

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in the Or-
ganization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

BEDNÁRKOVÁ

KAMILA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bednářková** Jméno: **Kamila** Osobní číslo: **492850**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment and Selection in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn procesu získávání a výběru zaměstnanců.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení procesu získávání a výběru zaměstnanců, návrhy změn procesu získávání a výběru zaměstnanců; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.
HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů. Nové trendy. Praha: Management Press, 2016.
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28.04.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

BEDNÁRKOVÁ, Kamila. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, užitečné rady, velkou podporu a vstřícnost při konzultacích.

Dále bych chtěla poděkovat personalistce a zaměstnancům společnosti XY, za poskytnutí potřebných informací a účast v dotazníkovém šetření.

Velké díky patří také mé rodině za trpělivost po dobu mého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci. Cílem je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část se zabývá pojmy z oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na analýzu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Součástí analýzy bylo dotazníkové šetření s cílem zjistit, jak byli současní zaměstnanci na pozicích Retail Assistant (prodavač) a Supervisor (vedoucí směny) spokojeni s výběrovým řízením. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, lidské zdroje, organizace, uchazeč

Abstract

The bachelor thesis deals with the recruitment and selection of employees in an organization. The aim is to examine the recruitment and selection of employees in company XY, to assess the current situation, to identify possible opportunities for improvement and to propose appropriate solutions. The theoretical part deals with the concepts of employee recruitment and selection. The practical part focuses on the analysis of recruitment and selection in company XY. The analysis included a questionnaire survey to find out how satisfied the current employees in the positions of Retail Assistant (salesperson) and Supervisor (shift supervisor) were with the selection process. As a result of the work, suggestions for improving the recruitment and selection process at XY were made.

Key words

Recruitment, selection, human resources, organisation, candidate

OBSAH

ÚVOD	10
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	12
1.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	12
1.2 POŽADAVKY NA UCHAZEČE	13
1.3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	14
1.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	16
1.5 FORMULACE A UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY ZAMĚSTNÁNÍ	18
1.6 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ	20
1.7 PŘEDBĚŽNÝ VÝBĚR VHODNÝCH UCHAZEČŮ O ZAMĚSTNÁNÍ	20
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	21
2.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	22
2.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	22
2.3 ROZHODNUTÍ O VÝBĚRU NEJVHODNĚJŠÍHO UCHAZEČE	24
3 SPOLEČNOST XY	26
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	26
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	27
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	29
4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PRACOVNÍCH POZIC	29
4.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	30
4.3 Metody získávání z vnitřních zdrojů	30
4.4 Metody získávání z vnějších zdrojů	31
4.5 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti	32
4.6 Předvýběr uchazečů ve společnosti	32
4.7 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	33
4.8 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti	33
4.9 Proces výběru zaměstnanců na pozici Retail Assistant (prodavač)	33
4.10 Proces výběru zaměstnanců na pozici Supervisor (vedoucí směny)	34
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY	36
5.1 RESPONDENTI DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	36
5.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	37

5.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	49
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM GRAFŮ	56
	PŘÍLOHA	57

ÚVOD

Získávání a výběr zaměstnanců jsou velmi důležité personální činnosti. Aby mohla jakákoliv organizace vůbec fungovat, potřebuje kvalitní a loajální zaměstnance, kteří zajišťují výkonnost organizace. Aby organizace měla kvalitní zaměstnance, musí využít správné metody k získávání a výběru zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje specifikace požadavků na uchazeče a pracovní místo, zdroje a metody získávání zaměstnanců, dále ukazuje, jak by měla vypadat formulace nabídky k zaměstnání a její následné uveřejnění, a také představuje druhy dokumentů, které se nejčastěji požadují od uchazečů. Popisuje, k čemu slouží předvýběr vhodných uchazečů a jaké má formy. Do teoretické části dále patří výběr zaměstnanců, kritéria i metody výběru zaměstnanců, a konečně i to, podle čeho se organizace rozhoduje o výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Praktická část je zaměřena na analýzu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Nejprve je představena samotná společnost, její organizační struktura a charakteristika vybraných pracovních pozic. Následně jsou představeny procesy získávání a výběru zaměstnanců na nejčastěji obsazované pozice Retail Assistant (prodavač) a Supervisor (vedoucí směny). Nakonec je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti zjišťující jejich spokojenost s výběrovým řízením na vybrané pozice. Výsledkem jsou návrhy na zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejíž úkolem je přilákat a oslovit co nejvíce vyhovujících uchazečů o zaměstnání, tito uchazeči musí nezbytně splňovat požadavky volného pracovního místa. Ty jsou určeny dle potřeb dané organizace (např. znalosti, dovednosti, úroveň dosaženého vzdělání ale také získané zkušenosti) či dle zvláštních právních předpisů, konkrétně zda je uchazeč trestně bezúhonný, způsobilý k právním úkonům nebo je zdravotně způsobilý (Šikýř, 2014).

Aby byl proces získávání zaměstnanců co nejvíce efektivní, musí se podařit nalézt soulad mezi potřebami uchazeče a potřebami společnosti. Zaměstnavatel proto musí poskytnout realistickou představu o pracovním místě a o požadavcích na uchazeče, které se vážou k pracovní pozici tak, aby si byl uchazeč schopný srovnat pracovní priority a očekávání s realitou. Pro to je zapotřebí, aby zaměstnavatel zveřejnil správné, spolehlivé a specifické požadavky na uchazeče a zároveň představil názory, postoje a hodnoty, které se zastupují ve společnosti. Zaměstnavatel tak buduje základy pro potenciální pracovní vztah, který díky tomu bude více stabilní a v důsledku toho bude motivovat k pracovnímu výkonu (Dvořáková a kol., 2007).

1.1 Popis pracovního místa

Jestliže se uvolní pracovní místo, například z důvodu toho, že zaměstnanec odchází do starobního důchodu, je vhodné zamyslet se nad možnostmi obsazení uvolněné pracovní pozice, mezi které se řadí například (Šikýř, 2016):

- ❖ Zrušení pracovní pozice.
- ❖ Sloučení s jinou pracovní pozicí.
- ❖ Neobsazení pracovní pozice na určitou dobu.

Dále také můžeme změnit pracovněprávní vztah, kdy běžný pracovní poměr, který je sjednán na dobu neurčitou a jeho rozsah pracovní doby je klasicky stanoven na týden, nahradí (Šikýř, 2016):

- ❖ Pracovní poměr, jenž bude na dobu určitou.
- ❖ Pracovní poměr, který bude mít kratší pracovní dobu.
- ❖ Dohoda o provedení práce (DPP).
- ❖ Dohoda o pracovní činnosti (DPČ).

Také lze dočasně obsadit uvolněnou pracovní pozici člověkem z pracovní agentury (Šikýř, 2016).

Jak už bylo řečeno, popis pracovního místa je velmi důležitý pro potenciální uchazeče. Organizace si tedy musí ujasnit, které charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité a také které požadavky na uchazeče jsou nutné, aby byl uchazeč vůbec práci na dané pozici schopen vykonávat (Koubek, 2011).

Určitě bychom tedy neměli zapomenout na tyto konkrétní body popisu pracovního místa (Koubek, 2011):

- ❖ Název pracovního místa a pracovní funkce.
- ❖ Jaké pracovní úkony bude mít pracovník na starost a za co všechno bude odpovědný.
- ❖ Místo výkonu práce.
- ❖ Možnost zaškolení či vzdělávání pracovníka během výkonu práce.
- ❖ Pracovní podmínky, hlavně tedy v jakém prostředí se bude pracovník pohybovat a jaké bude mít platové ohodnocení.

1.2 Požadavky na uchazeče

Požadavky na zaměstnance určuje vždy zaměstnavatel podle toho, o jakou pozici se jedná (DAŇOVÝ PORTÁL, 2021). Požadavky na uchazeče můžeme dle důležitosti roztrždit na (Šikýř, 2016):

- ❖ **Nezbytné požadavky** - jedná se o požadavky, které jsou nezbytně nutné pro to, aby mohl uchazeč konkrétní práci vůbec vykonávat. Řadíme k nim také předpoklady, jež jsou určeny zvláštním právním předpisem (např. úroveň dosaženého vzdělání).
- ❖ **Žádoucí požadavky** - oproti předchozím požadavkům, tyto požadavky uchazeč nezbytně splňovat nemusí, aby mohl vykonávat danou práci. Nicméně napomáhají k tomu, aby uchazeč v budoucím zaměstnání odváděl dobrý výkon (např. získaná praxe).
- ❖ **Vítané požadavky** - požadavky, které nejsou nezbytně nutné, jako tomu bylo u žádoucích požadavků. Uchazeč ovšem bude v budoucím zaměstnání více využitelný, jedná se například o znalost cizích jazyků.
- ❖ **Okrajové požadavky** - požadavky, jež nejsou potřeba pro výkon práce.

V nabídce zaměstnání vždy najdeme nezbytné požadavky, dále dle pozice společnost zveřejní konkrétní žádoucí požadavky a eventuálně také požadavky vítané. U předvýběru uchazečů, rozhodují hlavně nezbytné

požadavky. V případě, že se jedná o výběr nejvhodnějšího uchazeče rozhodují mnohdy požadavky, jak žádoucí, tak nezbytné, okrajové i vítané (Šikýř, 2016).

Je dobré, si pamatovat, že by se to s požadavky na uchazeče nemělo přehánět. Jestliže se stanoví příliš vysoké požadavky, může být problematické přilákat potenciální uchazeče. Problematické je také to, když zaměstnavatel stanoví naopak příliš nízké požadavky na uchazeče, nicméně to nebývá tak častý případ (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Jakmile se organizaci naskytne volné pracovní místo, začíná pracovat na tom, z jakých zdrojů je možné co nejdříve volnou pracovní pozici obsadit. Společnost má na výběr z vnějších a vnitřních zdrojů (Šikýř, 2016).

Jestliže se společnost rozhodne získat zaměstnance z vnitřních zdrojů, tak to znamená, že chce obsadit volnou pracovní pozici přímo někým z dané organizace. V případě, že se rozhodne získat zaměstnance z již zmíněných vnějších zdrojů, znamená to naopak že chce obsadit na pozici člověka, který pochází mimo danou organizaci (Šikýř, 2016).

Vnitřní zdroje

Díky tomu, že se společnost rozhodne obsadit pracovní pozice ze svých vlastních lidských zdrojů, tak nejenže motivuje své pracovníky, ale také si tím zajišťuje i stabilizaci klíčových lidí. Vnitřní zdroje zaměstnanců tvoří (Kocianová, 2010):

- ❖ Zaměstnanci, kteří by mohli zvládat náročnější práci než tu, kterou doposud vykonávali.
- ❖ Zaměstnanci, kteří mají zájem o volné pracovní místo.
- ❖ Tak zvaní uspořené pracovníci kvůli lepší organizaci práce.
- ❖ Zaměstnanci, jenž jsou uvolňováni v souvislosti s ukončením jisté činnosti či určitých organizačních změn.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů nese určité **výhody**, například tedy (Kocianová, 2010):

- ❖ Šance kariéerního růstu pro zaměstnance.
- ❖ Uchazeč už zná danou organizaci a ona jeho.
- ❖ Určitá motivace pro zaměstnance.
- ❖ Nižší náklady než při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.
- ❖ Mnohem rychlejší obsazení pracovního místa.
- ❖ Upevňování pocitu jistoty zaměstnání ve společnosti.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má ale také **nevýhody** (Kocianová, 2010):

- ❖ Dlouholetí pracovníci nejsou většinou schopni uplatňovat jiné postupy.
- ❖ Jestliže dojde k povýšení spolupracovníka na pracovišti, je častým případem to, že dosavadní kolegové nepřijmou pracovníka jako autoritu.
- ❖ Omezený výběr uchazečů.
- ❖ Poměrně časté náklady na rozvoj a vzdělávání.

Vnější zdroje

Pakliže organizace nemá dostatek vnitřních zdrojů, musí v tomto případě hledat uchazeče mimo organizaci (Kocianová, 2010). Uchazeči z vnějších zdrojů přináší do společnosti jiné náhledy a odlišné přístupy k řešení různých problémů, to může být pro společnost inspirací a vést k tomu, aby se společnost rozhodla k určitým změnám (Dvořáková a kol., 2007).

Vnější zdroje zaměstnanců tvoří (Kocianová, 2010):

- ❖ Ženy na mateřské dovolené.
- ❖ Absolventi škol.
- ❖ Lidé, jež mají zdravotní postižení anebo jsou v poproduktivním věku.
- ❖ Zaměstnanci, kteří působí v jiné společnosti a oslovila je nabídka na volnou pracovní pozici či zkrátka chtějí změnit zaměstnavatele.
- ❖ Pracovní síly, které jsou volné na trhu práce.
- ❖ Dále vnější zdroje tvoří také studenti, lidé v důchodu či cizinci.

Mezi **výhody** vnějších zdrojů se řadí (Barták, 2021):

- ❖ Uchazeč, který bude ve firmě nový se bude chtít ukázat co v nejlepším světle, aby si vybudoval jistou pozitivní image, což bude motivovat uchazeče celkově k lepším výsledkům.
- ❖ Člověk z jiné organizace může přinést nové pohledy, znalosti, zkušenosti ale také jiné metody či formy práce.
- ❖ Oproti spolupracovníkovi, který je povýšen na pozici, je uznáván spíše pracovník, který pochází mimo organizaci.
- ❖ Na výběr je mnohem větší množství uchazečů, než tomu je u vnitřních zdrojů.

Nevýhody vnějších zdrojů jsou (Barták, 2021):

- ❖ Najít vhodného uchazeče je časově náročný a zpravidla delší, než kdyby organizace chtěla na pozici obsadit uchazeče z vnitřních zdrojů.
- ❖ Častější fluktuace zaměstnanců.
- ❖ Pracovník, který je v organizaci nový, nezná své spolupracovníky a ani neví, jak to v organizaci chodí. Než se ovšem pracovník adaptuje stojí to organizaci peníze a čas.
- ❖ Noví uchazeči o zaměstnání často přichází s větší představou o platovém ohodnocení.
- ❖ Pokud přijímáme nového zaměstnance, je zde vždy riziko nesprávné volby.
- ❖ Získávání vhodných uchazečů je za cenu vyšších nákladů.
- ❖ Pracovníci se musí novému zaměstnanci věnovat, což je pro zaměstnance určitá zátěž.
- ❖ V důsledku toho, že organizace raději obsadí volnou pozici člověkem mimo organizaci, může nastat demotivace pracovníků.

