. *Kariéra v Decathlonu* [online]. 2023a [cit. 23-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://kariera.decathlon.cz/sportovni-poradce>.

DECATHLON. *A 40-YEAR SAGA CHAPTER 1: FROM FOUNDATIONS TO CREATION*. [online]. 2023 [cit. 04-04-2023]. Dostupný z WWW: https://www.decathlon.media/shared/dossiers-presse/pdfs/decathlon_40ans_dp_en_40years_sd_3oxbzhui.pdf.

DECATHLON. *Děláme sport dostupnější*. [online]. 2023b [cit. 04-04-2023]. Dostupný z WWW: https://www.decathlon.cz/landing/onas/_/R-a-onas#:~:text=Decathlon%20je%20francouzsk%C3%A1%20rodinn%C3%A1%20firma,a%C5%BE%20po%20d%C5%AFkladn%C3%A9%20testov%C3%A1n%C3%AD%20prof%C3%A1Dky.

DECATHLON UNITED. *Decathlon United*. [online]. 2023 [cit. 05-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.decathlon-united.com/en/about>.

DELOITTE Insights. *Talent acquisition: Solving the talent puzzle*. [online]. 2019 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/talent-acquisition-trends-strategies.html>.

PERFORMIA. Důležitost referencí aneb důvěřuj, ale prověřuj. *Performia: Vybudujte svůj tým* [online]. 2022 [cit. 27-12-2022]. Dostupný z WWW: <https://www.performia.cz/blog/dulezitest-referenci-aneb-duveruj-ale-proveruj>.

JOBFAIRS. Proč chodit na pracovní veletrhy neboli Job Fairs? *Jobfairs.eu: Lepší práce u férových firem* [online]. 2022 [cit. 27-12-2022]. Dostupný z WWW: <https://www.jobfairs.eu/magazin/proc-chodit-na-pracovni-veletrhy-job-fairs>.

SPICEWORKS. Top Applicant Tracking Systems (ATS) for 2022. *Spiceworks: Business and Industry News, Analysis and Expert Insights* [online]. 2022 [cit. 27-12-2022].

Dostupný z WWW: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/top-applicant-tracking-systems/>.

SALARY. Hourly wage for Brand Consultant. *Salary.com: Salary Calculator, Salary Comparison, Compensation Data* [online]. 2023a [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.salary.com/research/salary/posting/brand-consultant-hourly-wages>.

SALARY. Yearly wage for Corporate Trainer. *Salary.com: Salary Calculator, Salary Comparison, Compensation Data* [online]. 2023b [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.salary.com/research/salary/recruiting/corporate-trainer-salary>.

MEDIAGURU. Decathlon v náborové kampani hledá lásku ke sportu. *MediaGuru: Homepage* [online]. 2022 [cit. 05-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/09/decathlon-v-naborove-kampani-hleda-lasku-ke-sportu/>.

MEDIÁŘ. *Decathlon v náborové kampani hledá kolegy, kteří žijí sportem.* [online]. 2011 [cit. 05-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.mediar.cz/galerie-reklamy/decathlon-v-naborove-kampani-hleda-kolegy-kteri-ziji-sportem/>.

WORKABLE. *Does anyone advertise jobs in newspapers anymore? Recruiting Resources: How to Recruit and Hire Better – Workable* [online]. 2023 [cit. 31-01-2023]. Dostupný z WWW: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/newspaper-job-ads>.

IMPACT. How Much Does a Website Design or Redesign Cost in 2023? *IMPACT: Sales & Marketing Training* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.impactplus.com/blog/how-much-does-a-website-redesign-cost#:~:text=The%20cost%20can%20range%20anywhere,%2440%2C000%20to%20%2475%2C000%20or%20more>.

UPWORK. *Social Media Campaign Cost: What to Expect.* [online]. 2022 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://www.upwork.com/resources/social-media-campaign-cost>.

CROZDESK. *Applicant Tracking Software Pricing.* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://crozdesk.com/human-resources/applicant-tracking-ats-software/pricing>.

JOOBLE. *Vedoucí oddělení realizace mzda – Zjistěte průměrnou vedoucí oddělení realizace výši mzdy na Jooble. Práce v České republice - 116.000+ aktuálních nabídek práce – Jooble* [online]. 2023. [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://cz.jooble.org/salary/vedouc%C3%AD-odd%C4%9Blen%C3%AD-realizace>.

Interní zdroje

DECATHLON. *Interní návod marketingový metody pro získávání nových zaměstnanců* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: https://docs.google.com/presentation/u/1/d/1_PyqsmBMwuBZk15MC9n65tHp-6Besx1g-9Qj7Vix2Ms/present.

DECATHLON. *Interní návod pro organizaci akcí k získávání a výběru zaměstnanců* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://docs.google.com/presentation/d/1g0boubp8lCv14jr0m8g1P9K2WERFR7vYrD9qoN-WJAg/present?slide=id.p1>.

DECATHLON. *Interní internetové stránky pro získávání a výběr zaměstnanců* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://sites.google.com/oxylane.com/hr-cz-my-decathlon/recruitment/your-toolbox?authuser=1&pli=1/>.

DECATHLON. *SWOT metoda značky zaměstnavatele* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: https://docs.google.com/presentation/d/1yN7DpO_hAXX4O8-CA8-0tmiPup8IZ7XDdycMpYk7zLc/present?slide=id.g146ab8e25f6_0_0.

DECATHLON. *HR strategie společnosti* [online]. 2023 [cit. 24-04-2023]. Dostupný z WWW: <https://docs.google.com/document/d/1vuVKaGJZKEZxAiuZaBwCWQuJjBnFvgSl3sADUcMnhjM/edit?pli=1>.

Přílohy

Příloha 1: Popis pracovních pozic Decathlon Česká republika	II
Příloha 2: Podíl plných a krátkých úvazků	IV
Příloha 3: Růst počtu spokojených zaměstnanců ve společnosti Decathlon ČR	V
Příloha 4: Genderová rovnost mezi vedoucími pracovníky Decathlon Česká republika	VI
Příloha 5: Vlastnosti kandidáta společnosti Decathlon Česká republika.....	VII
Příloha 6: Marketingová kampaň Decathlon	VIII
Příloha 7: Decathlon screening proces uchazeče	IX
Příloha 8: Metoda STAR a aktivní naslouchání při výběru zaměstnanců	XI
Příloha 9: Proces telefonických a osobních pohovorů	XIII
Příloha 10: Assessment centrum, modelové situace a gamifikace.....	XV
Příloha 11: SWOT metoda na základě externích statistik.....	XVI
Příloha 12: Srovnávací statistika pro čtyři kanály získávání	XVII
Příloha 13: Dotazníkové šetření z pohledu zaměstnance.....	XVIII
Příloha 14: Dotazníkové šetření z pohledu vedoucích pracovníků.....	XXIV

Příloha 1: Popis pracovních pozic Decathlon Česká republika

DECATHLON

PRACOVNÍ POZICE

Vedoucí oddělení

<p>Klíčové odpovědnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">- Týmový hráč: Pracovat s týmem a dodržovat očekávání stanovená místním manažerem.- Nábor, řízení týmu a odpovědnost za tým: Nábor kandidátů, řízení týmu prodejny, rozvoj talentů, poskytování regionálního školení nebo mentorství.- Výběr nabídky a řízení jejího rozložení: Psaní prodejní politiky, vytváření prodejní nabídky, zajištění logiky implantace, řízení sezónních přesunů, udržování standardů rozložení, realizace prodejních akcí.- Bezpečnost: Zajišťování bezpečnosti: Zajistěte bezpečnost zákazníků a prodejny, pochopte roli evakuace, převezměte odpovědnost za provoz v jednotce.- Řízení účtu zisků a ztrát: Stanovení a sledování tříleté trajektorie, ročních ekonomických cílů, zajištění udržitelnosti projektu prostřednictvím přesných prognóz.	<p>Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI):</p> <ul style="list-style-type: none">Růst obrátu odděleníNárůst konsolidace zákazníkůUdržení zaměstnanců a spokojenost kolegů v týmuRůst zisku odděleníKonsolidace sportu
--	--

Vedoucí sportu

<p>Klíčové odpovědnosti:</p> <ul style="list-style-type: none">- Týmový hráč: Spolupráce s místním projektovým týmem s cílem zajistit soulad s celkovým obchodním plánem.- Porozumění trhu a rozvoj místní praxe: Udržovat přehled o trendech, inovacích a dynamice trhu, předávat znalosti týmům a klientům, vytvářet poutavé prostředí, podporovat objevování sportovní praxe.- Rozvržení sportu a obchodní strategie: Zpracovávat a realizovat obchodní plány, rozvíjet místní sportovní iniciativy, zajišťovat dostupnost produktů, realizovat podporu prodeje.- Řízení účtu zisků a ztrát: Stanovení tříleté trajektorie a ročních ekonomických cílů, sledování a plnění cílů, zajištění životaschopnosti projektu prostřednictvím přesných prognóz a pravidelných přezkumů.- Řízení a zabezpečení prodejen: Zajištění bezpečnosti zákazníků a zaměstnanců, pochopení role při nouzové evakuaci, v případě potřeby působení jako vedoucí směny.

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

PRACOVNÍ POZICE

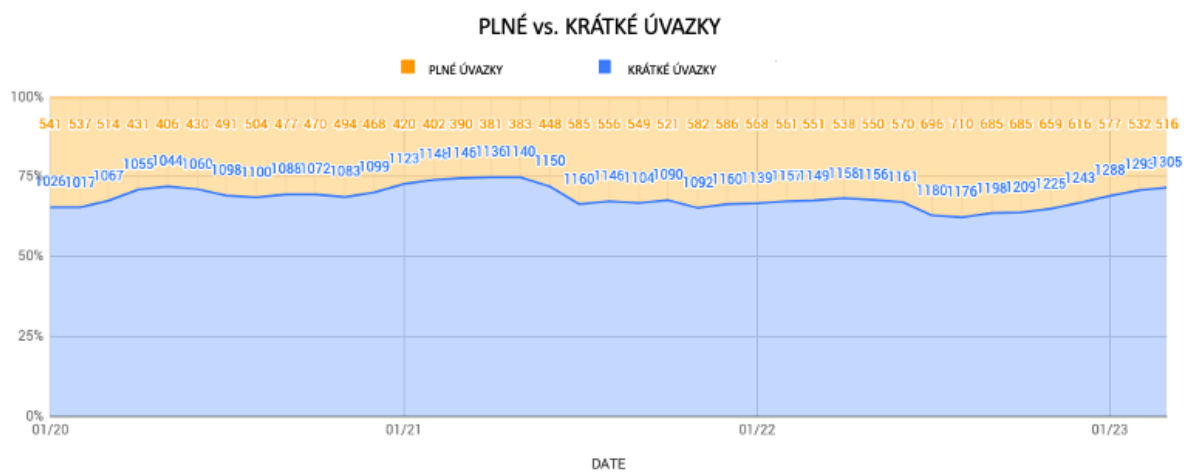
Sportovní poradce

Klíčové odpovědnosti:

- **Zákaznický servis a prodej:** Poskytovat profesionální a přátelský servis, nabízet vhodná řešení, zajišťovat dostupnost produktů.
- **Efektivita a řízení procesů:** Zajistěte rychlé a přesné odbavení: Sledujte efektivitu procesů, udržujte provozní efektivitu, zajistěte rychlé a přesné odbavení.
- **Osobní rozvoj:** Osobní rozvoj: Přijímejte odpovědnost za profesní rozvoj, plánujte a připravujte se na měsíční individuální schůzky s nadřízeným, prokazujte proaktivní přístup k růstu.
- **Řízení bezpečnosti:** Přispívat k bezpečnosti zákazníků a prodejny, chápat pozici při evakuaci, působit jako vedoucí směny, pokud to potvrdí vedoucí.

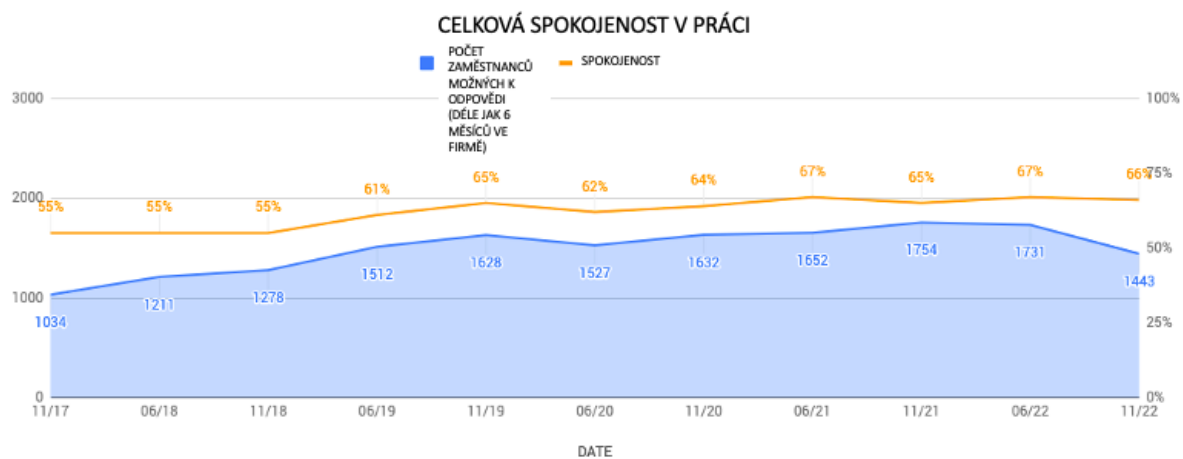
Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 2: Podíl plných a krátkých úvazků



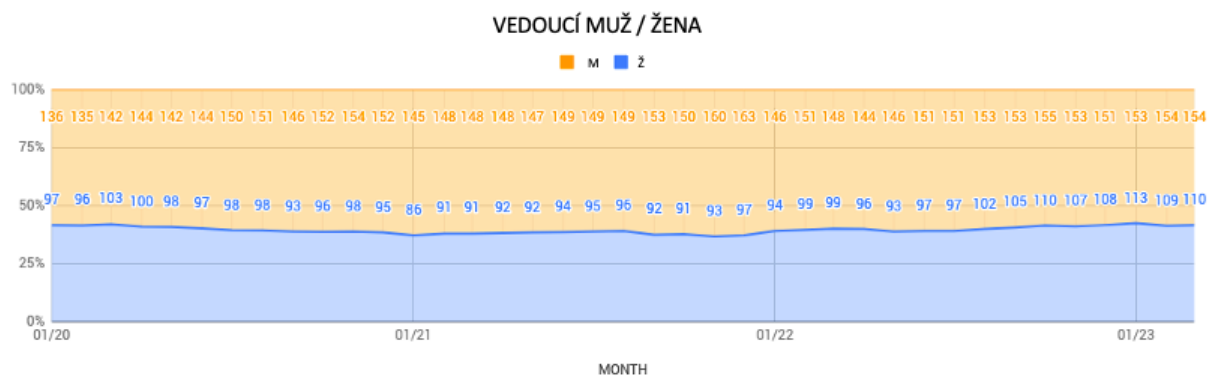
Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 3: Růst počtu spokojených zaměstnanců ve společnosti Decathlon ČR



Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 4: Genderová rovnost mezi vedoucími pracovníky Decathlon Česká republika



Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 5: Vlastnosti kandidáta společnosti Decathlon Česká republika

DECATHLON

PERSONA KANDIDÁTA

- 1) Osobnostní rysy potenciálního kandidáta:
 - a. Decathlon se snaží udržovat vyvážený počet zaměstnanců z hlediska pohlaví a sexuální identity.
 - b. Cílová věková kategorie možných kandidátů je 19–28 let, což zahrnuje jak mileniály, tak generaci Z.
 - c. Potenciální kandidáti nepotřebují předchozí zkušenosti s maloobchodem.
 - d. Kandidáti musí být v souladu s hodnotami společnosti Decathlon, aby mohli ve firmě uspět.