1.4 Metody získávání zaměstnanců

O tom, jaké metody získávání zaměstnanců bude organizace využívat rozhodne to, z jakých zdrojů bude organizace vybírat uchazeče, jestli z vnitřních či vnějších zdrojů. Dále o tom, co vyžaduje volná pracovní pozice za požadavky na uchazeče, kolik peněz může organizace investovat do získávání pracovníků, jaká je situace na lokálním trhu práce a jak rychle musí organizace pracovní pozici obsadit. Metod, jak získávat zaměstnance je spousta, níže jsou uvedeny nejčastěji využívané (Koubek, 2015).

Uchazeči se nabízejí sami

Pokud má firma dobrou pověst, nabízí příjemné platové ohodnocení a pracovní pozice, které jsou pro uchazeče zajímavé, je častým případem to, že se uchazeči nabízejí organizacím sami. Uchazeči oslovují organizace písemně či přijdou osobně a jednoduše se zeptají, zdali organizace nabízí volné pracovní místo (Koubek, 2015).

Tato metoda je pro organizaci výhodná z finančního hlediska, kdy firma nemusí investovat do nákladných metod jako je třeba inzerce. Na druhou stranu, uchazeči mají často špatnou představu o požadavcích organizace a také daná metoda nenabízí dostačující množství uchazečů na výběr (Koubek, 2015).

Doporučení pracovníka společnosti

Aby mohli zaměstnanci v organizaci doporučit pracovní sílu, musí společnost včas informovat zaměstnance o volné pracovní pozici a také o požadavcích na zaměstnance, které se vážou k volnému pracovnímu místu. Organizace může využít různé stimulační nástroje a pracovníka, jenž dovedl nebo doporučil uchazeče, který vyhovuje požadavkům pracovního místa řádně odměnit. Jako tomu bylo u předchozí metody, výhodou jsou nízké náklady na získávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

Inzerce

Inzeráty umožňují společností oslovit mimořádně velký okruh potenciálních uchazečů. Ovšem nevýhoda inzerce je, že je poměrně nákladná. Inzerce můžeme najít jak na vývěskách, v denním tisku tak i v odborných periodikách (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

Co by tedy měl inzerát obsahovat (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)?

- ❖ Informace o organizaci, která nabízí pracovní pozici.
- ❖ Přesný název pracovní pozice.
- ❖ Náplň práce (popis toho, co bude mít pracovník v organizaci na starost).
- ❖ Možné požadavky na pracovníka, které bude organizace pro výkon dané pozice vyžadovat (například znalost cizích jazyků, flexibilita).
- ❖ Platové ohodnocení.
- ❖ Bonusy (firemní automobil, notebook, osobní rozvoj).
- ❖ Na konci inzerátu by neměla chybět pro uchazeče informace, jak dát vědět, v případě že má o nabízenou pozici zájem (zaslání životopisu, e-mailové adresy či telefonního čísla).

Úřad práce

Ten má v evidenci jak plno nezaměstnaných pracovníků, tak i spoustu lidí, kteří chtějí a mají zájem o to pracovat. Jedná se o metodu, která slouží jako velmi významný zdroj pro získávání zaměstnanců (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001).

E-recruitment

Také nazývaný jako online recruitment slouží k inzerci volných pracovních pozic na internetu. Uchazeči mají možnost komunikovat se zaměstnavateli online a odesílat skrze e-mail své životopisy nebo případné žádosti o zaměstnání. Převážně se využívají pracovní servery, webové stránky společností a personální či pracovní agentury. Výhoda této metody je, že společnost má možnost oslovit hromadu uchazečů na všechny druhy pracovních pozic. Jedná se o velmi rychlou, a hlavně levnou metodu oproti klasické inzerci (Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi nevýhodu patří obdržení velkého množství žádostí o zaměstnání, které společností nevyhovují (Armstrong a Taylor, 2015).

Pod e-recruitment spadají také sociální sítě. V dnešní době jsou velmi populární a mnohem více a více lidí je začíná využívat také v pracovní sféře. Personalisté využívají ke komunikaci s potenciálními pracovníky sociální sítě jako jsou Twitter, Facebook a LinkedIn. Tyto tři sítě jsou zřejmě jedny z největších, ovšem LinkedIn je v současné době považován personalisty za důležitý prostředek, skrze který je možné najít odborníky téměř ze všech druhů odvětví. To, že je tato sociální síť tak unikátní spočívá v tom, že je velmi přehledná a rychlá (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Personální agentury

Personální agentury jsou v dnešní době velmi oblíbenou metodou, řada organizací je využívá při hledání uchazečů na všechny možné druhy pozic. Agentury jsou placeny od společností, které si je najmou, uchazeči tedy nic personálním agenturám neplatí (Grafton Recruitment, c2022).

Pracovní agentury

Přes agenturu práce hledá hodně společností zaměstnance jen na sezónní práce či na záskok za pracovníky, kteří museli odejít na mateřskou dovolenou nebo brigádníky na výpomoc. Pracovní smlouvu uzavírá zaměstnanec s danou agenturou, a ne s firmou do které je poslán. Výhodou je, že zaměstnanec agentury neplatí žádné poplatky za zprostředkování práce, jenom společnost, která si agenturu najala (Prace.cz, 2013).

Spolupráce s vysokými školami

Poslední metoda, která se týká získávání zaměstnanců je získávání uchazečů z vysokých škol. Společnost se nejčastěji představí studentům skrze přednášku, kterou vede většinou pracovník přímo z organizace. Od daného pracovníka se čeká, že uvede, jaké pracovní pozice společnost aktuálně nabízí, jaké předpoklady by měl mít uchazeč a co by jim případně práce u nich ve společnosti přinesla. Společnosti tuto metodu využívají často aby ušetřili peníze, nicméně vysoké školy jsou podstatným zdrojem, kde organizace může najít plno nevídaných talentů (Milkovich a Boudreau, 1993).

1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Cílem formulace nabídky zaměstnání a její následné uveřejnění je, aby potenciálním uchazečům byly poskytnuty jasné, specifické, a hlavně pravdivé informace o nabízené pracovní pozici a jejich požadavcích na daného uchazeče (Šikýř, 2016).

Uveřejněná nabídka, která je správně formulovaná by měla zařídít, aby se potenciální uchazeči byli schopni sami rozhodnout, zda jim vyhovují podmínky pracovní pozice a jestli se na danou pracovní pozici vůbec hodí (Šikýř, 2016).

Formulace nabídky zaměstnání

S formulací nabídky zaměstnání nám často pomáhá specifikace a popis pracovní pozice. Aby formulovaná nabídka zaměstnání dávala smysl, měla by obsahovat tyto informace (Šikýř, 2016):

- ❖ **Název pracovní pozice** - název by měl být pojmenován správně aby upoutal pozornost, a hlavně aby si potenciální uchazeč uměl udělat představu o jakou pozici se jedná (např. hledá se marketingový specialista).
- ❖ **Popis pracovní pozice a dané společnosti** - uchazeče tímto seznamujeme s náplní práce a představujeme čemu se přesně věnuje daná společnost a zdali je něčím specifická.
- ❖ **Požadavky na uchazeče** - o požadavcích na pracovní pozici rozhoduje zaměstnavatel. Jedná se například o úroveň vzdělání či získanou praxi. Zaměstnavatel nesmí dle antidiskriminačního zákona (§ 2 odst. 3 a odst. 4) diskriminovat uchazeče na základě věku, pohlaví, zdravotního stavu, národnosti, rodinného stavu a dalších.
- ❖ **Místo výkonu práce** - lokalita pracovního místa je velmi důležitá, proto by tato informace rozhodně neměla v nabídce zaměstnání chybět.
- ❖ **Podmínky výkonu zaměstnání** - pracovní podmínky zahrnují to, v jakém pracovním prostředí bude uchazeč vykonávat danou práci, jaké bude mít platové ohodnocení či zaměstnanecké bonusy, právě tyto informace bývají pro potenciální uchazeče velmi lákavé, z toho důvodu musí být sepsány srozumitelně, správně a také pravdivě.
- ❖ **Dokumenty požadované od uchazečů** - organizace zpravidla vyžadují životopisy, v nich se vyskytuje dostatek informací pro posouzení daného uchazeče a umožňují organizaci zahájit předvýběr a také výběr nejvíce vhodného uchazeče.
- ❖ **Pokyny, jak zažádat o danou pracovní pozici** - společnost by měla na konci uveřejněné nabídky zanechat kontaktní údaje, jako je e-mailová adresa, telefonní číslo či adresa dané organizace.

Uveřejnění pracovní nabídky

Pracovní nabídku zveřejníme dle metody získávání zaměstnanců, kterou se společnost rozhodla využívat. Metod, jak se již zmiňovalo je plno, společnost může uveřejnit pracovní nabídku tedy skrze vnitřní zdroje či vnější zdroje (Šikýř, 2016).

1.6 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Společnosti mohou díky obdrženým dokumentům od uchazečů zahájit jak předvýběr, tak i výběr vhodných kandidátů. Obdržené dokumenty zahrnují údaje, které organizaci pomůžou posoudit, zdali je uchazeč způsobilý vykonávat práci, jenž se po něm v zaměstnání bude požadovat. Dále k tomu, aby společnost mohla uchazeče ztotožnit a kontaktovat (jméno a příjmení, telefon, e-mailová adresa a případně adresa bydliště uchazeče) (Šikýř, 2016).

Dokumenty, které firmy obvykle vyžadují (Šikýř, 2016):

- ❖ Životopis.
- ❖ Dotazník.
- ❖ Obdržené certifikáty, diplomy a vysvědčení.
- ❖ Žádost o přijetí do zaměstnání.
- ❖ Reference.
- ❖ Posudek o pracovní činnosti.

V případě, že společnost zavrhne uchazeče musí všechny zmíněné dokumenty, které organizace od uchazeče obdržela zlikvidovat nebo mu je vrátit zpět (Šikýř, 2016).

1.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Předvýběr vhodných uchazečů slouží k tomu, aby se organizace dozvěděla více informací o uchazeči, které nejsou uvedené v životopise a pochopila, proč má uchazeč o danou pozici zájem a co může organizaci nabídnout předtím, než si ho pozve na výběrový pohovor (Landovský, 2017).

Formy předvýběru

Formy předvýběru můžeme rozdělit na **tradiční metody předvýběru** a na **moderní metody předvýběru** (Landovský, 2017).

Mezi tradiční metody předvýběru můžeme řadit (Landovský, 2017):

- ❖ Tištěný dotazník - jedná se o velmi často využívanou metodu. Jednoduše se zpracovává a umožňuje organizacím prověřit znalost pravopisu, gramatiky a zdali si respondent všímá detailů.
- ❖ Telefonní pohovor - personalisty nejvíce využívaná metoda. Skrze tuto metodu může personalista prověřit, jak umí uchazeč improvizovat anebo jaká je kvalita mluveného projevu uchazeče. Využít se dá i pro položení testových otázek.

Moderní metody předvýběru jsou například (Landovský, 2017):

- ❖ Online dotazník - mnohem lépe se zpracovává narozdíl od tištěného dotazníků. U online dotazníku není práce personalisty vůbec nutná, dotazník se vyhodnotí automaticky sám, kvůli této výhodě je využíván v dnešní době více a více oproti klasickému dotazníku v tištěné podobě. Lze ho vyplnit kdekoliv a kdykoliv.
- ❖ Screening sociálních médií - nová metoda, která umožňuje personalistům prostřednictvím sociálních sítí jako je Twitter, LinkedIn, Facebook a Instagram ověřit informace uvedené v životopise a zjistit, jak se uchazeč prezentuje na sociálních sítích.
- ❖ Video pohovor - jedná se o takové zdokonalení telefonického pohovoru. Personalista organizace může při pohovoru nejen zhodnotit mluvený projev uchazeče ale také jeho vizuální stránku.

Výsledkem předvýběru je dokázat rozdělit uchazeče do skupin (Šikýř, 2016):

- ❖ Uchazeči, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce v dané organizaci (vhodní uchazeči).
- ❖ Uchazeči, kteří nesplňují nezbytné požadavky pro výkon práce v dané organizaci (nevhodní uchazeči).

Vhodné uchazeče pozve společnost na výběrový pohovor.

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která má za úkol rozhodnout a vybrat nejvhodnějšího kandidáta na volné pracovní místo (Šikýř, 2016). K tomu, aby společnost vybrala nejvhodnějšího uchazeče je

zásadní volba kritérií výběru zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců představují požadavky na pracovníka, které jsou nezbytné pro výkon práce. Společnost si kritéria stanovuje sama, určuje, zda uchazeč potřebuje na danou pracovní pozici zkušenosti, specifické znalosti či vzdělání. Dále pak kritéria stanovuje dle zvláštních právních předpisů, zdali uchazeč nespáchal v minulosti nějaký trestný čin, jestli je zdravotně způsobilý apod. Uchazeč musí prokázat, že je způsobilý pro výkon pracovní pozice a že má potenciál v budoucnu pro kariérní a odborný růst ve společnosti. Toto společnost posuzuje na základě metod výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016).

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Organizace používají běžně následující metody výběru (Šikýř, 2016).

Výběrový pohovor

U výběrového pohovoru se osobně setká uchazeč se zástupcem organizace, ideálně s potenciálním nadřízeným. Zástupce organizace při pohovoru posuzuje, jak se uchazeč chová, jakou má motivaci, ověřuje, zda údaje uvedené v životopise uchazeče sedí. Klade otázky, které mají zjistit, jakou má uchazeč představu o zaměstnání a o podmínkách práce jako je platové ohodnocení a podobně (Šikýř, 2016).

Organizace vedou strukturovaný výběrový pohovor a nestrukturovaný výběrový pohovor (Šikýř, 2016):

- ❖ Strukturovaný pohovor, je specifický tím, že má otázky připravené předem. Tyto otázky se hodnotí podle modelových odpovědí, které má organizace taky předem připravené.
- ❖ Nestrukturovaný pohovor, je opak strukturovaného. Zástupce organizace vede pohovor podle toho, jak se postupně vyvíjí a jak uchazeč reaguje.

Zástupce organizace by se měl na výběrový pohovor vždy řádně připravit. Seznámit se s pozicí, kterou obsazuje, vědět co bude mít uchazeč přesně na starost, jaké jsou požadavky na uchazeče a podmínky pracovního místa. Důležitou součástí přípravy na výběrový pohovor je zhodnocení životopisu daného uchazeče. Životopis uchazeče dá zástupci společnosti

podklady pro hodně otázek, na které se může na pohovoru doptat (Picardi, 2019).

Postup výběrového pohovoru by mohl být následující (Pravin, 2010):

- ❖ Na úvod by se měl zástupce společnosti slušně přivítat s uchazečem a sdělit mu jednotlivé body pohovoru o kterých si budou povídat.
- ❖ Uchazeči se představí daná pracovní pozici, náplň práce a podmínky.
- ❖ Uchazeči se poskytne možnost se představit, povědět něco málo o své osobě a o svých dosavadních pracovních zkušenostech.
- ❖ V této části by měl zástupce společnosti začít ověřovat informace v životopise uchazeče, posuzovat jeho chování, motivaci a zjistit jaké má představy o pracovní pozici a o jejích podmínkách. Zároveň by měl zástupce zodpovědět všechny dotazy, co bude uchazeč mít a poskytnout mu dostatek času na to, aby se případně mohl rozhodnout, zdali ho pracovní pozice zaujala či nikoliv.
- ❖ Zástupce společnosti sdělí uchazeči, jakým způsobem bude případně kontaktován o výsledku pohovoru. Nakonec zástupce uchazeči poděkuje a rozloučí se s ním.

Hodnocení životopisu

Tato metoda patří mezi základní. Na základě hodnocení životopisu je organizace schopna posoudit, jestli uchazeč splňuje specifické požadavky pro danou pozici a zdali se řadí mezi vhodné uchazeče. V případě že tomu tak je, může být uchazeč pozván na výběrový pohovor (Šikýř, 2016).

Testování uchazečů

Tato metoda poskytuje pouze dodatečné údaje o uchazeči, které následně srovnává psycholog s výsledky z výběrového pohovoru, z hodnocení životopisu a případně s dalšími metodami výběru, které společnost využila.

Uchazečům lze předložit tyto typy testů (Šikýř, 2016):

- ❖ Testy osobnosti – pomáhají posoudit jakou má uchazeč osobnost a jestli se povahově hodí pro výkon práce na dané pozici.
- ❖ Testy inteligence – test prozkoumává, jak uchazeč přemýšlí, jaké má verbální myšlení, paměť a představivost.

- ❖ Testy schopností - Uchazeč pracuje s modelovými situacemi, při kterých se sleduje, jak si uchazeč umí poradit v dané situaci, jak umí pracovat s informacemi a určit, které jsou důležité a které ne.

Zkoumání referencí

Pokud uchazeč souhlasí, může společnost prozkoumat reference. Současně se organizace doptává, co měl uchazeč v předešlých zaměstnání na starost a jak postupoval například v určitých problémových situacích. Reference může uchazeč získat z bývalého zaměstnání od spolupracovníků či nadřízeného nebo od učitelů ze školy (Šikýř, 2016).

Assessment centre

Metoda využívá modelových situací pro zhodnocení kompetencí uchazečů. Jde o použití různých metod výběru dohromady. Při této metodě se sejde skupina uchazečů, jenž řeší dané modelové situace. Přitom je sleduje skupina hodnotitelů, kteří obdrží kompetenční matice, ty hodnotitelům slouží k zaznamenávání si toho, co vyzorovali u jednotlivých uchazečů. Následuje schůze, na které se sejdou všichni hodnotitelé, ti si sdělí svá pozorování, o kterých později diskutují a poté hodnotí jednotlivé uchazeče (Bělohlávek, 2016).

2.3 Rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče

Během výběru nejvhodnějšího uchazeče se posuzuje pomocí určitých kritérií a metod výběru zaměstnanců, zda je uchazeč způsobilý vykonávat práci, která se po něm bude požadovat. Právě během tohoto procesu by se organizace měla ptát sama sebe na tyto otázky (Šikýř, 2016):

- ❖ Je uchazeč vhodným kandidátem? Má požadované znalosti a schopnosti?
- ❖ Projevil uchazeč zájem o danou pozici? Má uchazeč motivaci vykonávat danou práci?

Následné odpovědi slouží ke konečnému rozhodnutí o přijetí anebo odmítnutí uchazeče. Uchazeč, který je vybrán zástupcem společnosti jako nejvhodnější na obsazované pracovní místo dostane nabídku k zaměstnání (Šikýř, 2016).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST XY

Praktická část se zabývá analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců na pobočce společnosti XY v Praze s cílem posoudit uplatňované postupy a navrhnout vhodné změny. Analýza je provedena na základě webových stránek společnosti, rozhovorů s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Rozhovory s personalistkou proběhly ve dnech 16.2., 23.3., 13.4. 2022 a týkaly se organizační struktury společnosti XY, získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, charakteristiky vybraných pracovních pozic, metod získávání zaměstnanců, procesu získávání a výběru zaměstnanců, předvýběru uchazečů ve společnosti a procesu výběru zaměstnanců na pozici Retail Assistant a Supervisor.

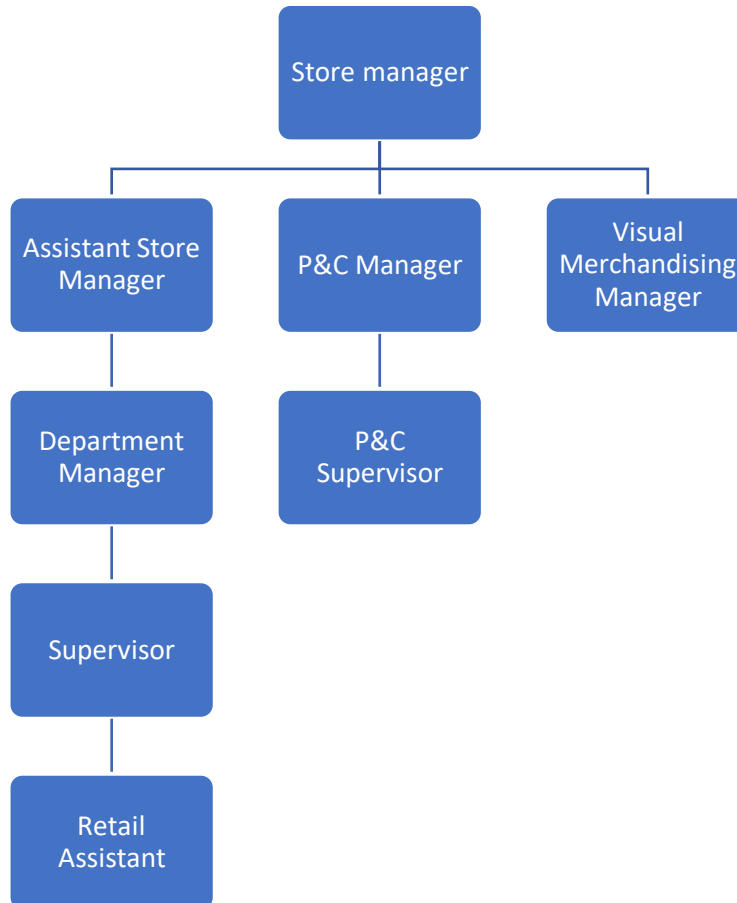
3.1 Historie společnosti

Společnost XY je irský mezinárodní obchodní řetězec, jenž je provozovaný v Belgii, Rakousku, Irsku, Německu, Nizozemsku, Španělsku, Portugalsku, USA, Itálii, Slovinsku, Polsku a ve Spojeném království. Má po světě více než 380 prodejen. Hlavní sídlo společnosti se nalézá v hlavním městě Irska, tedy v Dublinu. Společnost XY má celkem více jak 70 000 zaměstnanců a je známá hlavně díky nízkým cenám a módním vzhledem svých produktů. Díky těmto přednostem úspěšně konkuruje ostatním firmám ve stejném odvětví. Organizace nabízí oblečení včetně doplňků a bot jak pro ženy, muže tak i děti. Dále doplňky do domácnosti a kosmetické produkty. Společnost se pyšní certifikací Leaping Bunny, což je globální program, jenž vyžaduje od organizací určité standardy s ohledem na testování produktů. Všechny kosmetické produkty a produkty osobní péče, které společnost nabízí jsou schváleny programem Cruelty Free International Leaping Bunny. To znamená, že tyto produkty nejsou testovány na zvířatech (Webové stránky společnosti XY, 2022).

Společnost XY byla založena v druhé polovině 20. století. První prodejna byla založena v Irsku. Na to navazovalo v roce 1973 otevření první pobočky v Derby ve Spojeném království, kde se dnes provozuje více než 188 prodejen. Poté až v květnu 2006 se v Madridu ve Španělsku otevřely další nové pobočky, dále se otevírají v roce 2008 v Nizozemsku. V prosinci 2009 se hned na to oslavuje otevření poboček ve třech dalších zemích, těmi jsou Portugalsko, Německo a Belgie. V září 2015 otevřela společnost první pobočku také v Bostonu v USA. Mezi lety 2016–2020 byly otevřeny pobočky také v Itálii, Slovinsku a Polsku. Minulý rok společnost XY konečně otevřela první pobočku také v Praze v České republice (Webové stránky společnosti XY, 2022).

3.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura pobočky společnosti XY v Praze je vícestupňová (viz obr.1). Společnost XY vytvořila pro danou pobočku více jak 300 pracovních míst.



Obrázek 1 - Organizační struktura pobočky společnosti XY v Praze

Zdroj - zpracováno na základě interních materiálů

Nejvýše postaveným v organizační struktuře pobočky společnosti je Store Manager neboli vedoucí prodejny. Ten má za úkol dohlížet na provoz celé prodejny, na to, jaké má obraty a rentabilitu. Má zodpovědnost za uzávěrky a inventury zboží. Musí se starat také o obchodní, personální a organizační procesy. Velkou součástí náplně práce je také vedení a motivace zaměstnanců.

Pod Store Managerem najdeme pozici P&C Manager. P&C je zkratka pro slovní spojení People and Culture, společnost XY je moderní a nevyužívá běžnou zkratku HR, tedy Human Resources. P&C Manager se podílí na personálním plánování, to zahrnuje také hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Má na starost také benefity a odměňování zaměstnanců. Dále vede P&C Supervisory, poskytuje poradenství okolo pracovních smluv,

zákoníku práce apod. Má na starost pracovní-právní dokumentaci, komunikaci s příslušnými úřady a dodavateli.

Pod P&C Managerem je již zmíněná pozice P&C Supervisor, na které je obsazeno více lidí. Jedná se o takové partnery P&C Managera. Zaměstnanci na této pozici mají zadané od P&C Managera různé druhy úkolů, jako jsou koordinování školení zaměstnanců, administrativní úkoly, zpracování mezd, plánování a vedení pohovorů a přípravu dokumentace zaměstnanců. Dohlíží také na to, aby všichni zaměstnanci měli splněné školení BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a dokončenou vstupní lékařskou prohlídku.

Na stejné úrovni s P&C Managerem najdeme také funkce Visual Merchandising Manager a Assistant Store Manager.

Visual Merchandising Manager se stará o image prodejny, zajišťuje komerční vzhled v souladu se standardy společnosti XY od výloh až po interiér prodejny. Vyhledává a navrhuje nová řešení vystavení zboží za účelem maximalizace prodeje.

Assistant Store Manager neboli zástupce vedoucího prodejny. Ve společnosti XY se nachází tři lidé na této pozici, každý má na starost vždy jedno patro prodejny. Také fungují jako podpora Store Managerovi, dále mezi jejich úkoly patří dohled na to, aby všechna patra a oddělení fungovala tak, jak mají.

Další pozice, která se nachází v organizační struktuře pod pozicí Assistant Store Manager je Department Manager tedy vedoucí oddělení. Department Manager odpovídá za prodejní cíle konkrétního oddělení prováděním objednávek produktů, analýzou konkurence a sledováním dosahování cílů. Hledá a navrhuje nová řešení s cílem maximalizovat prodej.

Pod Department Managerem se nachází poslední dvě pozice, které budou analyzovány v další kapitole, jedná se o pozice Supervisor (vedoucí směny) a Retail Assistant (prodavač).

4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

Tato kapitola se zabývá analýzou procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Informace o získávání a výběru zaměstnanců jsou získány z rozhovorů s personalistkou dané společnosti.

4.1 Charakteristika vybraných pracovních pozic

I když má společnost mnoho pracovních pozic, tak se v této části budou analyzovat dvě vybrané pracovní pozice, jedná se o pozice Retail Assistant (prodavač) a Supervisor (vedoucí směny). Tyto funkce jsou podstatné a nejvíce ve společnosti obsazované.

Retail Assistant (prodavač)

Tato pozice tvoří největší podíl všech zaměstnanců. Často se proto kvůli tomu společnost XY setkává s fluktuací zaměstnanců na této pozici. Hlavními důvody fluktuace bývá nedostatečná flexibilita zaměstnanců, vedení se proto snaží u každého kroku náboru připomínat, jak vlastně funguje plánování směn. Dalšími důvody jsou, že zaměstnanec například nezapadne do kolektivu nebo zkrátka odejde z osobních důvodů. Člověk na této pozici může pracovat jak ve skladu, tak přímo mezi zákazníky na prodejně či v cash office.

Pracovní náplň prodavače je různorodá. V den směny, je možné mít přiděleno různé množství povinností, o tom rozhoduje Supervisor, tedy vedoucí směny. Prodavač může mít na starost práci na pokladně, obsluhování kabelek, rozbalování, doplňování a přeceňování zboží a také udržování pořádku na prodejně. V případě, že přijede nové zboží, jsou na řadě skladníci, ti ho mají za úkol roztrždit do jednotlivých oddělení. A nakonec takzvaná cash office, zaměstnanci zde pracují s hotovostí, připravují pokladny na následující den, mají na starost pak jejich vyúčtování a sledují případné finanční nesrovnalosti.

Personální oddělení (P&C) má při výběru zaměstnanců takzvané tvrdé a měkké požadavky. Tvrdé požadavky na tuto pozici zahrnují dosažení 18 let a mít legální přístup na český trh práce. Společnost XY totiž nevyřizuje pracovní karty pro cizince. Pak zde jsou měkké požadavky, to jsou požadavky, se kterými se dá pracovat. Jde například o vzdělání, znalost cizího jazyka či zkušenosti, na tuto pozici není nutné mít ani základní vzdělání, pokud člověk projeví zájem o módu a o to ve společnosti pracovat. Nemusí mít ani již zmíněné zkušenosti s maloobchodním prodejem nebo zákaznickým servisem, vše bude zaměstnance naučeno.

O pozici se mohou ucházet také cizinci, podmínkou tedy je ovládat český jazyk alespoň na základní úrovni, z důvodu, kdyby mu zákazník položil různé druhy otázek, aby byl schopný odpovědět.

Supervisor (vedoucí směny)

Pracovní náplň vedoucího směny je také rozsáhlá. Jeho hlavním úkolem je koordinovat činnosti směny a zabezpečovat dodržování firemních standardů prostřednictvím přiděleného týmu. Také má na starost plánování směn prodavačů. Nese zodpovědnost za sortiment, pokladny a kabinety, tak aby vše bylo na svém místě a řízeno podle firemních pravidel. Řeší stížnosti a dotazy zákazníků, navrhuje a hledá nová řešení s cílem maximalizovat vyskladnění sortimentu na prodejnu.