- 1) Emocionální charakteristiky potenciálních kandidátů:
 - a. Decathlon chce uchazeče, kteří oceňují experimentování s novými nápady v praxi a daří se jim v rychlé atmosféře.
 - b. Ideální zaměstnanec je týmový hráč, který dokáže vést ve svém oboru, pracovat samostatně a motivovat i být motivován.
 - c. Požadujeme pozitivní, energickou a podnětnou pracovní atmosféru a možnost projevit svou vášně pro sport.
 - d. Vzájemný respekt je nezbytný ve všech prvcích pracovního prostředí, včetně stylu řízení, zpětné vazby, týmové práce a rozhodování.

- 2) Racionální požadavky potenciálních uchazečů:
 - a. Společnost Decathlon poskytuje svým zaměstnancům možnost studovat nebo migrovat podle potřeby.
 - b. Potenciální uchazeči považují blízkost pracoviště za důležitý prvek.
 - c. Organizace si cení profesního rozvoje a nabízí svým zaměstnancům strukturovaný kariérní postup.
 - d. Prioritou je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, což zaměstnancům umožňuje účastnit se oblíbených sportovních aktivit a sledovat je.
 - e. Společnost Decathlon poskytuje solidní příjem, který podporuje požadavky a životní styl svých zaměstnanců, stejně jako důstojné pracovní prostředí, účinné nástroje a odpovídající místa pro odpočinek.

- 3) Zaměstnavatelská hodnotová propozice (EVP – Employee Value Propositions):
 - a. Společnost Decathlon má sportovní kulturu, která podporuje zaměstnance v účasti na sportovních aktivitách.
 - b. Aby pomohla zaměstnancům profesně se rozvíjet, nabízí organizace významné možnosti školení a rozvoje.
 - c. Profesní rozvoj je upřednostňován, což umožňuje zaměstnancům pohybovat se v rámci firmy.
 - d. Ideální uchazeč má následující vlastnosti: sportovnost, praktičnost, živost, orientaci na klienta a lásku ke sportu.

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 6: Marketingová kampaň Decathlon

Obrázek 2 Vyjždějí roll-up s kampaní Decathlon



Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Obrázek 3 Billboard ke kampani Decathlon



Zdroj: vlastní fotografie

Obrázek 4 Veletrh práce na půdě České zemědělské univerzity v Praze



Zdroj: vlastní fotografie

Příloha 7: Decathlon screening proces uchazeče

DECATHLON

VYHODNOCENÍ CV (ESB)

Objektivní hodnocení při výběru životopisů

- Zaměření se na první dojem, nikoliv na rozhodování
- Výjimky dělat pouze v krajních případech (např. nedostatečné jazykové znalosti).

Osvědčené postupy pro zpracování velkého objemu životopisů

Roztřídění životopisů probíhá do tří skupin:

- a. Ano: životopisy splňující kritéria
- b. Možná: Životopisy, které částečně splňují požadavky nebo vyžadují další hodnocení.
- c. Ne: životopisy, které nesplňují požadavky na pracovní místo

Hodnocení uchazeče na základě vlastností, o kterých nelze diskutovat:

- Sportovní schopnosti
- Smysl pro zákaznický servis
- Vitalita
- Praktičnost

Posouzení, jak uchazeč rozumí složkám popisu práce a jak je zkoumá. Vyvarovat se odmítnutí uchazeče pouze na základě špatně napsaného motivačního dopisu.

Metoda hodnocení životopisu ESB (odbornost, dovednosti a chování)

Odbornost (E)

- Odborné dovednosti získané vzděláním nebo předchozími pracovními zkušenostmi
- Věcné znalosti a technické dovednosti

Dovednosti (S)

Praktické a intelektuální dovednosti, jako např:

- Iniciativa
- Organizační schopnosti
- Dovednosti pro řešení problémů
- Komunikační dovednosti

Chování (B)

Osobní vlastnosti, jako např:

- Pracovní morálka
- Flexibilita
- Týmová práce

Důležitost při určování organizační vhodnosti a přínosu k pozitivnímu pracovnímu prostředí

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

VYHODNOCENÍ CV (ESB)

Kroky v procesu výběru životopisu

- a) Přijetí a uspořádání životopisů od uchazečů
- b) Vyhodnocení životopisů pomocí metody ESB:
- c) Odbornost
- d) Dovednosti
- e) Chování
- f) Roztřídění životopisů do skupin podle hodnocení:
 - i) Ano
 - ii) Možná
 - iii) Ne
- g) Přehodnocení skupiny "Možná" a přiřazení jí do skupin "Ano" nebo "Ne".
- h) Přezkoumání skupiny "Ano" pro další prověření a případné pohovory
- i) Archivace skupiny „Ne“ pro budoucí použití nebo případné přehodnocení
- j) Provedení pohovorů s uchazeči ze skupiny "Ano".
- k) Provedení konečného výběru na základě pohovorů a celkového hodnocení metodou ESB

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 8: Metoda STAR a aktivní naslouchání při výběru zaměstnanců

DECATHLON

METODA STAR

HRANOVÉ PŘÍLOHY | DECATHLON | 25

STAR metoda

- S**ITUACE, v níž ke zkušenostem došlo
Můžete mi něco povědět o výzvě, již jste se účastnil/a?
- T**ASKS Úkoly, které vedly uchazeče k určené aktivitě
O jakou výzvu šlo? Jak byla obtížná? Kdy jste se jí účastnil/a?
- A**KTIVITA, kterou uchazeč vyvinul
Povězte mi, jak jste si s výzvou poradil. Jak jste řešil/a potíže?
- R**ESULTS Výsledky nebo výsledné změny
Jak výzva skončila? Jak na vás reagovali členové vašeho týmu?

Účel metody STAR

- Zjistit osobnost uchazeče a jeho dovednosti v konkrétních podmínkách.
- Podpořit rozsáhlé komentáře založené na předchozích zkušenostech

Součásti metody STAR

- Situace: Konkrétní zkušenosti, které uchazeč získal
- Úkol: Konkrétní činnost, která se v situaci vyskytla
- Akce: Přístup kandidáta k úkolu
- Výsledek: Důsledky provedené činnosti

Výhody metody STAR

- Získání hlubšího porozumění dovednostem a návykům kandidáta
- Zlepšení shody pracovního místa s kvalifikací a zkušenostmi kandidáta

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ

Typologie přístupů **AKTIVNÍHO NASLOUCHÁNÍ** inspirovaná prací Portera (1950) a široce používaná J.-C. Abricem (Communication Psychology, 1994), jejímž cílem je podpořit **autentické vyjádření partnera v dialogu**. Optimální komunikační situaci, při níž může účastník dialogu plně vyjádřit, co má na srdci, díky aktivnímu naslouchání druhého, navozují následující přístupy:

1 / OTEVŘENÉ OTÁZKY

Je dobré klást otevřené otázky: „Proč...?“, „Jak...?“ Uzavřené otázky (na které lze odpovědět pouhým ano/ne) nevedou druhého k většímu rozprávění o tématu, protože očekává, že případně dostane další otázky.