Tvrdé požadavky na tuto pozici zahrnují opět dosáhnutí 18 let a mít legální přístup na český trh práce. Dalším požadavkem na tuto pozici je, aby uchazeč uměl česky, není možné jako tomu bylo u pozice prodavač, že by zaměstnanec měl jenom základní zásobu českého jazyka. Je to z důvodu toho, že vedoucí směny aktivně komunikuje se zákazníky a vyřizuje případné reklamace. Člověk na této pozici by měl mít také zkušenosti s vedením většího týmu, ideálně z oblasti retailu. Dalším ale ne nezbytným požadavkem je, aby měl dokončené středoškolské vzdělání, nicméně hlavní je pro společnost to, aby měl uchazeč motivaci.

4.2 Získávání zaměstnanců ve společnosti XY

Společnost XY využívá k obsazování volných pracovních míst jak vnější, tak i vnitřní zdroje.

4.3 Metody získávání z vnitřních zdrojů

Společnost získává nejvíce zaměstnanců z vnitřních zdrojů, jelikož lidé v organizaci mají velké ambice se rozvíjet a pracovat na sobě. Firma nabízí zaměstnancům interní talent program, kam se může zaměstnanec přihlásit v případě, že má zájem o vyšší pozici. Nejčastěji mají zaměstnanci zájem o povýšení z pozice prodavač na vedoucího směny. Jakmile se zaměstnanec přihlásí do programu, čeká ho výběrový pohovor. Pokud se zaměstnanec do daného programu dostane, tak mu je vypracován půl roční rozvojový plán. V rámci tohoto plánu se zaměstnanec naučí vše potřebné, aby získal všechny kompetence pro vybranou pozici. Pro firmu je výhodnější získat zaměstnance interně, jelikož už ví, jak to ve společnosti funguje.

Dalším způsobem, jak společnost získává zaměstnance z vnitřních zdrojů, je relokováním pracovníků z jiných poboček z různých zemí.

Pracovník, který chce být přeřazen na pobočku v české republice musí podstoupit výběrový pohovor a v případě, že chce vykonávat práci na vyšší pozici, než je Retail Assistant tak i daný talent program.

4.4 Metody získávání z vnějších zdrojů

Společnost XY využívá různé vnější zdroje k získání nových zaměstnanců. Uchazeči se často hlásí na různé pracovní pozice sami. Je to kvůli tomu, že je společnost v České republice nová a prodejna a její prostředí je vzhledově velmi moderní. Centrum Prahy, kde se prodejna nachází je také velmi sympatické pro uchazeče o zaměstnání.

E-recruitment

❖ Webové stránky společnosti

Lidé, kteří mají zájem o to ve společnosti pracovat, se mohou přihlásit o různé pracovní pozice skrze webové stránky společnosti. Na stránkách najdou záložku - Volná pracovní místa ve společnosti XY a ta je odkáže na kariérní stránky organizace. Zde stačí uvést zemi ve které mají o pracovní pozici zájem a výsledek ukáže aktuální volné pozice ve zvolené zemi.

❖ Inzerce na pracovních portálech

Organizace poptává inzerci na pracovním portále nejvíce pozici prodavače. Společnost zveřejňuje inzeráty na Jobs.cz, kde mají zatím největší návratnost, a na portálu Práce za rohem. Uchazeč o zaměstnání si najde na pracovním portálu volnou pracovní pozici, kterou firma aktuálně nabízí. V inzerátu je uveden název pozice, informace o společnosti, náplň práce, co společnost od uchazeče požaduje a co organizace nabízí. Poté klikne na ikonku - odpovědět, která se nalézá pod inzerátem a vyplní jméno, příjmení a e-mailovou adresu. Tento krok ho ihned přesměruje na již zmíněné kariérní stránky společnosti, přes které zašle požadovaný životopis a vyplní kontaktní údaje - telefonní číslo a e-mail.

Společnost spoléhá na to, že lidé hledají nejvíce práci právě na pracovním portálu Jobs.cz. Ze strany organizace je inzerce prezentovaná na pracovním portálu krokem, který má nalákat právě ty uchazeče, které nenapadne se podívat primárně na kariérní stránky společnosti, ale hledají přednostně prostřednictvím pracovních portálů.

Pracovní agentury

Další metodou, kterou společnost využívá jsou pracovní agentury. Pracovní agentury organizace využívá pouze k sehnání externí pracovní síly v době, kdy se očekává největší business, tedy v období svátků jako jsou např. Vánoce. Tato metoda se využívá pouze pro pozici prodavač. Organizace zadá vybrané agentuře objednávku, že potřebuje určitý počet lidí na dané období, zadá také o jaké směny se jedná, zda o ranní nebo odpolední. Bohužel je častým případem to, že lidé nejsou flexibilní, případně do práce vůbec nedorazí.

4.5 Proces získávání zaměstnanců ve společnosti

Jakmile si společnost uvědomí, že má volná pracovní místa, zahájí proces získávání zaměstnanců. Zaměstnance lze tedy získat z vnitřních a vnějších zdrojů. Jestliže společnost potřebuje lidi na vyšší pozice, je pro ně nejlepší vybírat zaměstnance z vnitřních zdrojů, tedy ty, kteří se přihlásili do již zmíněného talent programu. V případě, že se do talent programu nikdo nepřihlásil, shání se noví zaměstnanci přes vnější zdroje. To už se týká i nižších pozic.

Jak se již zmiňovalo, uchazeč o zaměstnání se může přihlásit o vybranou pozici přímo přes kariérní stránky firmy nebo přes inzerát, jenž ho přesměruje na dané kariérní stránky. Skrze ně, zašle zájemce požadovaný životopis a vyplní kontaktní údaje jako je telefonní číslo a e-mailovou adresu. Jakmile vše potřebné vyplní a zašle, čeká uchazeče na stránkách dodatečně krátký test. Tento test má za úkol prověřit, jak by se uchazeč vypořádal s různými typy situací, které ho mohou v budoucím zaměstnání potkat. U pozice prodavač se mohou objevit otázky typu - Jak byste si poradil se zákazníkem, který nemůže najít určitou velikost oblečení? U vedoucího směny jsou to otázky typu - Přijde za Vámi Retail Assistant (prodavač) že nutně potřebuje volno na kamarádovu svatbu, jakým způsobem byste to řešil? Jakmile uchazeč vyplní a odešle daný test, tak už jenom čeká, kdy se mu ozve personalista společnosti.

4.6 Předvýběr uchazečů ve společnosti

V této fázi prochází personalista životopisy uchazečů a dělí je na skupiny - vhodní a nevhodní uchazeči. Kdo vyhovuje na pozici a kdo ne je rozhodnuto na základě zkušeností a zdali uchazeč splňuje požadavky na danou pozici. V potaz se bere i kolik lidí se hledá a kolik lidí se přihlásí na pozici, dle toho se rozhodne, jak moc si může personalista ze zájemců o zaměstnání vybírat. Když personalista vyhodnotí dle

životopisu uchazeče jako vhodného na pracovní pozici a projde testem, tak se poté vede krátký telefonický pohovor, skrze který se personalista doptává na různé druhy otázek. U pozice prodavač se personalista doptává např. zdali je uchazeči opravdu 18 let, jelikož to patří mezi tvrdé požadavky na pozici a primárně se ujišťuje, že je časově flexibilní. Dále ještě uchazeče informuje, jaké jsou typy směn a zodpoví případné dotazy. U pozice vedoucí směny je postup stejný, akorát se personalista doptává na jiné typy otázek. Mezi hlavní otázky patří, zdali uchazeč počítá s tím, že se pracuje celý týden včetně víkendů, dále se rovnou ptá na platové očekávání. Uchazeč, který už má zkušenosti s touto pozicí mimo retail by mohl očekávat jiné platové ohodnocení, proto se personalista ujišťuje, že je platová představa uchazeče adekvátní k dané pracovní pozici. Jakmile co se personalista ujistí, že je potenciální zaměstnanec se vším obeznámen a se vším souhlasí, pozve uchazeče na výběrový pohovor.

4.7 Výběr zaměstnanců ve společnosti XY

Tato kapitola se bude věnovat procesu výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Společnost využívá pouze metodu výběrového pohovoru, jiné metody výběru organizace nevyužívá.

4.8 Proces výběru zaměstnanců ve společnosti

Proces výběru zaměstnanců začíná prakticky už ve fázi předvýběru uchazečů. Personalista vychází ze zhodnocení životopisu, z výsledku testu uchazeče a následného telefonického pohovoru. V případě, že se jedná o vhodného uchazeče, tak je uchazeč pozván na výběrový pohovor. Personalista zasílá vždy pro jistotu ještě informační e-mail, kde se píše, v jaký čas a na jakém místě bude výběrový pohovor probíhat. Výběrový pohovor probíhá vždy na prodejně a je veden vždy specifickým zaměstnancem organizace dle pozice na kterou se uchazeč hlásí. V další části bude rozebrán proces výběru zaměstnanců na pozice **prodavač** a **vedoucí směny**.

4.9 Proces výběru zaměstnanců na pozici Retail Assistant (prodavač)

U výběrového pohovoru na tuto pozici, se uchazeč setkává vždy se Supervisorem nebo Department Managerem, který vede daný pohovor. Výběrový pohovor na pozici prodavač nikdy nevede zaměstnanec z personálního oddělení (P&C). Strategie společnosti je v tomto případě taková, že si právě Supervisor či Department Manager nejlépe vybere

budoucího zaměstnance, kterého na danou pozici potřebuje. Výběrový pohovor je u této pozice strukturovaný ale jsou vytvořeny různé varianty např. pro uchazeče, co už mají s touto pozicí zkušenosti a uchazeče co zkušenosti nemají vůbec žádné. Dle toho se vytvoří různé verze s různými typy otázek.

Současně využívá společnost při pohovorech na tuto pozici metodu STAR - Situation (Situace), Task (Úkol), Action (Akce), Result (Výsledek). Při této metodě je uchazeči položena otázka, např. - Kdy jste si musel říct o pomoc? Daný uchazeč musí říct tedy reálnou situaci, ve který si musel říct o pomoc a vysvětlit, jak v dané situaci postupoval. Tato metoda je užitečná v tom, že o uchazeči řekne, jak by se zachoval v různých typech situací.

Jestliže byl pohovor úspěšný, je uchazeči řečeno, že je přijat přímo na pohovoru anebo je zaslán e-mail, ve kterém je uchazeč informován, že byl do společnosti přijat. V e-mailu jsou také informace o tom, co bude už budoucí zaměstnanec potřebovat doložit za osobní dokumenty a také, že je před podpisem smlouvy nutná lékařská prohlídka. V případě, že uchazeč nebyl přijat, je informován také skrze e-mail. Jakmile je smlouva podepsaná, následuje školení zaměstnance. To trvá přibližně čtyři hodiny. První hodinu vysvětlují zaměstnanci z P&C, jak to ve firmě funguje, jaké mají systémy v rámci příchodů a odchodů, jaký dress code musí Retail Assistant (prodavač) dodržovat, dále informují zaměstnance o bezpečnosti, co dělat, když vypukne požár a podobně. Během druhé hodiny se zaměstnancům vysvětluje, co se očekává od zaměstnanců na této pozici, jak fungují směny a kdy si je zapisovat. Zbylé dvě hodiny má na starost Supervisor či Department manager, který provádí zaměstnance po prodejně a vše jim ukazuje.

Společnost má takzvaný „Buddy system“. K nově nastoupenému zaměstnanci je přidělen zkušený pracovník, který je na stejné pozici. Má s ním stejně naplánované směny a učí ho pracovat s pokladnou, vysvětluje, co se děje na kabinkách, jak se doplňuje zboží a další.

4.10 Proces výběru zaměstnanců na pozici Supervisor (vedoucí směny)

U této pozice vede výběrový pohovor P&C Supervisor a Assistant Store Managera. Výběrový pohovor je u pozice vedoucí směny nestrukturovaný, uchazeči se kladou otázky, které se týkají hlavně předešlých zkušeností a proč chce uchazeč ve společnosti pracovat. Výsledek daného pohovoru se zasílá nejdříve na vedení, zdali uchazeče schválí. V případě, že ano, je uchazeči telefonicky sděleno, že byl přijat. Rovnou se domluví další kroky, tedy kdy může daný uchazeč nastoupit, kdy může přijít podepsat smlouvu. Zároveň je uchazeči odeslán e-mail, kde jsou

vypsane dokumenty, které bude muset přinést k podpisu smlouvy a také že je jako u pozice prodavač nutná lékařská prohlídka. V případě, že uchazeč není přijat, je zasílán e-mail, který ho informuje o tom, že tedy bohužel nebyl vybrán.

Školení vedoucích směny probíhá tak, že nový zaměstnanec podstoupí již zmíněný talent program, který trvá šest měsíců. Program se aplikuje na zaměstnance, kteří přišli do společnosti jak externě, tak interně.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI XY

Součástí analýzy získávání a výběr zaměstnanců v organizaci XY bylo dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak byli současní zaměstnanci na pozicích Retail Assistant a Supervisor spokojeni s výběrovým řízením.

Dotazníkové šetření bylo pouze v papírové podobě a obsahovalo celkem 11 otázek:

1. Jakou pozici nyní zastáváte?
2. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou společnost XY nabízela?
3. Jak na Vás působilo prostředí společnosti při první návštěvě?
4. Bylo jednání zástupce společnosti profesionální?
5. Byl výběrový pohovor se zástupcem společnosti přiměřeně dlouhý?
6. Byl zástupce společnosti dostatečně připravený na výběrový pohovor?
7. Jak detailně objasnil zástupce společnosti pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?
8. Poskytnul Vám zástupce společnosti čas pro případné dotazy během výběrového pohovoru?
9. Jak hodnotíte způsob, jakým jste byl/a na pohovor pozván/a?
10. Shoduje se to, co Vám bylo řečeno na výběrovém pohovoru, s reálnou náplní práce dané pozice?
11. Jak byste celkově ohodnotili výběrové řízení? (kde 1=Velmi negativně a 5=Velmi pozitivně)

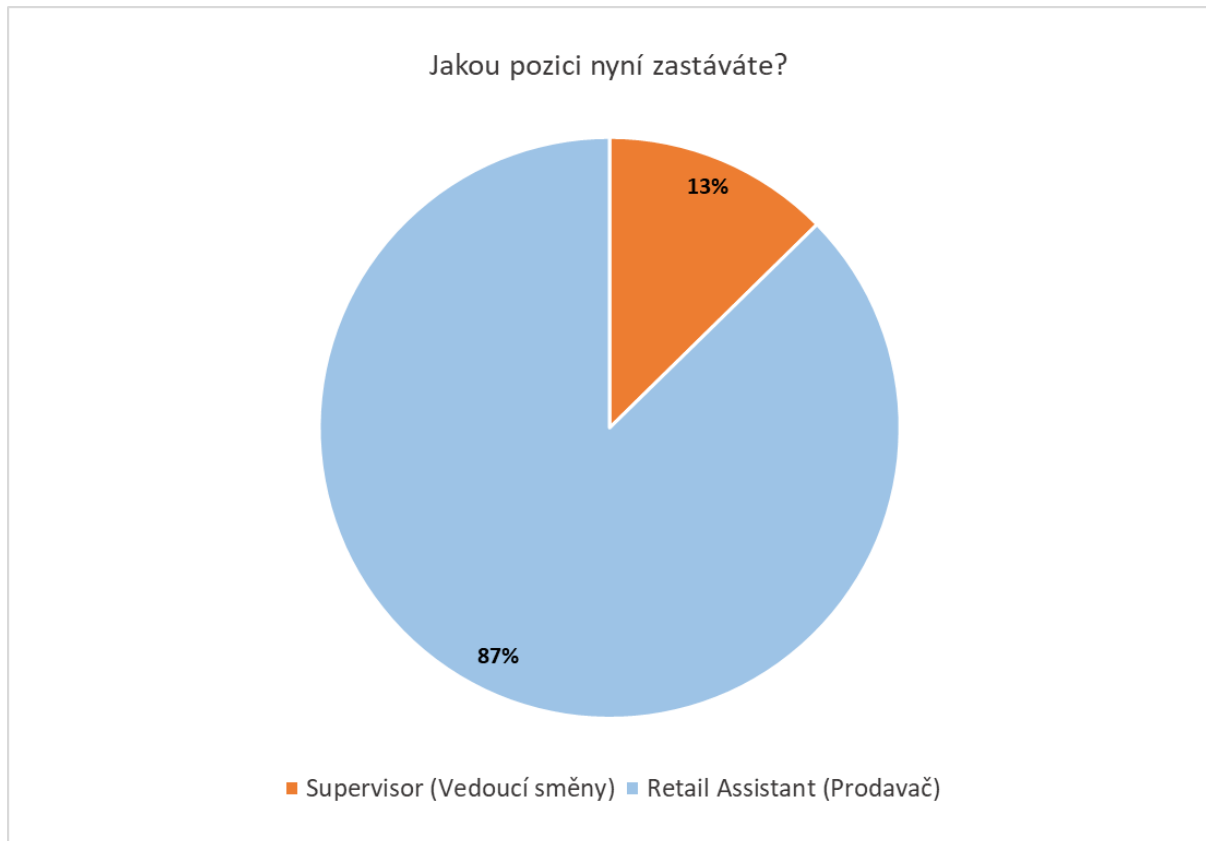
5.1 Respondenti dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 79 současných zaměstnanců společnosti XY, dotazník byl určen pouze pro zaměstnance na pozici Retail Assistant (prodavač) a Supervisor (vedoucí směny). Dotazníkové šetření bylo anonymní a dobrovolné.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

1. Jakou pozici nyní zastáváte?

Dle grafu 1, se dotazníkového šetření zúčastnilo 69 (87 %) současných zaměstnanců kteří zastávají pracovní pozici Retail Assistant (prodavač) a 10 (13 %) zaměstnanců jenž jsou na pozici Supervisor (vedoucí směny).

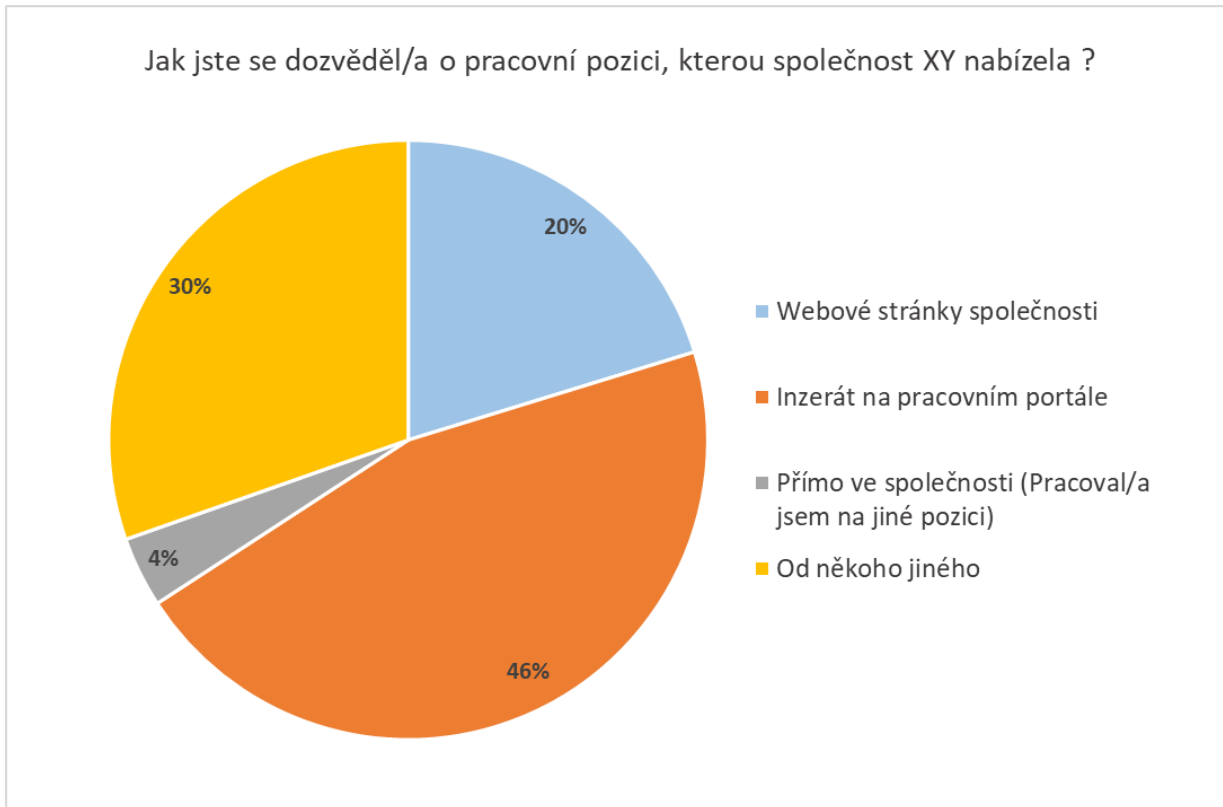


Graf 1 - Jakou pozici nyní zastáváte?

Zdroj - Autorka

2. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou společnost XY nabízela?

Respondenti nejčastěji odpověděli, že se o pracovní pozici ve společnosti XY dozvěděli skrze inzeráty na pracovním portále (36, 46 % respondentů) a od někoho jiného (24, 30 % respondentů). Dále skrze webové stránky společnosti XY (16, 20 % respondentů) a pouze 3 respondenti (4 %) se dozvěděli o pracovní pozici přímo ve společnosti.

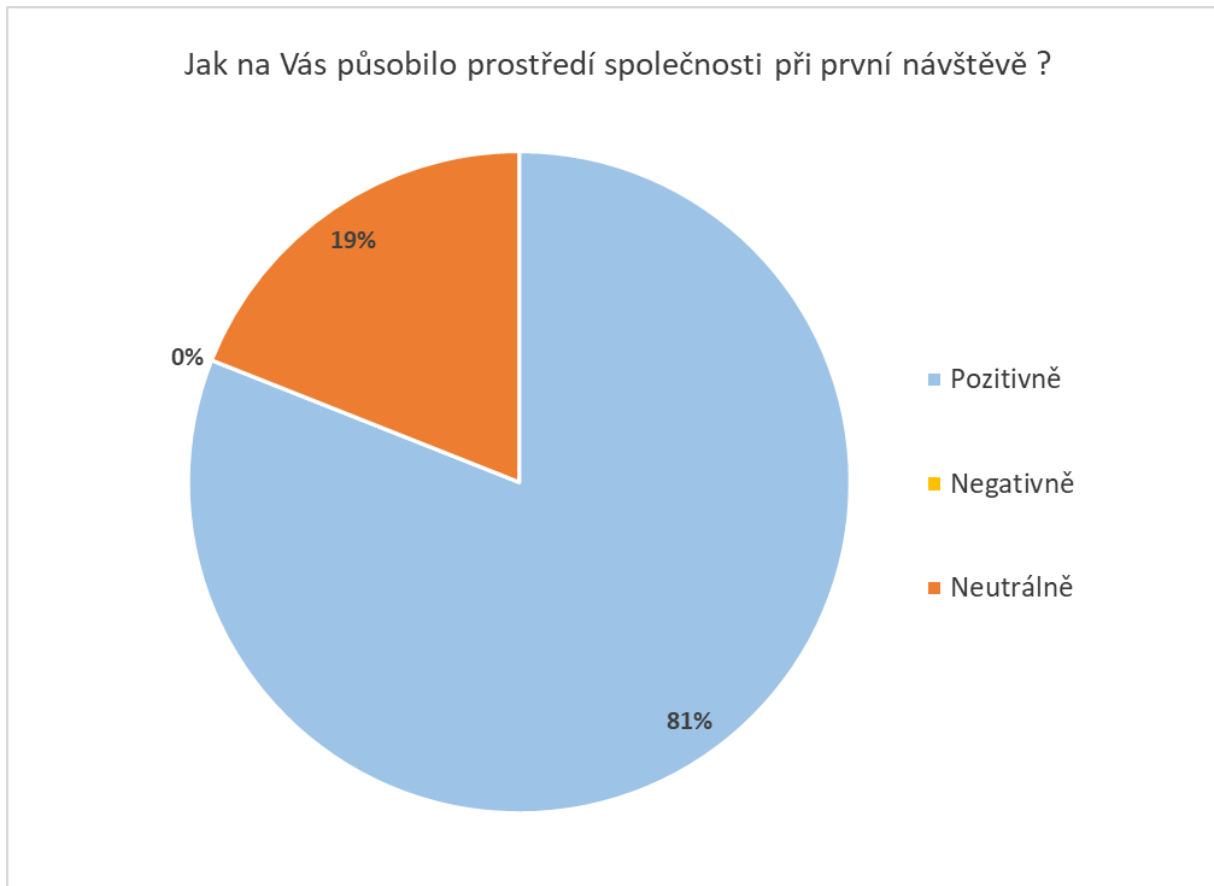


Graf 2 - Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou společnost XY nabízela?

Zdroj - Autorka

3. Jak na Vás působilo prostředí společnosti při první návštěvě?

U třetí otázky odpovědělo 64 (81 %) respondentů, že na ně prostředí společnosti při první návštěvě působilo pozitivně. Jenom 15 (19 %) respondentů odpovědělo že působilo neutrálně. Nikdo z respondentů nezvolil, že by na ně prostředí společnosti působilo negativně.

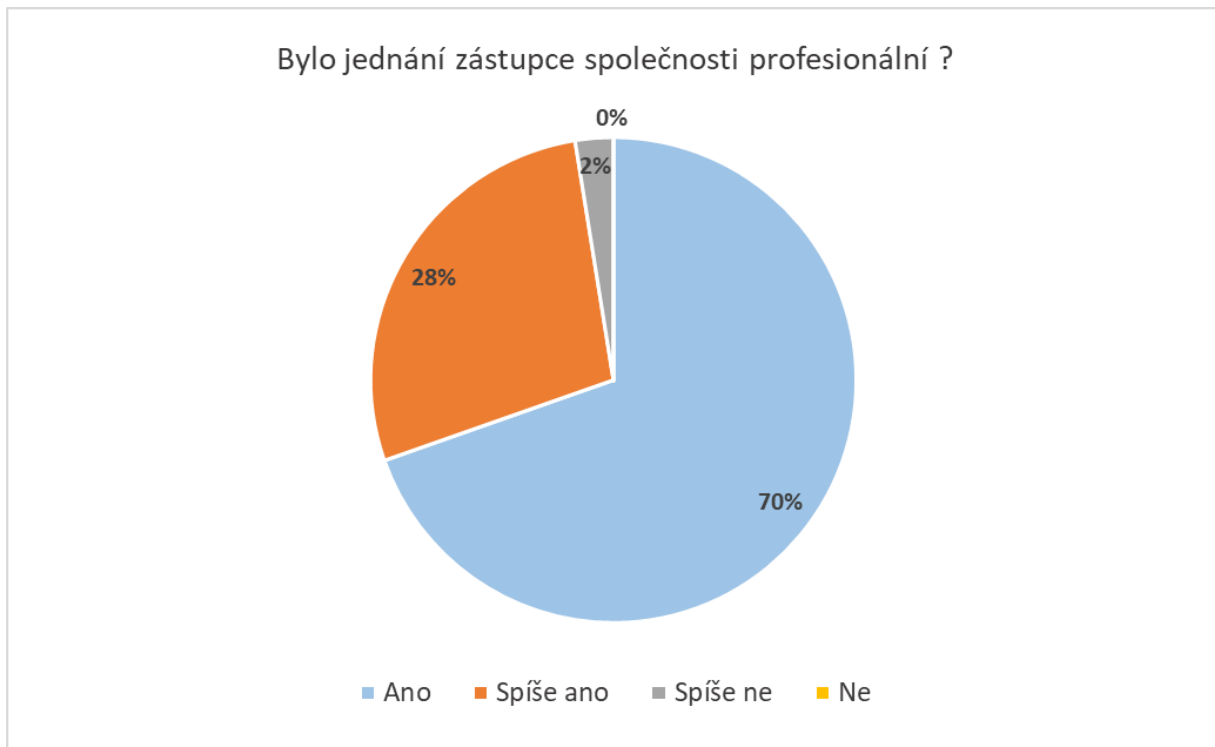


Graf 3 - Jak na Vás působilo prostředí společnosti při první návštěvě?

Zdroj - Autorka

4. Bylo jednání zástupce společnosti profesionální?

Na otázku, zda bylo jednání zástupce společnosti na pohovoru profesionální odpovědělo 55 (70 %) respondentů že ano. Spíše ano odpovědělo 22 (28 %) respondentů a pouze 2 respondenti (3 %) odpověděli spíše ne. Nikdo z respondentů nezvolil - ne jako odpověď.