2 / NESOUDIT

Všichni v sobě neseme otisk našeho vzdělání, rodinného a sociálního prostředí, z něhož jsme vzešli, a hodnot, jež nám byly vštípeny. Na základě toho pak posuzujeme, co je „dobré“ a co „špatné“. Můžete si to ověřit – hned jakmile poprvé spatříte uchazeče a uslyšíte ho promluvit, sami sebe se zplejte, co si o něm skutečně myslíte. Hodnoty, které si takto neseme v sobě, jsou důležité, protože nám pomáhají uspořádat svět kolem nás. Při pohovoru je však musíme umět rozpoznat a oddělit je od našich kritérií pro posouzení správného uchazeče. Představte si, že by vám vedoucí pohovoru řekl: „Proč jste si proboha vybrali právě tenhle kurz?! Vždyť... Vždyť co? Tímto by vám dal jasně najevo, že jste podle něj udělali chybu. I kdyby to byla pravda, jaké má právo vás soudit? Vzbuzuje takové jednání důvěru?“

3 / NE-INTERPRETOVAT

Uchazeč: „Rodiče chtěli, abych šel studovat práva, ale já si nakonec vybral IT. Byli zklamání, ale já jsem spokojený.“ Vedoucí pohovoru: „Byl to pro vás způsob, jak si prosadit svou, jak se odpoutat od rodičů?“ -> Tato odpověď může zavést dialog dvěma směry (pokud vás napadnou další, sem s nimi;-).

a) „Ne, tak to nebylo, prostě jsem chtěl dělat IT, seznámil mě s tím kamarád a opravdu mě to nadchlo.“ Vedoucí pohovoru špatně interpretoval slova uchazeče. Pokud se to stane jednou, nemusí to nic znamenat, ale pokud k tomu dojde vícekrát, absolutně se tím naruší atmosféra důvěry, která je pro získání autentických informací od uchazeče klíčová.

b) „Měli ode mně tak velká očekávání, až mě to dusilo a drtilo... Radši o tom nechci mluvit.“ Vedoucí pohovoru sice interpretoval slova uchazeče správně, ale bez jeho svolení stočil hovor na jeho osobní život. Uchazeč pak může zaujmout obrannou pozici, aby se této situaci znovu nedostal, nebo to může jeho myšlenky na delší chvíli odvést jiným směrem, a pak bude obtížné dostat od něj informace, které potřebujeme pro jeho posouzení.

4 / PŘEFORMULACE

Přeformulování znamená jinými slovy zopakovat to, co druhý právě řekl („Pokud jsem to správně pochopil, říkáte...“), nebo co se domníváme, že cítí („Zdá se mi, že vás to dojíká“). Tento přístup pomáhá rozvíjet také naši empatii (schopnost vcítit se do pocitů druhého) a tím pádem i naši schopnost zachytit důležité informace. Tento přístup je rozhodně ze všech nejobtížnější, protože je nejméně intuitivní a vyžaduje skutečně soustředěné naslouchání, skutečný zájem o to, co druhý říká. Ale pozor! Pokud je použit správně,

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 9: Proces telefonických a osobních pohovorů

DECATHLON

POHOVORY

Proces telefonického pohovoru

<p>1) Příprava</p> <ul style="list-style-type: none">a) Analýza životopisu uchazečeb) Vypracování relevantních otázekc) Naplánování rámce telefonického pohovoru	<p>2) Provedení</p> <ul style="list-style-type: none">a) Udržení pozitivního tónub) Představení se a vysvětlení účelu hovoruc) Potvrzení dostupnosti kandidátad) Položení relevantních otázek a uvedení souvislostie) Udržení stručnosti hovoru (do 10 minut)f) Naplánování osobního pohovoru či informování o dalších krocích
--	---

Proces osobního pohovoru

<p>1) Příprava</p> <ul style="list-style-type: none">a) Analýza životopisu uchazeče včetně poznámek z telefonického pohovoru.b) Sestavení seznamu otázek zaměřených na konkrétní dovednosti a zkušenosti.c) Příprava neutrální místnosti pro pohovor	<p>2) Fáze osobního pohovoru:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Fáze 1 – příprava: Zkontrolování údajů o uchazeči a místa konání pohovorub) Fáze 2 – Zahájení pohovoru (20 % celkové doby pohovoru)c) Fáze 3 – Jádro (70 % celkového času pohovoru): Zaměření na kompetence, hodnotová vhodnost a techniky zkoumání uchazeče.d) Fáze 4 – Závěr (10 % z celkové doby pohovoru)e) Fáze 5 – Hlášení: Analýza poznámek, porovnání s profilem uchazeče a požadavky na pracovní místo a rozhodnutí o přijetí.
--	--

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

VZOROVÉ OTÁZKY K POHOVORU

- 1) **Zodpovědnost**
 - a. Popište situaci, kdy jste museli převzít odpovědnost a učinit rozhodnutí. Jak jste ji zvládli?
 - b. Můžete se podělit o příklad neúspěchu, který jste zažili, a co jste se z něj naučili?
 - c. Jak přistupujete k rozhodování v týmu?
- 2) **Vitalita**
 - a. Jak vypadá vaše každodenní rutina?
 - b. Popište své ideální pracovní prostředí.
 - c. Jaké jsou vaše krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle?
- 3) **Spolupráce**
 - a. Jak jste informováni o vývoji společnosti?
 - b. Můžete uvést příklad, kdy jste úspěšně spolupracovali s kolegy?
 - c. Jak řešíte konflikty v týmu?
- 4) **Smysl pro služby zákazníkům**
 - a. Podělte se o situaci, ve které jste prokázali empatii a pokoru.
 - b. Jak při své práci upřednostňujete potřeby druhých?
 - c. Co podle vás tvoří vynikající služby zákazníkům?
- 5) **Motivace pro danou pozici**
 - a. Jaké dovednosti jsou podle vás pro tuto práci nezbytné?
 - b. Co vás na této pozici zajímá?
 - c. Jak se tato práce shoduje s vašimi kariérními cíli?
- 6) **Motivace pro práci v Decathlon**
 - a. Co vás láká na práci ve společnosti Decathlon?
 - b. Jaký máte vztah ke sportu na osobní úrovni?

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 10: Assessment centrum, modelové situace a gamifikace

DECATHLON

AC / DC & SIMULACE

Cíl assessment centra a gamifikace:

- Posoudit interpersonální dovednosti a potenciální vhodnost v rámci organizace
- Podporuje týmovou práci a komunikaci
- Umožňuje nahlédnout do schopností uchazečů spolupracovat, být kreativní a přizpůsobiví

Modelové situace využívané Decathlon Česká republika:

- Simulované situace napodobující skutečné pracovní výzvy.
- Umožňuje pozorovat chování uchazečů v kontrolovaném prostředí
- Posuzuje řešení konfliktů, vyjednávání a komunikační dovednosti

Superlativy <ul style="list-style-type: none">- Hra na prolomení ledů- Rozdělí uchazeče do týmů- Uspořádá týmy podle konkrétních kategorií- Stimuluje rychlé myšlení a týmovou spolupráci	Lidský uzel <ul style="list-style-type: none">- Uchazeči se navzájem drží za ruce- Vyžaduje rozvázání bez přetržení úchopů rukou- Zdůrazňuje řešení problémů a spolupráci
Dvě pravdy, jedna lež <ul style="list-style-type: none">- Jednoduchá hra pro uchazeče, aby se navzájem poznali- Výměna osobních informací- Identifikuje lež mezi třemi výroky- Podporuje aktivní naslouchání a pozorování	Společný základ <ul style="list-style-type: none">- Týmy identifikují společné rysy mezi členy- Podporuje komunikaci a budování vztahů- Rozvíjí pocit společného základu
Dovolená snů a oblíbené zvíře <ul style="list-style-type: none">- Hráči pomocí příjmení popisují svou ideální dovolenou nebo oblíbené zvíře.- Prolomení ledů umožňující uchazečům otevřít se- Diskutuje se o koničkách, zájmech a osobnostech	Transformátoři <ul style="list-style-type: none">- Týmy používají svá těla k vytvoření tvarů nebo předmětů- Zdůrazňuje kreativitu, vůdčí schopnosti a týmovou práci- Podporuje přizpůsobivost a inovace

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 11: SWOT metoda na základě externích statistik



OPPORTUNITIES & THREATS

OPPORTUNITIES

- Employer branding
- University/College partnerships
- Government partnerships
- More refined compben
- Sports communities and partners
- Sustainability
- Internships and apprenticeship opportunities for college

THREATS

- Retail is not an attractive career path – especially traditional brick & mortar
- Salary is fair but not competitive
- Retail work set up is not hybrid
- Rise of much more digital sports brands and platforms