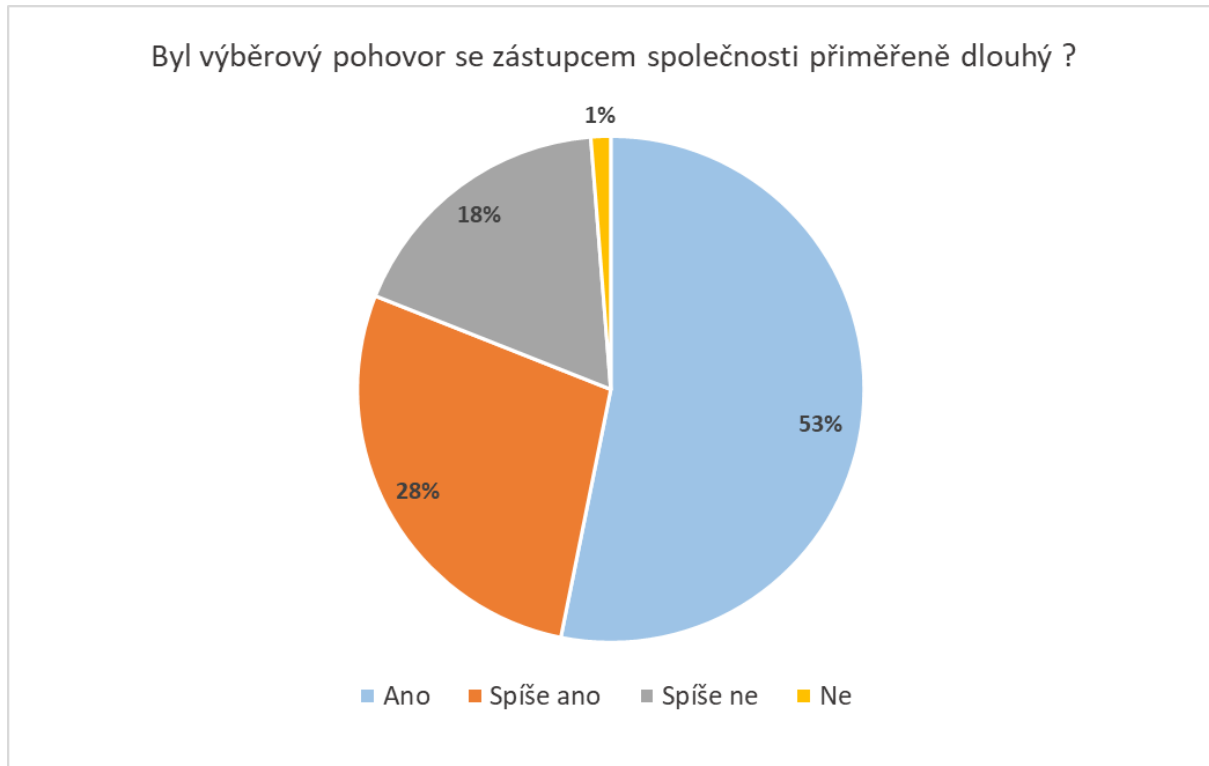


Graf 4 - Bylo jednání zástupce společnosti profesionální?

Zdroj - Autorka

5. Byl výběrový pohovor se zástupcem společnosti přiměřeně dlouhý?

Pátá otázka byla zaměřena na délku pohovoru, 42 (53 %) zaměstnanců odpovědělo, že výběrový pohovor trval přiměřeně dlouho. Odpověď spíše ano dalo 22 (28 %) zaměstnanců a 14 (18 %) jich odpovědělo, že pohovor spíše nebyl přiměřeně dlouhý. Pouze podle jednoho (1 %) zaměstnance nebyl výběrový pohovor přiměřeně dlouhý.

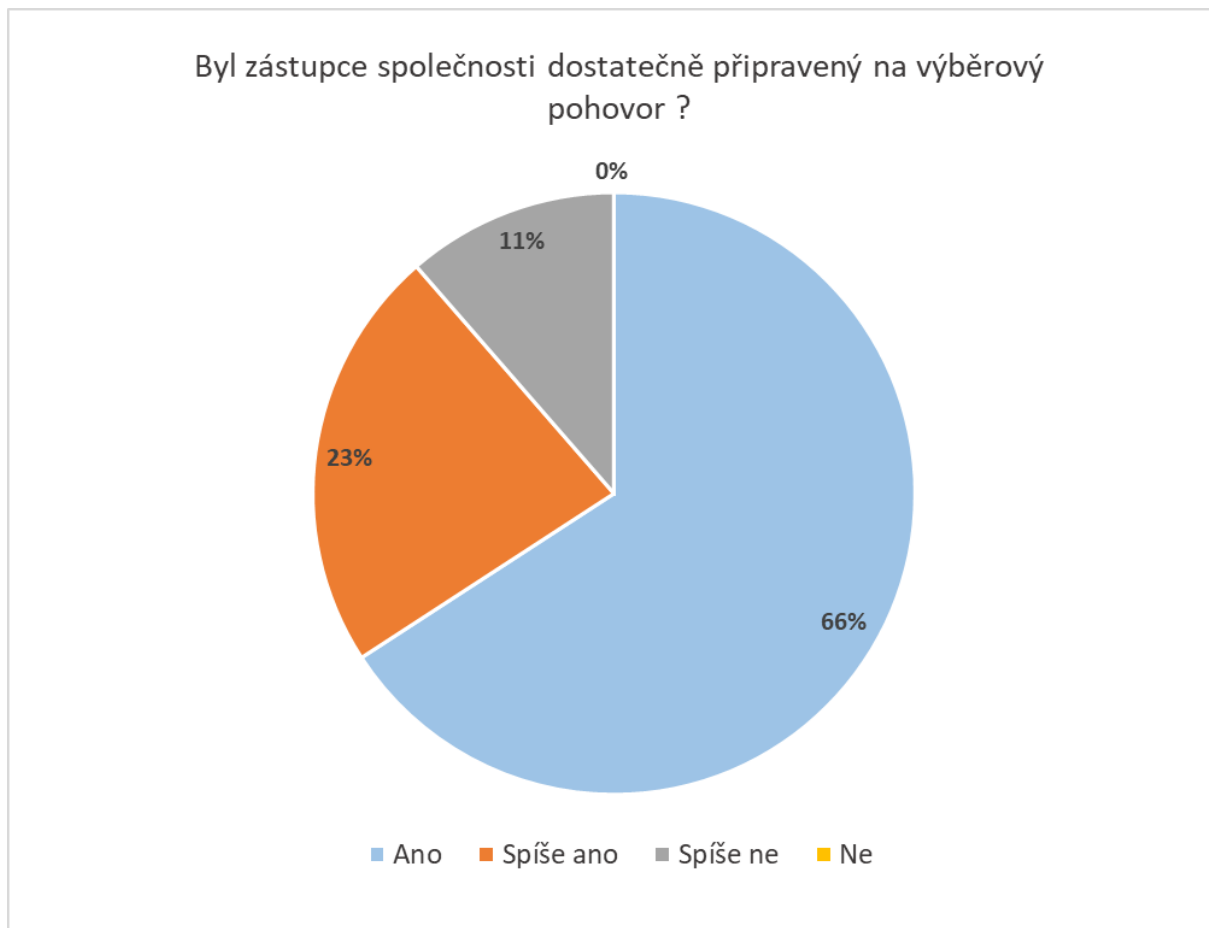


Graf 5 - Byl výběrový pohovor se zástupcem společnosti přiměřeně dlouhý?

Zdroj - Autorka

6. Byl zástupce společnosti dostatečně připravený na výběrový pohovor?

Šestá otázka zjišťovala, jestli byl zástupce společnosti dostatečně připravený na výběrový pohovor s uchazeči. Odpověď, že zástupce byl dostatečně připravený zvolilo nejvíce zaměstnanců, celkem 52 (66 %), 18 (23 %) zaměstnanců dalo odpověď spíše ano. Odpověď spíše ne zadalo 9 (11 %) zaměstnanců. Odpověď - ne, nezvolil nikdo ze zaměstnanců.

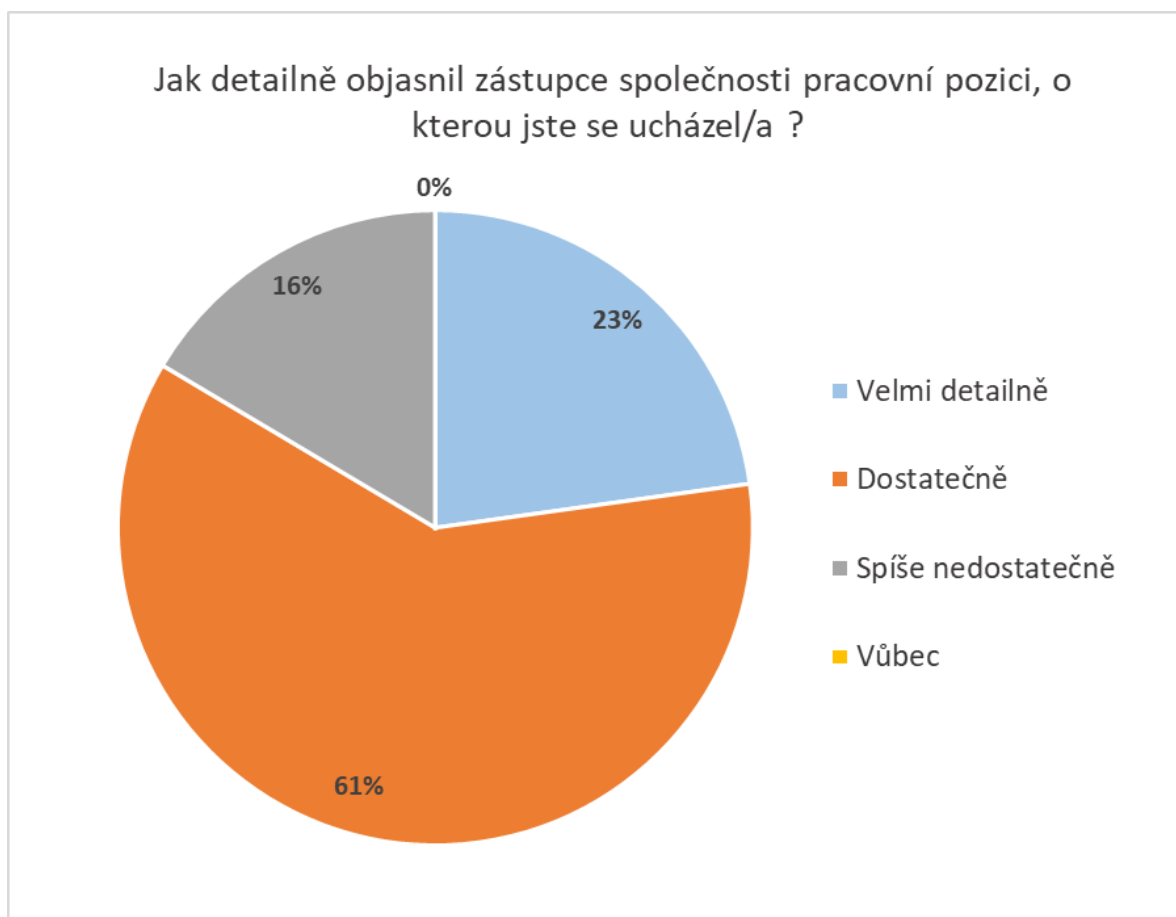


Graf 6 - Byl zástupce společnosti dostatečně připravený na výběrový pohovor?

Zdroj - Autorka

7. Jak detailně objasnil zástupce společnosti pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

U této otázky nám graf jasně ukazuje, že většina zaměstnanců zvolila odpověď dostatečně, přesněji 48 (61 %). Pouze 18 (23 %) zaměstnanců zvolilo odpověď, která říká, že zástupce společnosti objasnil pracovní pozici, o kterou se na výběrovém pohovoru zaměstnanci ucházeli velmi detailně. Spíše nedostatečně zvolilo 13 (16 %) zaměstnanců a nikdo ze zaměstnanců nezvolil možnost vůbec.

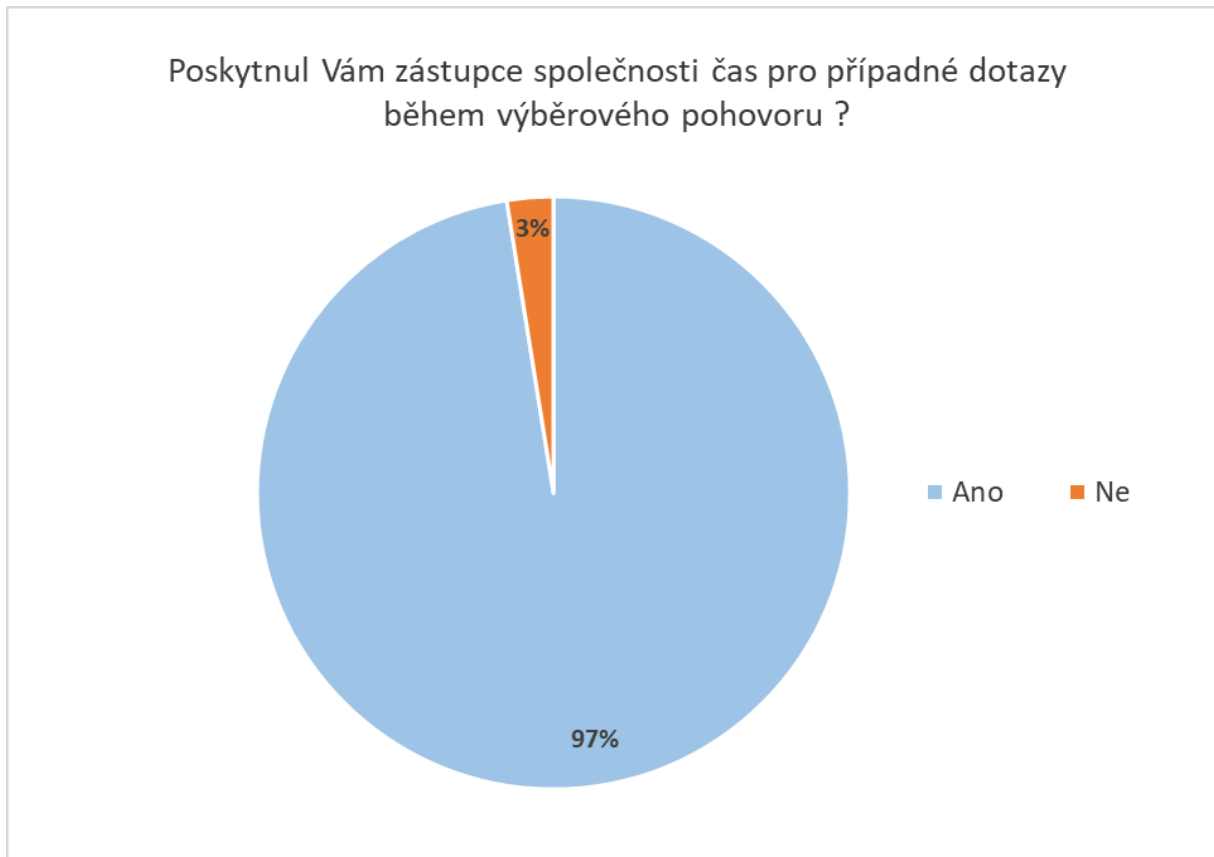


Graf 7 - Jak detailně objasnil zástupce společnosti pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

Zdroj - Autorka

8. Poskytnul Vám zástupce společnosti čas pro případné dotazy během výběrového pohovoru?

U osmé otázky se 77 (97 %) respondentů shodlo, že jim zástupce společnosti vyhradil čas pro případné dotazy. Pouze 2 respondenti (3 %) nesouhlasí.