2



STRENGTHS & WEAKNESSES

STRENGTHS

- Agility
- The amount and possibility to grow and develop in a job
- Accessibility of Data
- Values and unique sportive culture
- The ever so changing field is a good playground for anyone
- Diversity and openness of the role
- Sense of camaraderie is very important – you will not feel that you are alone
- Online and offline presence (not notoriety)
- Lots of good ideas are available
- Decathlon invests greatly on trainings and skills
- Fair pay
- International experience
- Travel
- Freedom and autonomy in services but not yet in the stores
- Management is transparent
- Horizontal structure
- Multicultural

WEAKNESSES

- No framework, guidance, methodology for employer branding
- Lots of data but accessibility
- No formal process for recruitment
- Mobility is required for more career growth opportunities
- Salary is fair but not competitive
- Lack of stability due to the difficulties in the business
- Overall notoriety
- Silos are very present in the working environment
- Subsidiarity is not present
- Collaboration is not very present
- The image of the brand is cheap and not accessible quality
- Sport is not in the center – teammates are expected to fulfill tasks in the stores and not to make people play sports
- It's not very sincere when we say you work for your passion sport
- Recruitment is a very challenging task for the team

1

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 12: Srovnávací statistika pro čtyři kanály získávání

kariera.decathlon.cz					TOTAL Facebook				
YEARMONTH	VISITORS	TOTAL CVs	Costs	Conversion rate (CV/Visitors)	YEARMONTH	Visitors	CV sent	Cost	Conversion rate (CV/Visitors)
year 2020	108 471	4 958	- Kč	4,57%	year 2020	26 026	469	281 385 Kč	1,8%
year 2021	173 843	5 839	- Kč	3,36%	year 2021	34 391	330	432 049 Kč	1,0%
year 2022	83 043	2 897	- Kč	3,49%	year 2022	16 285	123	180 560 Kč	0,8%
TEAMIO					FAJNBRIGADY				
YEARMONTH	Visitors	CV sent	Cost	Conversion rate (CV/Visitors)	YEARMONTH	Visitors	CV sent	Cost	Conversion rate (CV/Visitors)
year 2020	40 244	1 366	115 433 Kč	3,4%	year 2020	0	0	- Kč	
year 2021	80 831	2 220	769 300 Kč	2,7%	year 2021	24 464	645	81 550 Kč	2,6%
year 2022	88 288	2 442	1 221 759 Kč	2,8%	year 2022	25 303	638	63 850 Kč	2,5%

Zdroj: Decasport s.r.o., 2023

Příloha 13: Dotazníkové šetření z pohledu zaměstnance

Dobrý den,

Vážím si Vašeho času a úsilí při účasti na tomto průzkumu. Účelem tohoto průzkumu je získat přehled o vašich zkušenostech s výběrovým procesem společnosti Decathlon v rámci výzkumu pro mou bakalářskou práci. Vaše zpětná vazba je pro mě cenná a pomůže mi identifikovat oblasti pro zlepšení v procesu výběru zaměstnanců.

Udělejte si několik minut na dokončení průzkumu, který se skládá z 29 otázek s více možností výběru týkajících se vašich zkušeností během procesu výběru. Vaše odpovědi budou zachovány jako anonymní a výsledky budou vyhodnoceny pouze v souhrnné podobě.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci při podpoře tohoto výzkumu,

Tomáš Vávra.

- 1) Cítili jste, že proces výběru společnosti Decathlon byl důkladný a účinný při hodnocení vašich dovedností a osobnosti?**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Neutrální
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne

- 2) Jak dobře si myslíte, že proces výběru společnosti Decathlon vyhodnotil vaši motivaci pracovat pro společnost?**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Neutrální
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne

- 3) Cítil/a jste během procesu výběru, že Decathlon upřednostňuje vaše osobnostní rysy před vašimi technickými dovednostmi?**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Neutrální
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne

- 4) Jak dobře si myslíte, že vás výběrový proces připravil na vaši roli v Decathlonu?**
 - a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Neutrální
 - d. Spíše ne
 - e. Rozhodně ne

- 5) **Jak transparentní byla společnost Decathlon ohledně očekávané odměny a výhod během výběrového procesu?**
- Rozhodně transparentní
 - Spíše transparentní
 - Neutrální
 - Spíše netransparentní
 - Rozhodně netransparentní
- 6) **Mysleli jste si, že proces výběru poskytl spravedlivé posouzení vaší schopnosti zvládat praktické aspekty vaší role v Decathlonu?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Neutrální
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
- 7) **Jak hodnotíte úroveň podpory a poradenství poskytované společností Decathlon v průběhu celého procesu výběru?**
- Vynikající
 - Dobré
 - Průměrný
 - Špatné
 - Velmi špatné
- 8) **Myslíte si, že proces výběru byl efektivní z hlediska času a vynaložených zdrojů?**
- Rozhodně efektivní
 - Spíše efektivní
 - Neutrální
 - Spíše neefektivní
 - Rozhodně neefektivní
- 9) **Jak důležitý je podle vás důraz na pragmatismus během výběrového procesu pro vaši roli?**
- Rozhodně důležitý
 - Spíše důležitý
 - Neutrální
 - Spíše nedůležitý
 - Rozhodně nedůležitý
- 10) **Domníváte se, že proces výběru byl účinný při výběru rozmanité a inkluzivní pracovní síly u společnosti Decathlon?**
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Neutrální
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

11) Domníváte se, že společnost Decathlon vám poskytla dostatečné zdroje a podporu, abyste se mohli připravit na výběrové řízení?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

12) Jak dobře si myslíte, že vám proces výběru ve společnosti Decathlon pomohl pochopit poslání a hodnoty společnosti?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

13) Jak dobře si myslíte, že metoda STAR byla během výběrového řízení použita k posouzení vašich kompetencí a potenciálu?

Popis: Metoda STAR (Situation, Task, Action, Result) je technika využívaná v procesu výběru a hodnocení kandidátů na pracovní pozice. Jedná se o strukturovaný způsob zodpovídání otázek, kde kandidát popisuje situaci (S), ve které se ocitl, úkol (T), který mu byl zadán, akci (A), kterou provedl a výsledek (R), kterého dosáhl. Tato metoda pomáhá lepšímu pochopení schopností, zkušeností a dosažených výsledků uchazeče a poskytuje měřitelné a konkrétní důkazy o jeho kvalitách a zkušenostech.

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

14) Cítili jste, že proces výběru zahrnoval dostatečné příležitosti pro vás, abyste ukázali svou osobnost a vhodnost pro firemní kulturu?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

15) Jak byste hodnotil účinnost telefonického pohovoru v procesu výběru pro posouzení vašich kvalifikací a vhodnosti?

- a. Rozhodně efektivní
- b. Spíše efektivní
- c. Neutrální
- d. Spíše neefektivní
- e. Rozhodně neefektivní

16) Jak dobře si myslíte, že osobní rozhovor pomohl společnosti Decathlon posoudit vaše dovednosti, zkušenosti a shodu hodnot?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

17) Myslíte si, že využití gamifikace společností Decathlon během procesu získávání a výběru poskytlo cenný přehled o vašich interpersonálních dovednostech a vhodnosti pro společnost?

Popis: Gamifikace je proces použití herních prvků a prvků soutěže v netypických situacích, jako je například výběr zaměstnanců. V kontextu výběru zaměstnanců mohou být různé úkoly a hry navrženy tak, aby poskytovaly informace o určitých schopnostech a vlastnostech uchazečů. Například může být použita hra "Superlatives", kde uchazeči musí vybrat nejlepší a nejhorší vlastnosti a přinést je do skupin, nebo hra "Two Truths, One Lie", kde uchazeči musí prezentovat tři informace o sobě, ale jedna z nich je lživá. Tyto hry a aktivity mohou pomoci zaměstnavateli získat uchazečův lepší vhled do jejich osobnosti, dovedností a schopností a určit, zda jsou vhodní pro pozici v rámci organizace.

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

18) Byli jste spokojeni s komunikací a zpětnou vazbou poskytovanou během celého procesu výběru?

- a. Rozhodně spokojený
- b. Spíše spokojený
- c. Neutrální
- d. Spíše nespokojený
- e. Rozhodně nespokojený

19) Máte pocit, že proces výběru přesně odrážel hodnoty a kulturu společnosti Decathlon?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

20) Jak důležitý byl důraz na fyzickou kondici během výběrového procesu pro vaši roli?

- a. Rozhodně důležitý
- b. Spíše důležitý
- c. Neutrální
- d. Spíše nedůležitý
- e. Rozhodně nedůležitý

21) Poskytl vám proces výběru jasné pochopení pracovních očekávání a požadavků?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

22) Cítili jste, že personalista Decathlonu aktivně naslouchal vašim odpovědím během rozhovorů?

Popis: Aktivní naslouchání při výběru zaměstnanců je proces, kdy posluchač aktivně naslouchá mluvčímu a snaží se plně porozumět tomu, co říká. To zahrnuje opakování a shrnutí toho, co bylo řečeno, položení otázek, aby se lépe porozumělo názorům mluvčího, a potvrzení porozumění. Tato metoda je důležitá při výběru zaměstnanců, protože pomáhá posluchači pochopit všechny aspekty kandidátova životopisu a osobnosti a získat tak úplný obraz o tom, zda je kandidát vhodný pro danou pozici.

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

23) Domníváte se, že proces výběru vám umožnil efektivně prokázat své dovednosti v oblasti zákaznického servisu?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Neutrální
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

24) Jak jste byl/a celkově spokojen s procesem výběru společnosti Decathlon?

- a. Rozhodně spokojený
- b. Spíše spokojený
- c. Neutrální
- d. Spíše nespokojený
- e. Rozhodně nespokojený

25) Jaký je váš věk?

- a. 18 až 24
- b. 25 až 34
- c. 35 až 44
- d. 45 až 54
- e. 55 nebo starší

26) Jaké je vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena
- c. Nebinární
- d. Nechci sdělovat

27) Jaká je vaše nejvyšší dosažená úroveň vzdělání?

- a. Základní vzdělání
- b. Středoškolské
- c. Bakalářské
- d. Magisterské
- e. Doktorandské
- f. Nechci sdělovat

28) Jaký je váš současný stav zaměstnání?

- a. Plný úvazek
- b. Částečný úvazek

29) Jaká je vaše aktuální role ve společnosti?

- a. Prodejce
- b. Vedoucí sportu
- c. Vedoucí oddělení
- d. Vedoucí obchodu
- e. Regionální manažer

Příloha 14: Dotazníkové šetření z pohledu vedoucích pracovníků

Dobrý den,

Vážím si Vašeho času a úsilí při účasti na tomto průzkumu. Účelem tohoto průzkumu je získat přehled o aktuální situaci z pohledu nabírajících vedoucích zaměstnanců o procesu získávání a výběru pracovníků do společnosti Decathlon v rámci výzkumu pro mou bakalářskou práci. Vaše zpětná vazba je pro mě cenná a pomůže mi identifikovat oblasti pro zlepšení v procesu získávání výběru zaměstnanců.

Udělejte si několik minut na dokončení průzkumu, který se skládá z 28 otázek s více možnostmi výběru týkajících se vašim pohledem na metody výběru zaměstnanců. Vaše odpovědi budou zachovány jako anonymní a výsledky budou vyhodnoceny pouze v souhrnné podobě.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci při podpoře tohoto výzkumu,

Tomáš Vávra.

1) Jak dobře znáte metodu STAR pro pohovor?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Možná
- d. Spíše ne
- e. Rozhodně ne

2) Už jste někdy použili metodu STAR při pohovoru?

- a. Ano
- b. Možná
- c. Ne

3) Jak důležité je aktivní naslouchání při výběrovém řízení?

- a. Rozhodně důležité
- b. Spíše důležité
- c. Neutrální
- d. Spíše nedůležité
- e. Rozhodně nedůležité

4) Myslíte si, že aktivní naslouchání lze zlepšit pomocí školení?

- a. Ano
- b. Možná
- c. Ne

5) Jak často poskytujete školení nebo zdroje, které pomáhají manažerům zlepšit jejich schopnosti aktivního naslouchání?

- a. Velmi často
- b. Často
- c. Někdy
- d. Zřídka
- e. Nikdy

6) Jak efektivní je v Decathlonu screening proces CV při hledání vhodných kandidátů?

Popis: Screening proces životopisu je důležitý krok v procesu výběru, který spočívá v přezkoumání životopisů kandidátů, aby bylo rozhodnuto, kteří kandidáti splňují základní kvalifikační kritéria pro pozici a kteří postoupí do další fáze výběrového řízení.

- a. Rozhodně efektivní
- b. Spíše efektivní
- c. Neutrální
- d. Spíše neefektivní
- e. Rozhodně neefektivní

7) Na jaká kritéria se při screeningovém procesu CV zaměřujete?

- a. Relevantní zkušenosti
- b. Vzdělání a kvalifikace
- c. Dovednosti a kompetence související s danou pracovní pozicí
- d. Soulad s hodnotami a kulturou společnosti
- e. Kariérní postup a stabilita zaměstnání
- f. Odborné certifikáty a licence
- g. Mimoškolní aktivity a dobrovolnická činnost
- h. Jasný a přehledný formát životopisu
- i. Doklady o schopnostech řešit problémy a pracovat v týmu
- j. Úspěchy v předchozích funkcích
- k. Jazykové znalosti a komunikační dovednosti
- l. Mezery v zaměstnání
- m. Doporučení a reference od předchozích zaměstnavatelů
- n. Přizpůsobivost a ochota učit se novým dovednostem
- o. Jiné:

8) Podíleli jste se někdy na procesu získávání a výběru, který zahrnoval gamifikaci?

Popis: Gamifikace při výběru zaměstnanců je proces, který zahrnuje použití herních prvků a technik s cílem zvýšit motivaci, angažovanost a zájem kandidátů během procesu získávání a výběru. Gamifikace se stále častěji využívá v oblasti lidských zdrojů, protože poskytuje efektivní způsob, jak zjistit dovednosti, schopnosti a osobnostní rysy uchazečů o práci.

- a. Ano
- b. Ne

9) Jaké typy gamifikačních technik považujete za nejzajímavější v procesu získávání a výběru talentů?

- a. Online kvízy a testy
- b. Simulační hry
- c. Zkušenosti s virtuální realitou
- d. Interaktivní video pohovory
- e. Úkoly pro týmové řešení problémů
- f. Časově omezené hádanky a hlavolamy
- g. Akce s hrami a aktivitami

10) Jak užitečné jsou podle vás veletrhy práce při hledání vhodných kandidátů nebo pracovních příležitostí?

- a. Rozhodně užitečné
- b. Spíše užitečné
- c. Neutrální
- d. Spíše neužitečné
- e. Rozhodně neužitečné

11) Už jste někdy navštívili pracovní veletrh nebo kariérní událost jako kandidát nebo manažer?

- a. Ano
- b. Ne

12) Jak důležité je pro firmy navázat partnerství s univerzitami pro účely získávání zaměstnanců?

- a. Rozhodně důležité
- b. Spíše důležité
- c. Neutrální
- d. Spíše nedůležité
- e. Rozhodně nedůležité

13) Byli jste někdy zapojeni do akcí v rámci univerzitního partnerství pro účely získávání pracovníků?

- a. Ano
- b. Ne

14) Jak důležitý je branding zaměstnavatele pro přilákání talentů?

Popis: Employer branding je strategie a proces, který se zaměřuje na budování a udržování pozitivního obrazu společnosti jako atraktivního a žádoucího zaměstnavatele.

- a. Rozhodně důležité
- b. Spíše důležité
- c. Neutrální
- d. Spíše nedůležité
- e. Rozhodně nedůležité

15) Jaké jsou klíčové prvky silné zaměstnavatelské značky?