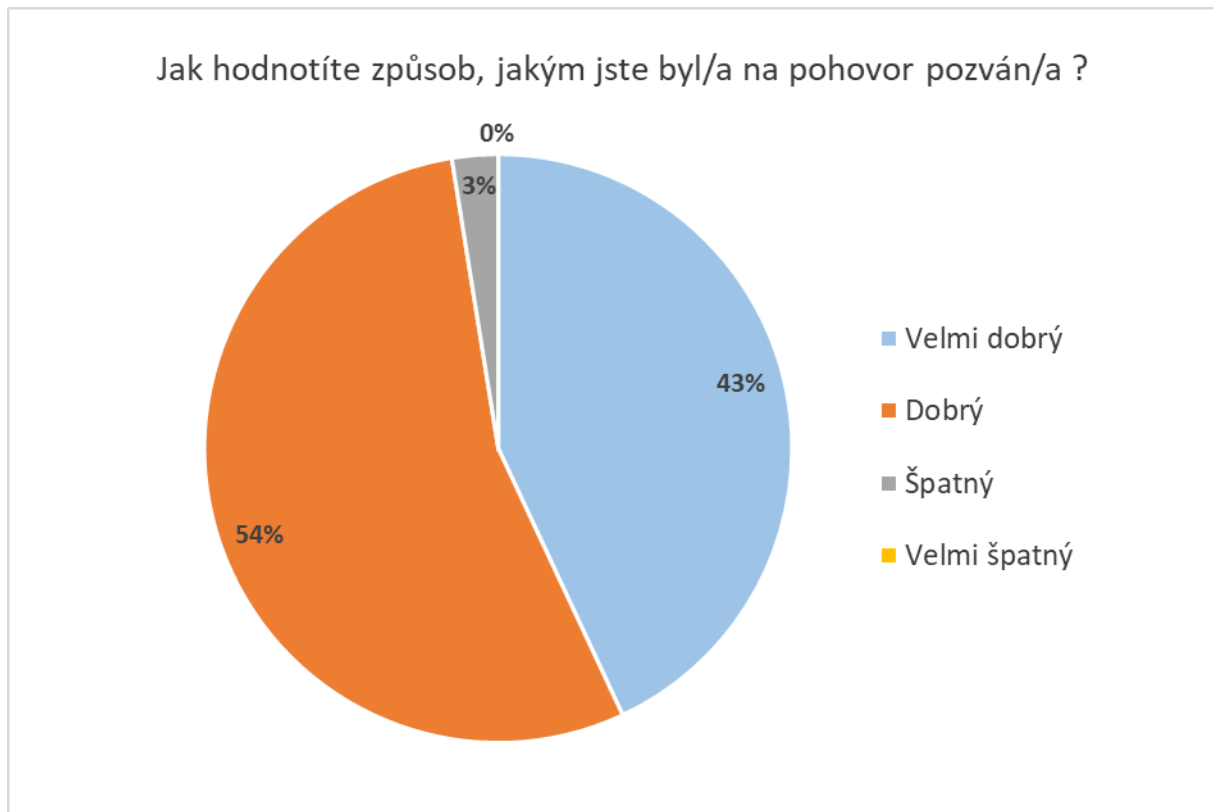


Graf 8 - Poskytnul Vám zástupce společnosti čas pro případné dotazy během výběrového pohovoru?

Zdroj - Autorka

9. Jak hodnotíte způsob, jakým jste byl/a na pohovor pozván/a?

Způsob, jakým byli respondenti pozváni na pohovor hodnotilo 43 (54 %) respondentů jako dobrý. Možnost velmi dobrý zvolilo 34 (43 %) respondentů a zbytek, konkrétně 2 (3 %) respondenti hodnotili způsob jako špatný. Nikdo z respondentů nezhodnotil způsob jako velmi špatný.

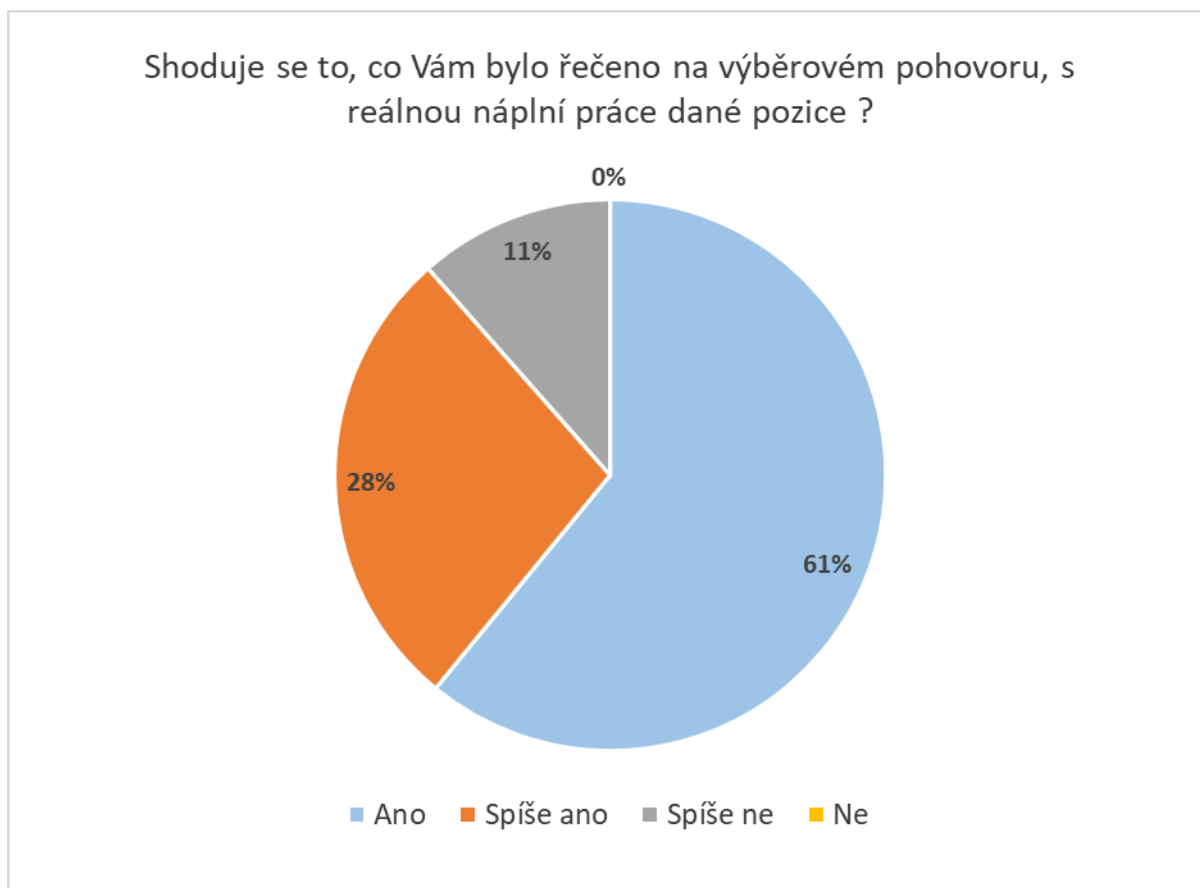


Graf 9 - Jak hodnotíte způsob, jakým jste byl/a na pohovor pozván/a?

Zdroj - Autorka

10. Shoduje se to, co Vám bylo řečeno na výběrovém pohovoru, s reálnou náplní práce dané pozice?

V otázce číslo deset souhlasí 53 (61 %) respondentů s tím, že se shoduje to, co jim bylo řečeno na výběrovém pohovoru s reálnou náplní práce. Možnost spíše ano označilo 24 (28 %) respondentů a zbylým 10 (11 %) respondentům se spíše neshoduje reálná náplň práce s tím co jim bylo řečeno na výběrovém pohovoru. Možnost - ne, nikdo z respondentů neoznačil.

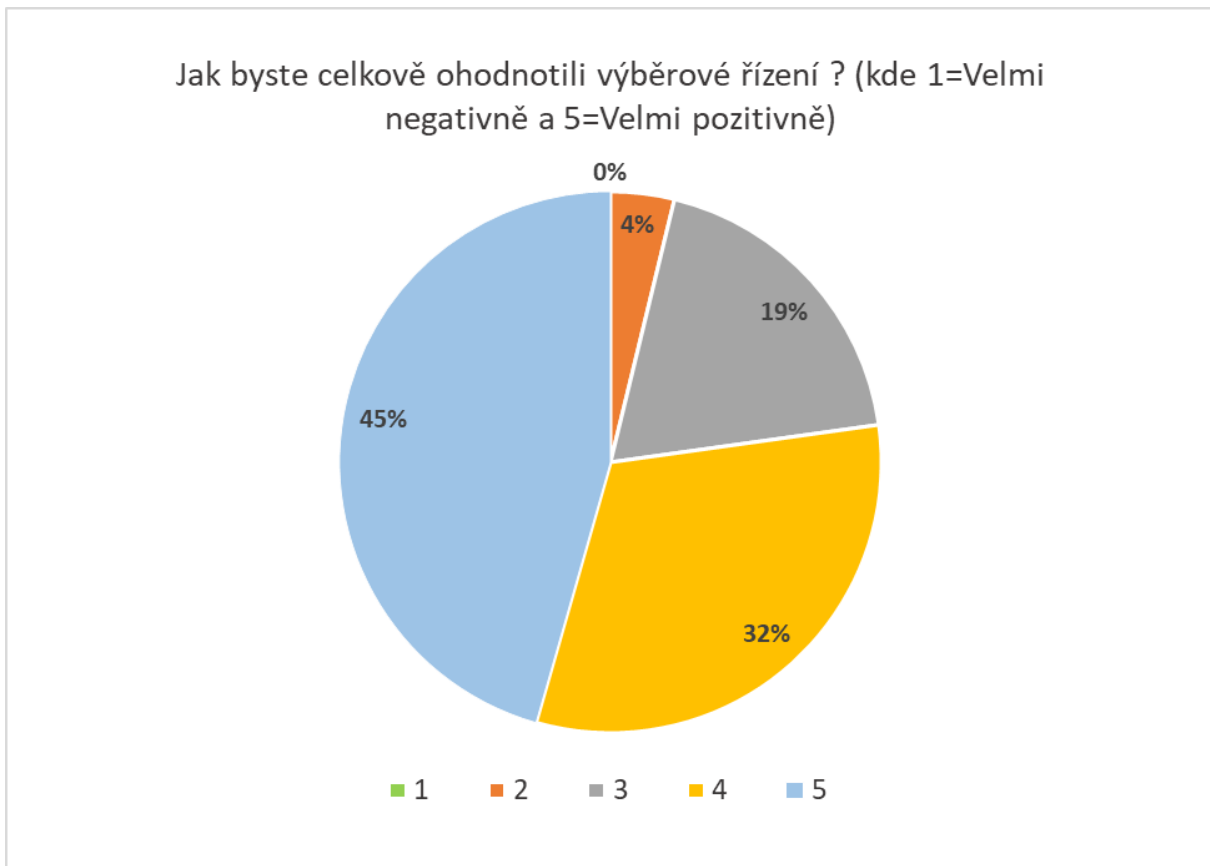


Graf 10 - Shoduje se to, co Vám bylo řečeno na výběrovém pohovoru, s reálnou náplní práce dané pozice?

Zdroj - Autorka

11. Jak byste celkově ohodnotili výběrové řízení? (kde 1=Velmi negativně a 5=Velmi pozitivně)

V poslední otázce měli respondenti celkově ohodnotit výběrové řízení. Celkový průměr hodnocení je 4,19. Což vypovídá o tom, že respondenti zhodnotili výběrové řízení velmi kladně, žádný z respondentů neohodnotil pohovor „Velmi negativně“.



Graf 11 - Jak byste celkově ohodnotili výběrové řízení? (kde 1=Velmi negativně a 5=Velmi pozitivně)

Zdroj - Autorka

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se zaměstnanci na pozicích Retail Assistant a Supervisor nejčastěji dozvěděli o nabízené pracovní pozici přes inzeráty na pracovních portálech.

Respondenti byli zřetelně spokojeni s prostředím společnosti, 81 % respondentů reagovalo pozitivně.

U samotného výběrového pohovoru se zaměstnanci setkali se zástupci organizace. Respondentům se očividně líbilo vystupování zástupců společnosti XY, které bylo až dle 70 % respondentů profesionální. Délka pohovoru se 43 (53 %) respondentům jevila jako přiměřeně dlouhá, 14 (18 %) respondentů odpovědělo, že délka pohovoru spíše nebyla přiměřeně dlouhá a dle jednoho respondenta nebyla délka pohovoru přiměřeně dlouhá.

Respondenti odpověděli na otázky, zda byl zástupce organizace dostatečně připraven na výběrový pohovor a poskytnul dostatek času na případné dotazy, celkově velmi pozitivně. Způsob, jakým byli zaměstnanci pozváni na výběrový pohovor ohodnotili až na dva respondenty, kterým přišel způsob pozvání špatný, taktéž velmi kladně.

Velká část respondentů se shoduje na tom, že to, co bylo řečeno na výběrovém pohovoru se shoduje s reálnou náplní práce, 10 respondentů (11 %) odpovědělo, že se řečená náplň práce na pohovoru spíše neshoduje s reálnou náplní práce. Dále většině respondentů (48, 61 %) byla pozice objasněna dostatečně, 18 (23 %) respondentů zvolilo, že byla objasněna velmi detailně, nicméně 13 (16 %) respondentů zvolilo za odpověď spíše nedostatečně.