- a. Jasně a autentické poslání a hodnoty společnosti
- b. Pozitivní firemní kultura a pracovní prostředí
- c. Konkurenční odměňování a balíček benefitů
- d. Příležitosti ke kariérnímu růstu a rozvoji
- e. Silný tým vedoucích pracovníků a manažerů
- f. Pozitivní recenze zaměstnanců
- g. Závazek k rozmanitosti a rovnosti pracovního prostředí
- h. Společenská odpovědnost firmy a zapojení do komunity
- i. Efektivní a konzistentní komunikace značky zaměstnavatele
- j. Atraktivní a uživatelsky přívětivé kariérní webové stránky a nabídky pracovních míst
- k. Přítomnost na sociálních médiích a dalších digitálních platformách
- l. Uznání a ocenění v rámci odvětví
- m. Spolupráce s renomovanými partnery a organizacemi

- n. Viditelná podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců
- o. Inovativní produkty, služby nebo technologie
- p. Jiné:

16) Jak jste spokojeni s budováním značky zaměstnavatele Decathlon?

- a. Rozhodně spokojený
- b. Spíše spokojený
- c. Neutrální
- d. Spíše nespokojený
- e. Rozhodně nespokojený

17) Jak důležité je určení klíčových vlastností osoby v procesu výběru?

- a. Rozhodně důležité
- b. Spíše důležité
- c. Neutrální
- d. Spíše nedůležité
- e. Rozhodně nedůležité

18) Jak typicky vybíráte personu kandidáta?

Popis: Persona kandidáta je fiktivní, ale realistická představa uchazeče o zaměstnání, která vychází z průzkumu a údajů o cílové skupině kandidátů. Pomáhá nastínit jejich demografické údaje, motivaci, dovednosti, zkušenosti a osobnostní rysy. Vytváření person kandidátů pomáhá personalistům a manažerům lépe porozumět potřebám a preferencím ideálních kandidátů, což jim umožňuje přizpůsobit strategie a zlepšit celkový proces výběru zaměstnance.

- a. Analýza požadavků na pracovní místo a kvalifikace
- b. Provedení průzkumů nebo rozhovorů se současnými zaměstnanci
- c. Analýza trendů v oboru a postupů konkurence
- d. Příspěvky od zkušených manažerů
- e. Využití data a poznatků ze systémů pro sledování uchazečů (ATS)
- f. Využití sociálních médií a platforem pro vytváření profesních sítí
- g. Vyhodnocení klíčových dovedností, kompetencí a kulturní vhodnost
- h. Spolupráce s týmy pro lidské zdroje a získávání talentů
- i. Využití průzkumu trhu a analýz dat
- j. Vytvoření podrobného profilu včetně demografických údajů, preferencí a motivací

19) Jaké techniky používáte k posouzení hodnotové vhodnosti kandidáta ve vaší organizaci?

- a. Pohovor zkoumající chování kandidáta
- b. Osobnostní testy
- c. Analýza odpovědí uchazečů na otázky týkající se hodnot a poslání společnosti
- d. Zjišťování zpětné vazby od více osob, které vedou pohovor
- e. Otevřená diskuse o firemní kultuře a zjišťování reakcí uchazečů
- f. Vyhodnocení předchozích zkušeností uchazeče v podobném pracovním prostředí
- g. Posouzení souladu s hodnotami společnosti prostřednictvím profilů na sociálních sítích
- h. Požádání o konkrétní příklady toho, jak se přizpůsobili různým pracovním kulturám

- i. Použití metody STAR k analýze minulých zkušeností a chování
- j. Povzbuzování uchazečů, aby se ptali na firemní kulturu
- k. Provedení kontroly referencí u předchozích zaměstnavatelů nebo kolegů
- l. Využití her nebo interaktivních hodnocení ke zjištění kulturní shody
- m. Simulace práce s možností stínování na pracovišti s cílem pozorovat interakce uchazeče s potenciálními kolegy.
- n. Jiné:

20) Jak důležité je mít dobře organizovaný interní proces výběru?

- a. Rozhodně důležité
- b. Spíše důležité
- c. Neutrální
- d. Spíše nedůležité
- e. Rozhodně nedůležité

21) Jak často v rámci Decathlonu zvažujete interní výběr pro obsazení volných pracovních míst?

- a. Vždy
- b. Často
- c. Někdy
- d. Zřídka
- e. Nikdy

22) Jak zajistit hladký interní výběr v rámci vaší organizace?

- a. Jasně definované úkoly a povinnosti
- b. Transparentní komunikace se zaměstnanci
- c. Pravidelné hodnocení výkonnosti zaměstnanců
- d. Podpora interních referencí
- e. Poskytování příležitostí pro vzdělávání a rozvoj
- f. Jiné:

23) Jak motivovat zaměstnance, aby se zapojili do interního procesu výběru?

- a. Povzbuzování manažery, aby s členy svého týmu diskutovali kariérní cíle
- b. Poskytování pravidelných aktualizací o stavu interních volných pracovních míst
- c. Podpora kultury neustálého vzdělávání a rozvoje
- d. Poskytnutí jasných pokynů pro interní proces
- e. Poskytnutí benefitů pro interní povýšení
- f. Vyzdvihnutí úspěšných příběhů zaměstnanců, kteří již postoupili na vyšší pozice

24) Jaký je váš věk?

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-44
- d. 45-54
- e. 55 a více

25) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Středoškolské s maturitou nebo bez
- c. Vyšší odborné vzdělání
- d. Bakalářské
- e. Magisterské
- f. Doktorské

26) Jak dlouho pracujete ve společnosti Decathlon?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1-2 roky
- c. 3-5 let
- d. 6-10 let
- e. Více než 10 let

27) V jakém oddělení pracujete?

- a. Oddělení lidských zdrojů
- b. Obchodní oddělení
- c. Marketing
- d. Provozní oddělení
- e. Finanční oddělení
- f. IT

28) Jaká je vaše současná pracovní pozice?

- a. Liniový manažer (vedoucí týmu, vedoucí oddělení)
- b. Střední management (vedoucí obchodu, vedoucí týmu 2. stupně)
- c. Vyšší management (regionální manažer)
- d. Výkonný pracovník (CEO, COO apod.)



Management procesu získávání a výběru vedoucích zaměstnanců do firmy Decathlon

Tomáš Vávra, KEMBC02

Řešená problematika

úvod

Decathlon

- Maloobchodní společnost
- Působení v přes 70 zemích
- 25 prodejen v ČR
- Přes 1800 zaměstnanců

problém

Cílem této bakalářské práce je formulovat návrhy na základě zhodnocení náborové strategie, metod a procesů společnosti Decathlon Česká republika.

přístup

- Literární rešerše
- Výzkumné otázky
- Metoda SWOT
- Rešerše interních postupů a metod
- Dotazníkové šetření
- Popisná statistika

Postup řešení

zdroj

- Literární
- Internetové
- Odborné články
- Interní dokumenty společnosti Decasport s.r.o.
- Data z dotazníkového šetření

získávání

- SWOT analýza
- Metoda rešerše
- Metoda dotazníkového šetření
- Popisná statistika

zpracování

- Identifikace problémů
- Formulace výzkumných otázek
- Výzkum
- Vyhodnocení
- Formulace návrhů a doporučení

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost Decasport s.r.o. pod značkou Decathlon má nedostatečně systematickou strategii budování značky zaměstnavatele.

Z dat lze vyčíst fakta:

- Že 68 % vedoucích zaměstnanců není spokojeno s aktuálním employer brandingem.
- Že 87 % vedoucích zaměstnanců považuje značku zaměstnavatele za důležitou.
- Že to je v rozporu s tvrzením společnosti, že díky svému jedinečnému přístupu k náboru zaměstnanců vytváří pozitivní a vitální pracovní prostředí.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost Decasport s.r.o. má velkou část zaměstnanců z doporučení stávajících pracovníků.

Z dat lze vyčíst fakta:

- Že 47 % zaměstnanců je z doporučení.
- Že 18 % zaměstnanců je z kariérních stránek Decathlon.
- Že 13 % zaměstnanců je z portálů Teamio.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost Decasport s.r.o. má účinné metody STAR a aktivního naslouchání výběru zaměstnanců, k tomu slabé při použití gamifikace při výběru.

Z dat lze vyčíst fakta:

- 76,2 % zaměstnanců považuje náborový postup za efektivní
- 46 z 63 respondentů považuje metodu STAR za účinnou a 72% vedoucích ji aktivně využívá.
- 3/4 zaměstnanců považují gamifikaci za správnou metodu pro vyhodnocení vlastností ačkoli 65 % vedoucích ji nevyužívá.

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost Decasport s.r.o. má účinné náborové kanály. Především hlavní kariera.Decathlon.cz.

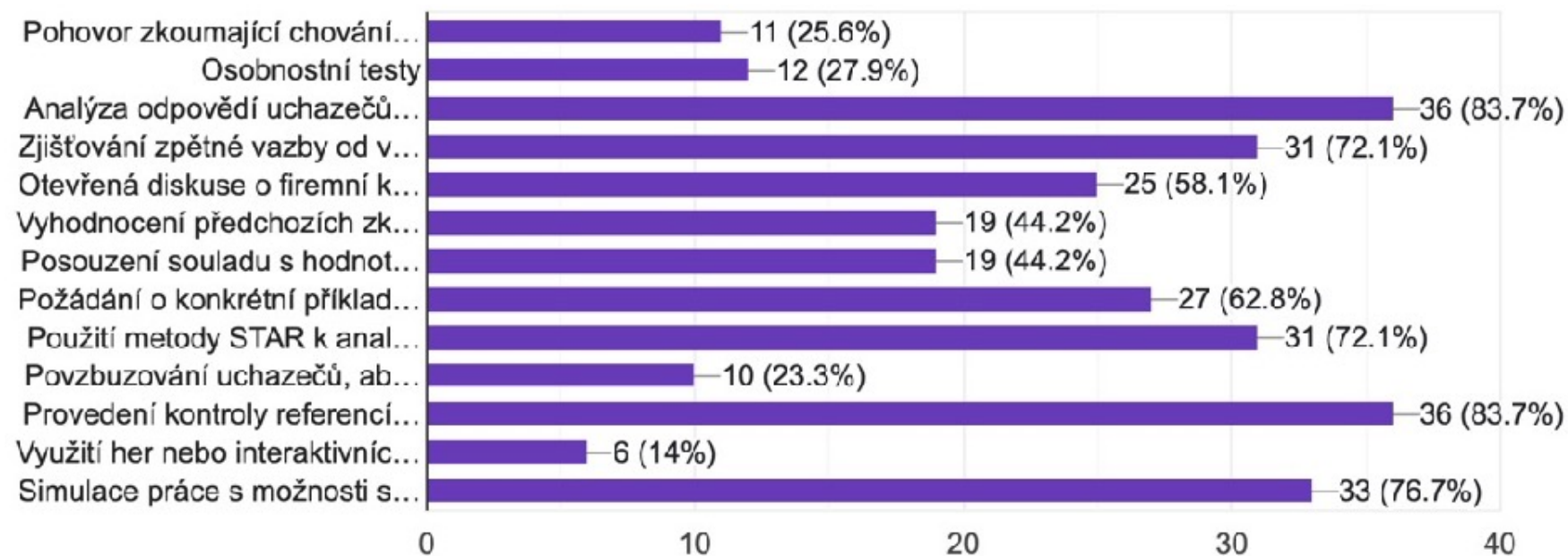
Z dat lze vyčíst fakta:

- Kariera.Decathlon.cz má konverzní poměr 3,81 %.
- Kanály Teamio mají konverzní poměr 3 %.
- Fajnbrigady.cz má konverzní poměr 2,55 %.

Výsledky práce – grafické znázornění

Jaké techniky používáte k posouzení hodnotové vhodnosti kandidáta ve vaší organizaci?

43 responses

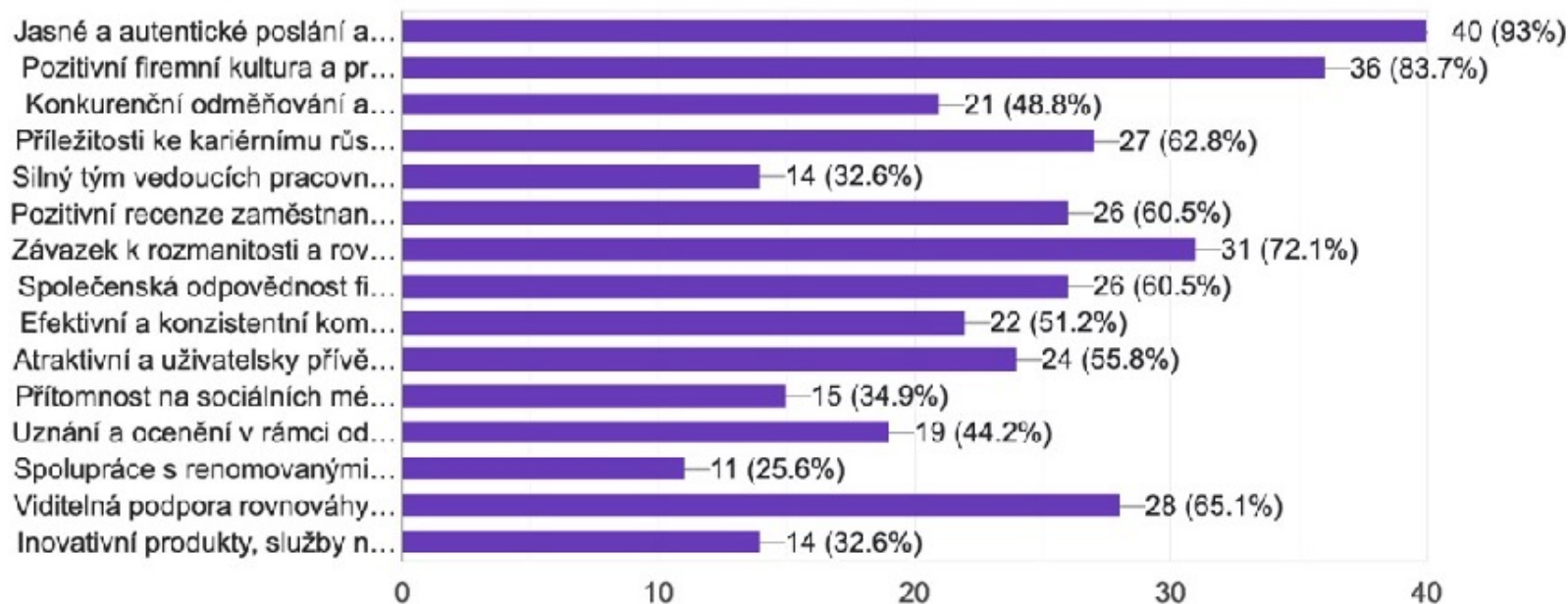


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce – grafické znázornění

Jaké jsou klíčové prvky silné zaměstnavatelské značky?

43 responses



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Firma bude profitovat ze sestavení systematického plánu budování značky zaměstnavatele pomocí sportovní kultury



2. Zaměření na optimalizaci náborových kanálů, zavedení programu doporučování a systému ATS přinese efektivitu, atraktivitu a udržení kvalitních pracovníků.



3. Zaměření na gamifikaci, metodu STAR a aktivní naslouchání pomocí školení a komplexnějšího hodnocení.

Závěr



Práce přinesla úspěšné návrhy doporučení pro zlepšení značky zaměstnavatele a metod získávání a výběru zaměstnanc.



Novým řešením je zavedení programu doporučování.



Problematika byla posunuta díky kvalitativním a kvantitativním metodám při průzkumu podniku.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**