Celkové hodnocení pohovoru bylo velmi pozitivní, velmi málo respondentů hodnotilo výběrový pohovor negativně.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, spokojenost současných zaměstnanců na pozicích Retail Assistant (prodavač) a Supervisor (vedoucí směny) s výběrovým řízením. Z tohoto dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci byli převážně spokojeni s výběrovým řízením, velmi málo se v šetření objevilo negativní hodnocení, respondenti volili nejčastěji ty nejvíce pozitivní odpovědi.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy, provedené porovnáním teoretických poznatků se současnými postupy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, byly vypracovány návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci.

Návrh 1 – Doporučení pracovníka

Způsob, jakým by mohla společnost získat nové zaměstnance, je představit zaměstnancům společnosti nový „benefit“ a tím je doporučení pracovníka. Jakmile by společnost rozhodla, že doporučený pracovník splňuje požadavky na volnou pracovní pozici a obsadí ho na volné pracovní místo, zaměstnanec, který daného pracovníka přivedl by dostal za doporučení finanční odměnu např. v rozsahu 5000 Kč, tuto částku by si samozřejmě zvolila společnost. Finanční odměna by se ovšem vyplácela zaměstnanci ve chvíli, kdy doporučený pracovník setrvá v zaměstnání déle jak 4 měsíce. V případě, že by společnost zavedla tuto metodu, ušetřila by nejen čas na hledání nových pracovníků, ale motivovala by také zaměstnance, kteří by za doporučení pracovníka obdrželi finanční odměnu.

Návrh 2 – Spolupráce s vysokými školami

Společnost by při hledání uchazečů mohla využít spolupráci s vysokými školami. Organizace má pozice, které není zase tak jednoduché obsadit, například pozice P&C Supervisor. Díky spolupráci s vysokými školami by mohla organizace najít uchazeče, kteří by se na pozici hodili. Společnost by se tedy mohla domluvit s vysokou školou, která má příkladem obor, jenž se zaměřuje na personalistiku. Na této škole by si společnost zajistila možnost vést v určitý den přednášku, na které by byl zástupce organizace, nejlépe z personálního oddělení. Ten by organizaci představil studentům, uvedl by, jaké pozice se nabízí, popsal náplň práce a požadavky na pozici, dále co by studentům daná práce přinesla. Nejenže by organizace získala zaměstnance za minimálně vynaložené náklady, ale také by přivedla do společnosti mladé studenty, kteří by mohli přijít s novými pohledy a nápady. Pro studenty je to zase skvělá možnost, jak získat zkušenosti v personalistice a zjistit, jak funguje oblast retailu. Studenti navíc nemají takové zkušenosti, proto by si je společnost mohla už od základů formovat podle sebe a učit je postupům a znalostem, které organizace vyžaduje.

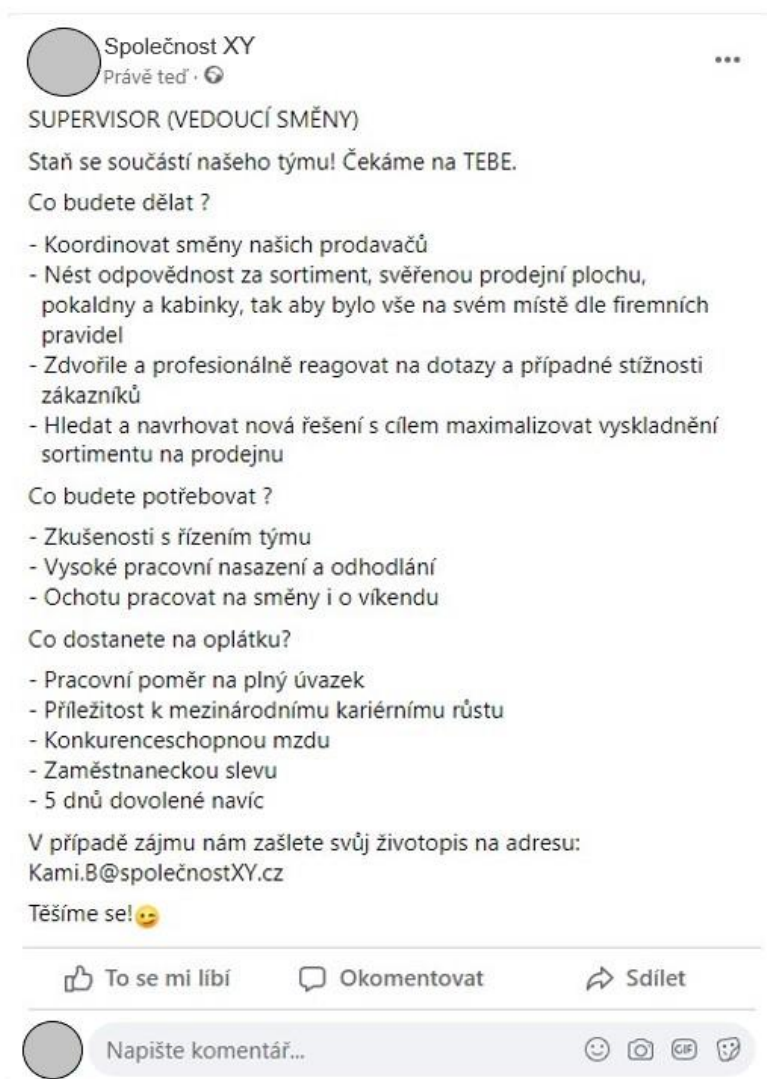
Návrh 3 – Inzerce na sociálních sítích

V dnešní době využívá sociální sítě velké množství lidí. Propagace nabídek k zaměstnání právě na sociálních sítích jako Facebook,

Instagram či LinkedIn by mohlo společnosti pomoci k získání nových pracovníků.

Společnost by si vytvořila účet na Facebooku, kam by mohla přidávat nabídky zaměstnání na vybrané pracovní pozice.

Příklad, jak by mohla vypadat pracovní nabídka na pozici Supervisor (Vedoucí směny) na Facebooku:



Obrázek 2 - Příklad nabídky zaměstnání na Facebooku

Zdroj - Vlastní zpracování podle nabídky zaměstnání společnosti XY

Společnost vlastní pouze jeden instagramový účet, který je určen pro veřejnost. Tento účet spravuje Visual Merchandising team a sdílí pouze fotografie zboží, které je na prodejně aktuálně k dispozici. Společnost by si tedy mohla vytvořit další účet, kde by zveřejňovala volná pracovní místa, která společnost potřebuje obsadit.

Výhodou Facebooku a Instagramu je, že je možné cílit nabídky na vybranou skupinu lidí. Cílit lze na skupiny dle pohlaví, věku, demografických údajů apod. Dále si nabídky mohou sdílet lidé mezi sebou, tak se společnost dostane více do povědomí. A také cenově vyjde online reklama mnohem levněji než příkladem inzerce na pracovních portálech. U Facebooku a Instagramu si může společnost zvolit sama částku, kterou chce do reklam investovat. Stejně jako společnost sdílí nové zboží na Instagramu, může nové zboží i tipy a módní trendy, které společnost nabízí, sdílet i na Facebooku. Díky sdílení se značka dostane více a více do povědomí a může nalákat další uchazeče o zaměstnání, kteří mají zájem o módu.

Dále je možné inzerovat také na LinkedIn, kde by mohla společnost najít vhodné uchazeče na vyšší pozice, které se tak snadno neobsazují.

Návrh 4 - Výstižnější formulace náplně práce u výběrového pohovoru a zvážení délky výběrového pohovoru

Bylo by dobré zaměřit se i na část respondentů, kteří měli z nějakých důvodů v dotazníku negativní odpověď. Relativně nezanedbatelná část respondentů měla negativní náhled na délku výběrového pohovoru, další část respondentů nebyla spokojena s formulací náplně práce u výběrového pohovoru a s objasněním pracovní pozice.

Konkrétně se jednalo o tyto tři otázky:

- ❖ Jak detailně objasnil zástupce společnosti pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?
- ❖ Shoduje se to, co Vám bylo řečeno na výběrovém pohovoru, s reálnou náplní práce dané pozice?
- ❖ Byl výběrový pohovor se zástupcem společnosti přiměřeně dlouhý?

Zástupce společnosti by tedy vždy měl při výběrových pohovorech jasně a srozumitelně popsat náplň práce, aby zaměstnanci přesně věděli, co budou mít na starost a předešlo se tak případné nespokojenosti ze strany zaměstnanců.

Objasnění pozice na pohovoru ušetří organizaci v budoucnu plno času a také zamezí určité fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanec, který začne pracovat na pozici, na které si představoval jinou náplň práce, je časem nespokojený a v důsledku toho pravděpodobně odejde.

Délka výběrového pohovoru je individuální a nejde se vždy časově zavděčit všem uchazečům. Zástupce společnosti by alespoň tedy měl být předem řádně připraven, aby věděl, na co přesně se chce u pohovoru zaměřit a nestrávil polovinu výběrového pohovoru přemýšlením nad otázkami, které chce uchazeči klást. Tak jenom plýtvá časem svým i časem uchazečů.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo prozkoumat získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Tato práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla zpracována pomocí odborných zdrojů. Praktická část byla sepsána na základě webových stránek, rozhovorů s personalistkou společnosti XY a pomocí dotazníkového šetření.

Společnost získává velmi mnoho zaměstnanců z vnitřních zdrojů, což přispívá k vyšší motivaci zaměstnanců. Dále využívá inzeráty na pracovních portálech, které jsou velmi bohatým zdrojem a společnost by je určitě neměla přestat využívat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci byli celkově spokojeni s výběrovým řízením.

Z rozhovorů s personalistkou a z dotazníkového šetření vyplývá, že proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti XY je velmi dobře nastaven. I přesto je ve společnosti potenciál k vylepšení.

Proto na základě analýzy provedené porovnáním teoretických poznatků se současnými postupy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY a dotazníkovému šetření, byly vypracovány návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY týkající se doporučení pracovníka, spolupráce s vysokými školami, inzerce na sociálních sítích a výstižnější formulace náplně práce u výběrového pohovoru a zvážení délky výběrového pohovoru.

Zavedení těchto návrhů by mohlo přispět ke zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3114-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-430-1.

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

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

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.

PICARDI, Carrie A, 2019. *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. USA: SAGE Publications. ISBN 978-1483385396.

PRAVIN, Durai, 2010. *Human Resource Management*. India: Pearson. ISBN 978-8131724842.

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

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

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

DAŇOVÝ PORTÁL, 2021 [online]. Brno: LOGIN TALK, 2021 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.danovy-portal.com/aktuality/predpoklady-a-pozadavky-pro-vykon-prace-jsou-v-zamestnani-velmi-zasadni-pojmy-a-pokud-jedno-ci-druhe-schazi-nejsou-to-pro-zamestnance-dobre-vyhličky>

GRAFTON RECRUITMENT, c2022. Jak funguje zprostředkování práce přes personální agenturu. *Grafton Recruitment* [online]. c2022 [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-uchazece/karierni-zona/rady-a-tipy/jak-funguje-zprostredkovani-prace-pres-personalni-agenturu>

LANDOVSKÝ, Jiří, 2017. DĚLÁTE PŘEDVÝBĚR UCHAZEČŮ EFEKTIVNĚ A POUŽÍVÁTE SPRÁVNÉ NÁSTROJE? *LinkedIn* [online]. Jirka Landovský, 2017 [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/d%C4%9B1%C3%A1te-p%C5%99edv%C3%BDb%C4%9Br-uchaze%C4%8D%C5%AF-efektivn%C4%9B-pou%C5%BE%C3%ADv%C3%A1te-spr%C3%A1vn%C3%A9-ji%C5%99%C3%AD-landovsk%C3%BD/?originalSubdomain=cz>

PRACE.CZ, 2013. Tipy a články: Agenturní zaměstnávání: v čem je rozdíl? *Prace.cz* [online]. Česká republika: Prace.cz, 2013 [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/agenturni-zamestnavani-v-cem-je-rozdil/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Organizační struktura pobočky společnosti XY v Praze ..	27
Obrázek 2 - Příklad nabídky zaměstnání na Facebooku	50

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Jakou pozici nyní zastáváte?.....	37
Graf 2 - Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou společnost XY nabízela?.....	38
Graf 3 - Jak na Vás působilo prostředí společnosti při první návštěvě?	39
Graf 4 - Bylo jednání zástupce společnosti profesionální?	40
Graf 5 - Byl výběrový pohovor se zástupcem společnosti přiměřeně dlouhý?.....	41
Graf 6 - Byl zástupce společnosti dostatečně připravený na výběrový pohovor?.....	42
Graf 7 - Jak detailně objasnil zástupce společnosti pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?	43
Graf 8 - Poskytnul Vám zástupce společnosti čas pro případné dotazy během výběrového pohovoru?	44
Graf 9 - Jak hodnotíte způsob, jakým jste byl/a na pohovor pozván/a?	45
Graf 10 - Shoduje se to, co Vám bylo řečeno na výběrovém pohovoru, s reálnou náplní práce dané pozice?	46
Graf 11 - Jak byste celkově ohodnotili výběrové řízení? (kde 1=Velmi negativně a 5=Velmi pozitivně)	47

PŘÍLOHA

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI XY

Spokojenost s výběrovým řízením

1. Jakou pozici nyní zastáváte?

- Retail Assistant (Prodavač)
- Supervisor (Vedoucí týmu)

2. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, kterou společnost XY nabízela?

- Webové stránky společnosti
- Inzerát na pracovním portále
- Přímou ve společnosti (Pracoval/a jsem na jiné pozici)
- Od někoho jiného

3. Jak na Vás působilo prostředí společnosti při první návštěvě?

- Pozitivně
- Negativně
- Neutrálně

4. Bylo jednání zástupce společnosti profesionální?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Byl výběrový pohovor se zástupcem společnosti přiměřeně dlouhý?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Byl zástupce společnosti dostatečně připravený na výběrový pohovor?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jak detailně objasnil zástupce společnosti pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

- Velmi detailně
- Dostatečně
- Spíše nedostatečně
- Vůbec

8. Poskytl Vám zástupce společnosti čas pro případné dotazy během výběrového pohovoru?

- Ano
- Ne

9. Jak hodnotíte způsob, jakým jste byl/a na pohovor pozván/a?

- Velmi dobrý
- Dobrý
- Špatný
- Velmi špatný

10. Shoduje se to, co Vám bylo řečeno na výběrovém pohovoru, s reálnou náplní práce dané pozice?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jak byste celkově ohodnotili výběrové řízení? (kde 1=Velmi negativně a 5=Velmi pozitivně)

-
- 1 2 3 4 5

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Kamila Bednářková

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis