

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Recruitment and selection of employees in organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

KOLLÁRIKOVÁ

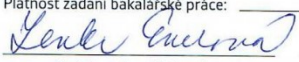


PETRA

2018

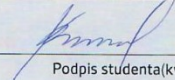
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kolláriková	Jméno:	Petra	Osobní číslo:	460924
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				<input checked="" type="checkbox"/>
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci		
Název bakalářské práce anglicky:	Recruitment and Selection of Employees in Organization		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a posouzení efektivnosti tohoto procesu Přínos práce: Podání návrhu na zlepšení efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretická část (Řízení lidských zdrojů, Získávání a výběr zaměstnanců, Výběr zaměstnanců), 3. Praktická část (Představení organizace, Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, Zhodnocení a návrhy na změnu procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci), 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	AMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů, HRONÍK, František, 2007. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení, JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KRIVÁNEK, 2013. Velká kniha o řízení firmy. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010a. Personální činnosti a metody personální práce, STÝBLO, Jiří, 2003. Personální řízení v malých a středních podnicích, ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	3.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Kolláriková, Petra. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

V této části bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce, PhDr. Lence Emrové, především za její čas v rámci konzultací a ochotu v poskytnutí cenných odborných rad. Dále bych ráda poděkovala vedoucí manažerce společnosti Fast food, která mi byla velmi nápomocná při dotazníkovém šetření a poskytla mi užitečné informace pro tuto bakalářskou práci.

Abstrakt

Tématem této bakalářské práce je získávání a výběr zaměstnanců v organizaci, jejíž cílem je analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci a zhodnocení efektivity tohoto procesu. V teoretické části jsou popsány jednotlivé kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců zahrnující doporučené metody a postupy. V praktické části je představena společnost, ve které bylo provedeno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor. Na základě analýzy získaných informací a výsledků metod sběru dat byla navržena doporučení, která mají za cíl tento proces zefektivnit.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, zaměstnanec, organizace

Abstract

The topic of this bachelor thesis is the recruitment and selection of employees in the organization. The aim of the thesis is to analyse the process of recruiting and selecting employees in organizing and evaluating the effectiveness of this process. The theoretical part describes the individual steps of the process of recruiting and selecting employees, including recommended methods and procedures. The practical part introduces a company that has been conducting a questionnaire survey and a semi-structured interview. Based on the analysis of the acquired information and the results of the data collection methods, recommendations have been proposed to make the process more efficient.

Key words

Employee recruitment, employee selection, employee, organization

Obsah

Úvod	5
1 Řízení lidských zdrojů	7
1.1 Plánování lidských zdrojů	7
1.2 Analýza pracovního místa.....	8
1.3 Popis pracovního místa	8
2 Získávání zaměstnanců	9
2.1 Proces získávání zaměstnanců	9
2.2 Zdroje získávání zaměstnanců	10
2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	10
2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	11
2.3 Metody získávání zaměstnanců.....	11
2.3.1 Doporučení.....	13
2.3.2 E-recruitment	13
2.3.3 Social networking	13
2.3.4 Uchazeči se nabízejí sami	15
2.3.5 Inzerce	15
3 Výběr zaměstnanců	16
3.1 Kritéria výběru.....	16
3.2 Proces výběru	17
3.3 Fáze výběru uchazečů.....	18
3.3.1 Dokumenty požadované od uchazečů	18
3.4 Metody výběru.....	19
3.4.1 Hodnocení životopisu	19
3.4.2 Assessment centrum	20
3.4.3 Zkoumání referencí.....	20
3.4.4 Výběrový pohovor	20
4 Metodika šetření	23
4.1 Cíl a výzkumné otázky	23
4.2 Metody sběru dat	23

4.2.1	Dotazníkové šetření.....	23
4.2.2	Polostrukturovaný rozhovor.....	24
4.3	Respondenti.....	24
5	Představení společnosti Fast food.....	26
5.1	Analýza aktuálního stavu společnosti.....	26
6	System získávání a výběru zaměstnanců	29
6.1	Plánování lidských zdrojů	29
6.2	Popis a specifikace pracovního místa	29
6.3	Metody získávání zaměstnanců.....	30
7	Proces získávání a výběru řadových zaměstnanců	32
7.1	Inzerce	33
7.1.1	Inzerát volného pracovního místa	33
7.2	Selekce životopisů a dotazníků	34
7.3	Telefonický screening	35
7.4	Osobní pohovor.....	35
7.5	Vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti	36
8	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
8.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření a doporučení.....	44
	Závěr	47
	Seznam grafů	52
	Seznam obrázků	53
	Seznam tabulek	54
	Seznam příloh	55
	Přílohy	56

Úvod

Cílem této bakalářské práce je analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti Fast food a následné posouzení efektivity tohoto procesu. Přínosem práce je podání návrhů na zlepšení efektivnosti tohoto procesu ve vybrané organizaci.

Tato bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je shrnuto téma získávání a výběr zaměstnanců dle odborné literatury. V první kapitole je vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů zahrnující činnosti jako je proces plánování lidských zdrojů včetně popisu a analýzy pracovního místa. Další kapitoly jsou zaměřeny na proces získávání zaměstnanců, druhy zdrojů, ze kterých lze získávat a doporučených metod. V poslední kapitole se teoretická část věnuje problematice výběru zaměstnanců, výběrovým fázím a používaným metodám při výběrovém řízení.

V úvodu praktické části je představena společnost Fast food, kde byla proveden analýza aktuálního stavu společnosti. Dle informací získaných z rozhovoru s vedoucí manažerkou pobočky je popsán nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců, kdy jsou v rámci jednotlivých kroků procesu doporučeny návrhy ke zlepšení. V poslední kapitole je vyhodnoceno dotazníkového šetření, které má za cíl zjistit hodnocení a spokojenost zaměstnanců s výběrovým řízením. Na základě výsledků jsou na konci práce uvedeny výsledky šetření a shrnuty návrhy ke zlepšení, která mají za cíl zefektivnit nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Fast food.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je souhrn činností v organizaci operující s lidskými zdroji v pracovním procesu. Prostřednictvím lidských zdrojů je dosahováno předpokládaných výsledků a cílů organizace.

Armstrong (Armstrong, 2015, s. 47) definoval pojem řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci*“.

Lidské zdroje jsou považovány za cennou hodnotu, pomocí které je díky vynaložené pracovní síle těchto zdrojů dosahováno cílů organizace. Potřeby lidských zdrojů jsou důrazně respektovány a zohledněny při procesu jejich řízení. (Kocianová, 2010a, s. 12)

Systém řízení lidských zdrojů zahrnuje podle Šikýře (Šikýř, 2016, s. 65) následující činnosti:

1. Vytváření a analýza pracovních míst,
2. Plánování lidských zdrojů,
3. Obsazování volných pracovních míst,
4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
5. Odměňování zaměstnanců,
6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je prvním krokem při získávání a výběru zaměstnanců a patří mezi významnou součást strategie organizace. Hlavním prvkem plánování lidských zdrojů je definování aktuálního stavu, kdy je na základě této informace předpokládána budoucí situace a potřeba organizace.

Popisu momentální a budoucí situace lze dosáhnout pomocí analýzy lidských zdrojů. Pro provedení této analýzy je nezbytné, aby organizace měla přehled o aktuálním počtu pracovních míst, jejich obsazenosti a míry významnosti pro organizaci.

Při plánování lidských zdrojů můžeme rozhodnout, kolik nových zaměstnanců bude potřeba, v jakém časovém horizontu a v neposlední řadě jakým způsobem jich dosáhneme. (Dvořáková, 2007, s. 114)

Cílem plánování lidských zdrojů je disponovat dostatkem pracovních sil, které jsou nezbytné k plnění pracovních úkolů. (Koubek, 2007, s. 93)

Základem pro správné plánování jsou podle Janišové (Janišová, 2013, s. 184) následující kroky:

1. Shromáždění informací potřebných k analýze,
2. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí,
3. Posouzení současného stavu,
4. Předpoklad budoucího stavu,
5. Rozdíl mezi budoucím a aktuálním stavem.

1.2 Analýza pracovního místa

„Analýza pracovního místa je proces shromažďování, analyzování a zpracování informací o pracovních místech v organizaci za účelem vytváření popisů pracovních míst a zajišťování podkladů pro získávání, vzdělávání, hodnocení práce nebo řízení pracovního výkonu“. (Armstrong, 2015, s. 679)

Efektivní získávání zaměstnanců nelze provést bez analýzy pracovního místa a dalších nezbytností jako je popis a specifikace tohoto místa. (Koubek, 2011, s. 69)

Volby správného zaměstnance může organizace dosáhnout pomocí zřetelného vymezení obsazované pracovní pozice. Mezi nejčastější metody používané při analýze pracovního místa patří dle Kociánové (Kocianová, 2010a, s. 45-48) pozorování, rozhovor a dotazník.

1.3 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl být krokem, který přichází ihned po zjištění potřeby obsadit pracovní místo a analýze pracovního místa. Tento popis má podat potenciálnímu uchazeči skutečnou představu o nabízeném zaměstnání a zároveň by měl obsahovat všechny podstatné náležitosti.

Náležitosti popisu pracovního místa podle Kociánové (Kocianová, 2010b, s. 52) zahrnují následující body:

- Název pracovního místa,
- Postavení v organizační struktuře,
- Zástupce pracovního místa,
- Účel pracovní pozice,
- Pracovní náplň, úkoly a činnosti,
- Očekávané výsledky,
- Odpovědnost a pravomoci,
- Pracovní předpisy,
- Zařízení a technické prostředky spojené s pracovním místem,
- Pracovní podmínky a případná rizika spojená s výkonem práce.

2 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je počáteční etapou v obsazování volných pracovních míst. (Šikýř, 2016, s. 95) Kociánová (Kocianová, 2010a, s. 79) zastává názor, že získávání zaměstnanců je personální činnost zajišťující kvalitu lidí vstupujících do organizace.

V názoru o účelu získávání se shoduje Armstrong (Armstrong, 2015) i Šikýř (Šikýř, 2016). „Účelem získávání zaměstnanců je oslovení a přilákání optimálního počtu uchazečů v odpovídajícím čase, s přiměřenými náklady, splňující požadavky na obsazované pracovní místo“. (Šikýř, 2016, s. 95)

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Proces získávání by měl být zahájen plánováním, které vymezuje kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje. Od tohoto kroku je odvíjeno načasování procesu získávání, tedy zjištění, kdy je potřeba začít s oslovením trhu práce. (Dvořáková, 2007, s. 134)

Podle Šikýře (Šikýř, 2014, s. 98) je prvním důležitým krokem před započítím procesu získávání zvážení možné alternativy obsazení pracovního místa. Pokud nám to situace v organizaci umožňuje, můžeme místo dočasně neobsazovat. Jestliže bychom usoudili, že pro organizaci není pozice aktuálně stěžejní, je možné nechat toto místo zaniknout.

Koubek (Koubek, 2007, s. 76) shrnuje proces získávání zaměstnanců do následujících dvanácti kroků.

1. Zjištění potřeby obsazení pracovního místa,
2. Popis a specifikace pracovního místa,
3. Zvážení možností a alternativ,
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa,
5. Zjištění potencionálních zdrojů uchazečů,
6. Zvolení metody získávání zaměstnanců,
7. Zvolení dokumentů požadovaných od uchazečů,
8. Formulování nabídky zaměstnání,
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. Shromáždění dokumentů získaných od uchazečů,
11. Předvýběr uchazečů dle získaných dokumentů a informací,
12. Selektce uchazečů a pozvánka k výběrovému pohovoru.

2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců můžeme uskutečnit ze dvou zdrojů, vnitřních nebo vnějších. Obě tyto možnosti mají své výhody a nevýhody, ale i zákonitosti, podle kterých se při získávání řídíme.

Na volbu zdroje získávání mohou mít vliv vnitřní i vnější okolnosti. Mezi vnitřní okolnosti řadíme časový rámec, ve kterém je cílem zaměstnance získat. Dále jsem také patří finanční prostředky, kterými bude získávání zaměstnanců financováno. Vnější okolnosti jsou spojené s proměnlivou situací na trhu práce.

2.2.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Získávání z vnitřních zdrojů znamená, že využíváme lidských zdrojů, kterými organizace disponuje. Umožňuje-li to situace, mělo by být nejprve zvažováno obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 348)

Mezi vnitřní zdroje dle Šikýře (Šikýř, 2016, s. 87) patří:

- a) Současní zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku nebo lepší organizace práce,
- b) Zaměstnanci ochotní vykonávat náročnější práci,
- c) Zaměstnanci ochotní změnit svou práci,
- d) Zaměstnanci uvolnění z důvodu ukončení činnosti nebo organizační změny.

Výhody vnitřních zdrojů

Dvořáková (Dvořáková, 2007, s. 137) řadí mezi výhody vnitřních zdrojů skutečnost, že zaměstnavatel zná své zaměstnance lépe, a tudíž se může spolehlivěji rozhodnout o jejich rozmístění. Dále udává, že získávání z vnitřních zdrojů zvyšuje spokojenost zaměstnanců, jelikož jim zaměstnavatel tímto způsobem dává svoji důvěru a méně využít jejich potencialu. Také se v důsledku poskytnutí příležitosti vlastním zaměstnancům zmiňuje o zlepšení pracovní morálky, klimatu v organizaci a zvýšení motivace i loajality.

Kociánová (Kociánová, 2010a, s. 83) udává jako výhodu vnitřních zdrojů návrat investice a nákladů, které byly vloženy do zaměstnanců, jejich vzdělávání, mzdy apod. Dále také tvrdí, že pokud získáváme zaměstnance z vnitřních zdrojů, uspoříme čas, jelikož v porovnání s procesem získávání z vnějších zdrojů je získávání z vnitřních zdrojů podstatně rychlejší. V neposlední řadě zdůrazňuje uspořeni nákladů, které jsou nižší než u vnějších zdrojů.

Nevýhody vnitřních zdrojů

Na druhou stranu jako nevýhodu využití vnitřních zdrojů Janišová (Janišová, 2013, s. 198) udává, že stávající zaměstnanci nepřinesou do organizace nové kreativní myšlenky či inovace, kterými by mohli noví uchazeči přispět.

Váchal a Pártlová (Váchal, 2013, s. 298) doplňují nevýhody vnitřních zdrojů o omezený počet zaměstnanců, ze kterých můžeme vybírat. Dále poukazují na rivalitu, která může mezi spolupracovníky vzniknout z důvodu závisti v kolektivu.

2.2.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Ne vždy nám vnitřní prostředí umožňuje obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Získávání z vnějších zdrojů je více rozšířené, jelikož vnitřní zdroje bývají často v organizaci velmi omezeným pramenem.

Podle Koubka (Koubek, 2011, s. 70-72) do vnějších zdrojů patří:

- Zaměstnanci volní na trhu práce,
- Lidé v důchodovém věku,
- Ženy na mateřské,
- Pracovníci v zahraničí,
- Studenti.

Výhody vnějších zdrojů

Výhodou získávání lidských zdrojů z vnějšího prostředí je především široká nabídka uchazečů. Zároveň je zde vyšší pravděpodobnost, že najdeme vhodného zaměstnance, který bude vyhovovat požadavkům na pracovní místo. Koubek zároveň dodává, že získávání z vnějších zdrojů patří mezi levnější možnosti získávání zaměstnanců. (Koubek, 2011, s. 75)

Nevýhody vnějších zdrojů

Co by mohlo být získávání z vnějších zdrojů vytknuto, je časová náročnost procesu vnějšího získávání. Také je podstoupeno větší riziko neúspěchu v podobě nevhodně vybraného uchazeče, jelikož soudíme pouze z dokumentů a informací, které nám poskytnou.

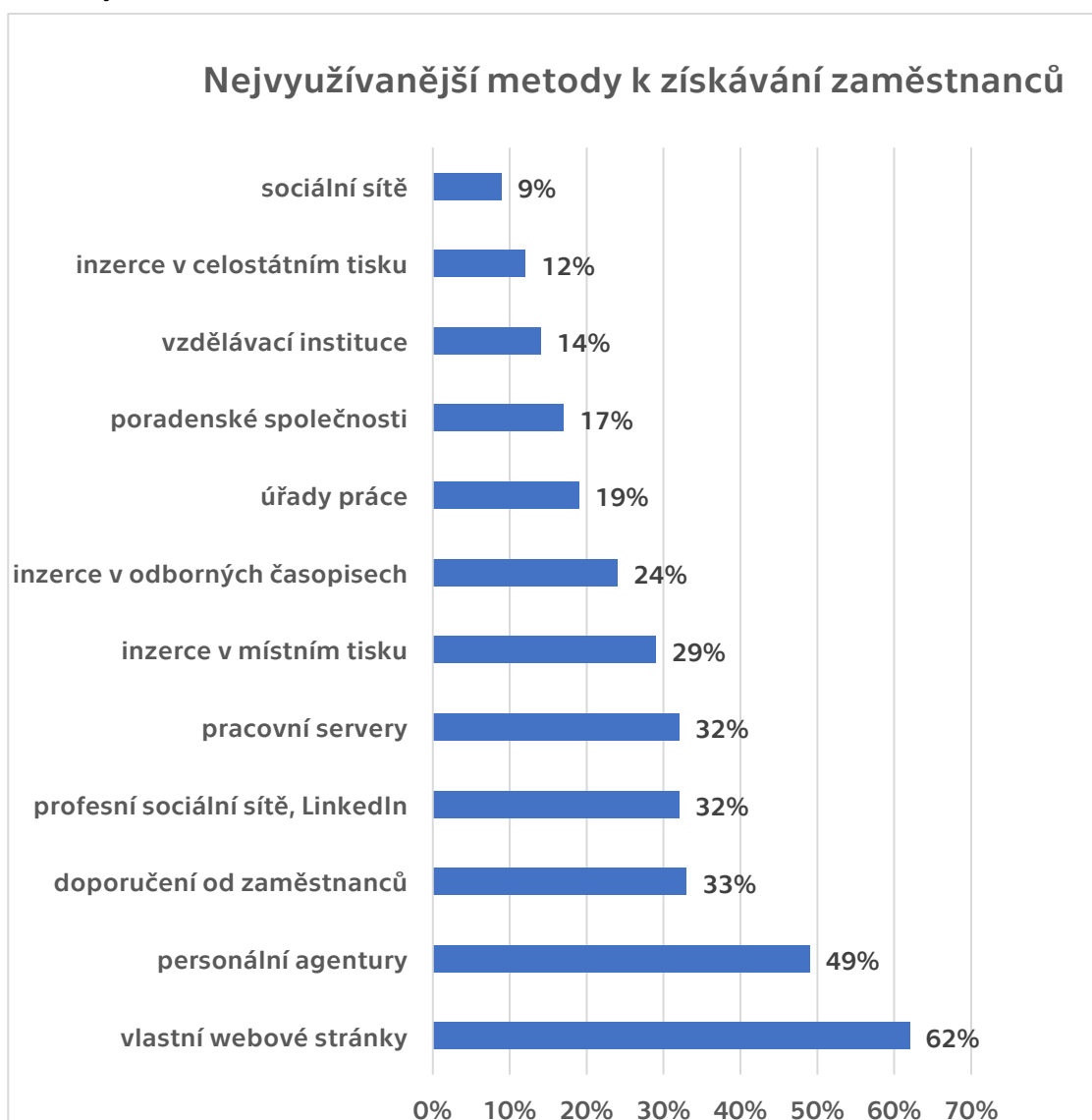
2.3 Metody získávání zaměstnanců

Při volbě metody získávání zaměstnanců hraje roli mnoho faktorů, kterými je volba ovlivněna. Šikýř (Šikýř, 2014, s. 59) přiděluje metody získávání zdrojům, ze kterých jsou zaměstnanci získáváni. Tyto metody jsou k vnitřním a vnějším zdrojům přiřazeny v následující tabulce.

Metody získávání z vnitřních zdrojů	Metody získávání z vnějších zdrojů
Inzerce na intranetu a nástěnce	Inzerce (tisk, internet, sociální sítě)
Zaslání nabídky elektronickou poštou	Personální agentury
Doporučení stávajícího zaměstnance	Přímé oslovení kandidáta
Přímé oslovení kandidáta v organizaci	Úřady práce a školy

Tabulka 1 Metody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů, zdroj: vlastní zpracování dle Šikýře (Šikýř, 2014, s. 59)

Podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) je zaměstnavateli nejčastěji využíváno metod zobrazených následujícím grafu. Výsledek průzkumů nám sděluje, že nejpoužívanější metodou je využívání vlastních webových stránek.



Graf 1 Nejvyužívanější metody k získávání zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování z online zdroje dostupné z <https://www.cipd.co.uk/learn/career/profession-map>

2.3.1 Doporučení

Doporučení je možné považovat za jednu z nejspolehlivějších metod, kdy je potenciální uchazeč doporučen na základě konkrétní pozitivní zkušenosti jiného jedince.

„Dobrý zaměstnanec obvykle nepřivede do firmy někoho, za koho by se poté musel stydět.“ (Bělohávek, 2016, s. 32)

Doporučení může být od známých, od současných či bývalých zaměstnanců. Tip nám může dát přímo i současný zaměstnanec jako svého nástupce na danou pozici. (Koubek, 2007, s. 83)

Pokud oslovíme jedince s nabídkou zaměstnání, je téměř zaručené, že tuto informaci předá dál svým známým a zpráva se tak velmi rychle rozšíří i mezi další osoby.

Metoda doporučení je levným a zároveň rychlým způsobem, jak pracovní místo obsadit. Tato metoda je vhodná především pro organizace malé a střední velikosti, konkrétně pro kvalifikovanější a odpovědnější místa.

2.3.2 E-recruitment

Internet je v dnešní době nepostradatelný způsob, jak nabízet zaměstnání a vyhledávat potenciální uchazeče. E-recruitment neboli elektronické získávání, bylo označeno IRS výzkumem (zkratka Internal Revenue Service) jako stěžejní součást procesu získávání. (Armstrong, 2006, s. 421)

Nejjednodušší formou je inzerce na vlastních webových stránkách. Tato forma inzerce by měla být umístěna viditelně a srozumitelně z toho důvodu, aby se k uchazeči dostaly potřebné informace nezbytné pro ucházení se o nabídku a posouzení souladu požadavků organizace s vlastními schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi. (Práce a mzda, 2006)

Organizace mohou dále vyvěsit inzerát s vlastní nabídkou práce na internetových serverech, které se soustřeďují na inzerci nabídek a poptávek po práci. Jako příklad těchto portálů jsou například server Jobs.cz; Práce.cz atd. (Pracovní portály, b.r.)

Nevýhodou internetového získávání zaměstnanců je velké množství uchazečů, kteří na nabídku odpoví, a zároveň také zdaleka nemusí odpovídat našim požadavkům. (Armstrong, 2009, s. 423)

2.3.3 Social networking

Social networking je úzce spjatý se sociálními sítěmi jako je Facebook, Twitter nebo LinkedIn. Hlavní podstata social networkingu je v navázání kontaktů skrze tyto sociální

sítě, které jsou v dnešní době velmi populárním prostředkem pro kontaktování uchazečů a jejich přilákání.

Facebook

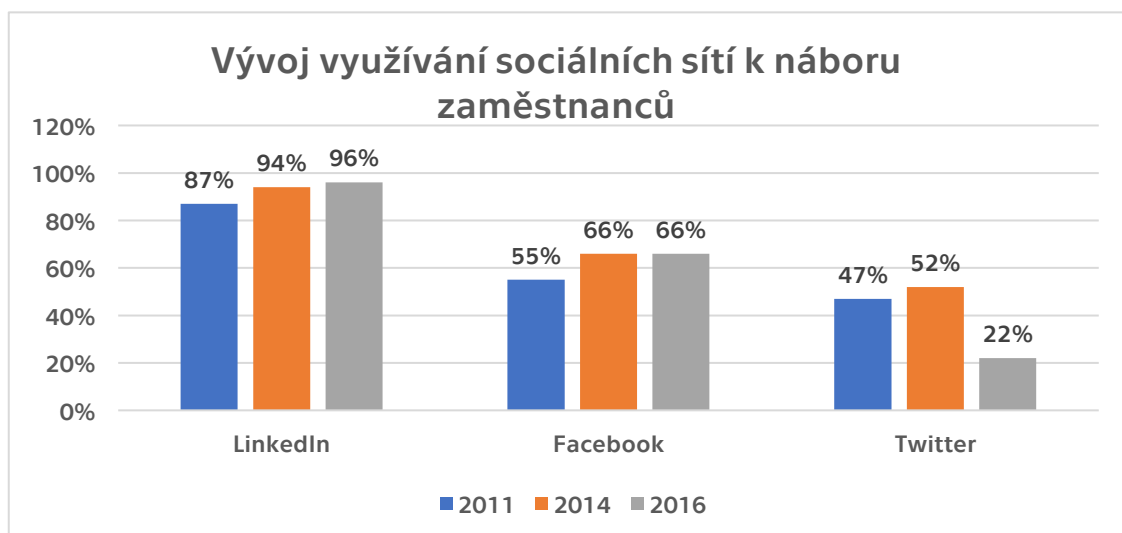
V České republice má profil na Facebook celkem 4,5 miliónů lidí, tedy více než polovina uživatelů internetu a polovina obyvatel České republiky. (Hušková, 2016) Pokud inzerujeme nabídku například na Facebooku, můžeme si být téměř jistí reakcemi v podobě množství žádostí a zaslanych životopisů. Social networking je výhodný, jelikož se jedná o inzerci zdarma, kde je možné oslovit velké množství potencionálních uchazečů.

LinkedIn

LinkedIn je profesní server, ve kterém je možné rychle vyhledávat profily uchazečů dle požadavků, které lze velmi snadně vyfiltrovat při vyhledávání. Každý uživatel má svůj profil s informacemi o dosavadních zkušenostech, vzdělání a praxi, stejně jako v běžném životopise.

Z posledního výzkumu společnosti Society for Human Resources Management (2017) vyplývá, že sociální sítě využívá k náboru téměř 84 % organizací, což je o polovinu více než před 6 lety v roce 2011. (One-Third of Companies Have Disqualified Job Candidates in Past Year for Questionable Social Media Activity, SHRM Survey Shows, 2017)

V následujícím grafu je vyjádřen vývoj využívání sociálních sítí v letech 2011, 2014 a 2016. (Jobvite, 2018)



Graf 2 Vývoj využívání sociálních sítí k náboru zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování na základě dat z webu Jobvite (dostupné z www.jobvite.com)

Z grafu vyplývá, že nejvíce užívanou sociální sítí při náboru zaměstnanců je právě profesní síť LinkedIn, u které každý rok stoupá procentuální využití. Facebook, jako druhá nejvíce užívaná sociální síť, během daných let zaznamenala progres a poté stagnaci

v letech 2014 a 2016. Poslední je Twitter, poté co v roce 2014 prokázal vývoj, v roce 2016 zájem o tuto síť značně poklesl.

2.3.4 Uchazeči se nabízejí sami

Pokud přicházejí životopisy bez jakékoliv snahy a prostředků, daná organizace je známa pro svou dobrou pověst, a zaujímá tak silné postavení na trhu práce. Většinou se nabízejí uchazeči v podobě absolventů nebo studentů zajímajících se o práci v dané organizaci, která je pro ně určitým způsobem atraktivní. Nevýhodou může být nevhodné načasování, kdy není možné uchazeči žádné volné místo nabídnout. (Koubek, 2011, s. 139)

2.3.5 Inzerce

Inzerování je nejčastější a nejtradičnější metoda získávání zaměstnanců. Můžeme inzerovat ve sdělovacích prostředcích jako je například tisk, rozhlas nebo televize. Nejlevnější možností inzerce jsou tiskoviny, a naopak nejméně využívanou formou je televize, a to z důvodu vysokých nákladů.

Dále můžeme inzerovat ve venkovních prostorech jako jsou billboardy, vývěsky nebo poutače. Tento druh venkovní reklamy bývá zpravidla umístěn na místech, kde se soustřeďuje velký počet lidí. Důležité je, aby reklama upoutala kolemjdoucí chodce a splnila tak svůj účel informovat o nabízeném pracovním místě. (Hroník, 2007, s. 135)

Problém inzerce spočívá v omezeném počtu lidí, kteří ji zaznamenají. (Koubek, 2007, s. 137) Na druhou stranu se jedná o levnou metodu získávání zaměstnanců.

3 Výběr zaměstnanců

Pokud máme vytvořený seznam potenciálních uchazečů získaných prostřednictvím zvolené metody získávání, můžeme přistoupit k druhé etapě obsazování pracovních míst – výběru zaměstnanců.

Podle Šikýře (Šikýř, 2014, s. 102) je účelem výběru zaměstnanců rozhodnutí, který z uchazečů vyhovuje požadavkům nezbytným pro výkon práce, odborný rozvoj i funkční postup v organizaci.

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu“. (Dvořáková, 2007, s. 138)

3.1 Kritéria výběru

Podkladem pro stanovení kritérií výběru zaměstnanců jsou vlastní potřeby organizace, které vyplývají z požadavků na pracovní místo (např. dosažené vzdělání, dosavadní praxe) a také specifické právní předpisy (např. zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost). (Šikýř, 2014, s. 102)

Podle Stýbla (Stýblo, 2003, s. 64) a Koubka (Koubek, 2015, s. 170) je stěžejní stanovit tzv. kritéria úspěšnosti, mezi které je například zahrnuta kvalita práce, včasné plnění úkolů, nízká absence apod. Pokud správně a efektivně stanovíme kritéria, můžeme předejít nevhodnému výběru zaměstnance.

Podle Koubka (Koubek, 2007, s. 170) rozdělujeme kritéria na tři následující druhy.

1. Celooorganizační kritéria

Jedná se o taková kritéria, která predikují potenciální úspěšné počínání uchazeče v organizaci a předpokládají uchazečovo přispění svými vlastnostmi, myšlenkami a dovednostmi do organizace.

2. Útvarová (týmová) kritéria

Útvarová kritéria se zaměřují na takové vlastnosti „týmového hráče“, které jsou nezbytné pro správné začlenění do kolektivu a vžití se do nové firemní kultury.

3. Tradiční kritéria

Tradiční kritéria bývala zásadním kritériem do té doby, než je vytlačil trend týmové práce a mezilidských vztahů. Častěji se v dnešní době provádí výběr přímo pro konkrétní organizaci nebo tým.

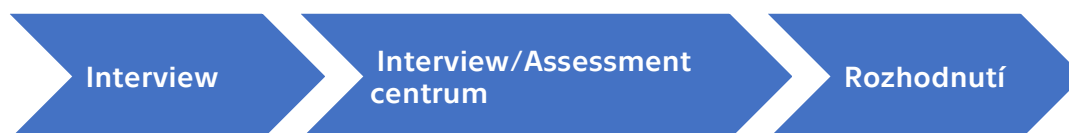
Na druhé straně Armstrong (Armstrong, 2006, s. 344) vidí kritéria v podobě specifikace požadavků na zaměstnance následovně:

- Odborné schopnosti, znalosti a dovednosti,
- Požadavky na chování a vhodný vzorec chování,
- Odborná příprava a výcvik, požadované vzdělání,
- Zkušenosti, dosavadní praxe v souvislosti s požadavky,
- Zvláštní požadavky,
- Vhodnost pro organizaci, přijetí firemní kultury,
- Další požadavky (pracovní doba, mzda apod.),
- Možnost splnit očekávání uchazeče (profesní rozvoj, vzdělávání apod.).

3.2 Proces výběru

Proces výběru zaměstnanců začíná při zahájení výběrového řízení a končí přijetím jednoho z uchazečů. (Kocianová, 2010a, s. 94-95) V případě, že se nám podaří získat kvalitního a odpovídajícího zaměstnance na obsazované pracovní místo, můžeme považovat proces výběru za úspěšný.

Nadcházející obrázek ilustruje tři kroky výběrového procesu dle Janišové (Janišová, 2013, s. 201-203).



Obrázek 1 Proces získávání a výběru zaměstnanců, zdroj: vlastní zpracování dle Janišové (Janišová, 2013, s. 201-203)

Jak můžeme usoudit z obrázku, proces výběru se podle Janišové (Janišová, 2013, s. 201-203) skládá z interview, možnosti assessment centra a následné analýzy výsledků a rozhodnutí.

Při prvním interview je vybráno 10 vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do druhého kola výběrového pohovoru. U tohoto pohovoru jsou v ideálním případě přítomni linioví manažeři a také personální manažer/specialista.

V druhém kole bývá seznam uchazečů zúžen na 3–5 nejvhodnějších kandidátů, kterým je navrženo assessment centrum. V druhém případě je možné provést třetí pohovor už s nadřazeným zaměstnancem. (Janišová, 2013, s. 201-203)

3.3 Fáze výběru uchazečů

Výběr zaměstnanců můžeme rozčlenit podle Koubka (Koubek, 2007, s. 173-174) na dvě části – předběžnou a vyhodnocovací fázi.

1. Předběžná fáze

V předběžné fázi výběru je důležitým prvním krokem omezení počtu potenciálních uchazečů na optimální množství. (Stýblo, 2003, s. 65) Tohoto kroku je docíleno díky selekci dokumentů získaných od uchazečů (např. životopis, osobní dotazníky, pracovní posudky, reference apod.).

Podle Koubka (Koubek, 2007, s. 173) se samotný předvýběr uchazečů skládá ze tří po sobě jdoucích kroků:

1. Popis obsazovaného pracovního místa;
2. Specifikace pracovního místa (dovednosti, zkušenosti, znalosti, kvalifikace);
3. Stanovení konkrétních podmínek (délka praxe, požadavky na vzdělání, charakterové vlastnosti).

Po proběhnutí všech tří uvedených kroků následuje samotný sběr potenciálních uchazečů pomocí metod získávání zaměstnanců (viz kapitola 2.3.).

2. Vyhodnocovací fáze

Poté, co jsme dosáhli optimálního souboru uchazečů následuje fáze vyhodnocovací. Ta se skládá se z několika kroků, které jsou voleny dle povahy práce a významnosti obsazovaného místa. (Koubek, 2007, s. 174)

Koubek (Koubek, 2007, s. 174) do vyhodnocovací fáze řadí následující kroky:

- Zkoumání dokumentů získaných od uchazeče,
- Předběžný pohovor,
- Testování uchazečů (assessment centrum, testy pracovní způsobilosti),
- Interview,
- Analýza referencí,
- Lékařské vyšetření,
- Výběr konkrétního zaměstnance,
- Informování uchazečů o výsledku rozhodnutí.

3.3.1 Dokumenty požadované od uchazečů

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. (Koubek 2007, str. 91)

Od uchazečů je zpravidla dle Šikýře (Šikýř, 2014, s. 102) požadován:

- Životopis,
- Motivační dopis.
- Doklady o vzdělání a dosavadní praxi,
- Reference z předchozího zaměstnání,
- Kopie vysvědčení, certifikátů a diplomů.

V dnešní době je předvýběr založený zejména na poskytnutí životopisu v české nebo anglické verzi. (Dvořáková, 2007, s. 138)

3.4 Metody výběru

Pokud je rozhodováno o volbě metod výběru, je nutné zohlednit faktory jako je validita, reliabilita, vhodnost a výše nákladů. Podle Kolmana (Kolman, 2010, s. 86) je nejdůležitější charakteristikou validita výběru, kdy tvrdí, že použité metody musí mít odpovídající kvalitu.

Metody výběru zaměstnanců jsou voleny na základě charakteristiky pracovního místa a požadavků na něj kladených. Cílem je získat vhodného zaměstnance prostřednictvím jedné z uvedených metod.

Šikýř (Šikýř, 2016, s. 105) mezi základní metody výběru řadí hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, assessment centrum a zkoumání referencí.

3.4.1 Hodnocení životopisu

Životopis je profilovou tvářích uchazeče, kde jsou uvedeny osobní informace – jméno, datum narození, adresa bydliště apod. V Hlavní části je zahrnuto dosažené vzdělání a nejpodstatnější informace o dosavadní praxi. Je důležité zkoumat jednotlivé životopisy komplexně dle charakteristik, které souvisí s povahou pracovního místa v organizaci.

Po vyhodnocení souboru životopisů, které byly získány, je provedena selekce uchazečů. Dle Šikýře (Šikýř, 2014, s. 103) tak vznikají dvě nové skupiny uchazečů:

- **Vhodní uchazeči**
Optimální počet je 5–10 postupujících kandidátů. Tito uchazeči postupují dále ve výběrovém řízení.
- **Nevhodní uchazeči**
Nevhodné uchazeče je nezbytné informovat o výsledku vyhodnocení a zdvořile jim poděkovat za zájem a účast ve výběrovém řízení.

3.4.2 Assessment centrum

Jak tvrdí Bělohlávek (Bělohlávek, 2016, s. 371), assessment centrum je jednou z nejspolehlivějších metod výběru zaměstnanců. Assessment centrum jako diagnosticko-výcvikový program je využíván i při vzdělávání a rozvoji kompetencí, a to zejména u managerů a specialistů. (Dvořáková, 2007, s. 141)

Podstata assessment centra spočívá v simulaci pracovních činností, které odpovídají realitě. Při těchto aktivitách jsou účastníci pozorováni vyškolenými lektory, kteří zkoumají kompetence a charakteristiky uchazečů.

Dle Vajnera (Vajner, 2007, s. 12) jsou při assessmentu používány metody jako prezentace, diskuse, hraní rolí, řešení problémů apod. Může se jednat o individuální či skupinové úkoly.

V následující tabulce jsou uvedeny výhody a nevýhody metody assessment centra podle Hroníka (Hroník, 2005, s. 64-67).

Výhody assessment centra	Nevýhody assessment centra
Komplexnost hodnocení	Časová náročnost na přípravu
Reálnost situace	Vyšší náklady
Vyšší spolehlivost a platnost	Simulační riziko
Zpětná vazba	Riziko zkoušky nanečisto

Tabulka 2 Výhody a nevýhody metody assessment centra, zdroj: vlastní zpracování dle Hroníka (Hroník, 2005, s. 64-67)

3.4.3 Zkoumání referencí

Reference jsou poskytovány osobami, se kterými uchazeč přišel do styku v předchozím zaměstnání, ve vzdělávání apod. Do referencí může organizace nahlížet pouze se souhlasem uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 105)

Koubek (Koubek, 2007, s. 96) považuje reference za nespolehlivý zdroj informací, jelikož mohou být zkreslené díky vztahům mezi uchazečem a zaměstnancem.

3.4.4 Výběrový pohovor

Pohovor je klíčovou metodou výběrového řízení a dle Hroníka (Hroník, 2007, s. 305) ho lze považovat za stěžejní metodu celého procesu výběru zaměstnanců.

Podle Margaret Dale (Dale, 2007, s. 72) jsou pohovory nejvyžívanější metodou z toho důvodu, že pro zaměstnavatele je pohovor jedinečný sociální kontakt na základě, kterého může být rozhodnuto, zdali uchazeč zapadne do kolektivu, a jestli s ním půjde dobře vycházet.

Příprava na výběrový pohovor je často podceňována. Před výběrovým pohovorem je nutné stanovit kritéria podle zásady „koho ano“, nebo naopak „koho ne“. (Hroník, 2007, s. 309) Je důležité také konkretizovat místo a čas, kde se bude pohovor odehrávat a stanovit posuzovatele a účastníky pohovoru.

Strukturovaný a nestrukturovaný pohovor

V obecném rozdělení výběrových pohovorů se shoduje většina autorů. Pohovory se základně dělí na strukturované a nestrukturované. Hlavní rozdíl mezi těmito druhy je v přípravě před samotným pohovorem.

U strukturovaného pohovoru vychází tazatel ze seznamu a okruhů otázek, které by měly být do rozhovoru zahrnuty. Díky této předpřípravě je uchazečům položen přibližně stejný vzorek otázek a z toho důvodu je zaručena vyšší srovnatelnost při výběru uchazečů. (Kasper, 2005, s. 398)

Naopak nestrukturovaný pohovor je časem pro uchazeče, kdy má možnost ovlivnit téma rozhovoru. (Hroník, 2007, s. 309)

Šikýř (Šikýř, 2014, s. 104) tvrdí, že nestrukturovaný pohovor se vede na základě stanovení hlavního cíle pohovoru. Průběh pohovoru je tvořen aktuálním vývojem pohovoru a reakcemi uchazeče

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodika šetření

4.1 Cíl a výzkumné otázky

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnocení jeho efektivity a navrnutí možných zlepšení týkajících se tohoto procesu.

Na základě uvedeného cíle byly stanoveny výzkumné otázky, které jsou v praktické části bakalářské práce zodpovězeny pomocí zvolených metod. Jedná se o následující výzkumné otázky:

1. Probíhá proces náboru a výběru zaměstnanců efektivně a v souladu s teoretickými východisky?
2. Jsou uchazeči spokojeni s procesem výběrového řízení do společnosti?
3. Jak uchazeči hodnotí zpracování webových stránek společnosti?
4. Obsahuje dle uchazečů inzerce pracovního místa veškeré nezbytné informace?

4.2 Metody sběru dat

Pro prozkoumání získávání a výběru zaměstnanců byl zvolen kvantitativní výzkum. Zvolenou metodou kvantitativního výzkumu bylo dotazníkové šetření realizované u zaměstnanců společnosti Fast food. V rámci sběru dat byl dále uskutečněn rozhovor s vedoucí manažerkou jedné z poboček společnosti.

V praktické části jsou použity informace z interních dokumentů společnosti, které byly společností poskytnuty a následně analyzovány. Dále bylo čerpáno z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou webové stránky společnosti.

4.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2018. Celkově bylo dotázáno 30 zaměstnanců, tedy 54 % z celkového počtu osob zaměstnaných na pobočce společnosti Fast food. Dotazník vyplnilo všech třicet dotazovaných respondentů čili návratnost byla 100 %. Dotazník byl rozdán v tištěné podobě a samotný sběr dat trval přibližně tři týdny na zkoumané pobočce společnosti.

Celkově dotazník obsahoval 21 otázek z nichž bylo celkem 20 uzavřených. Tři z 21 otázek byly větvené s jednou podotázkou a poslední otázka byla otevřená a dobrovolná. U označených otázek bylo možné vybírat i více správných odpovědí. V úvodu dotazníku byly respondenti stručně seznámeni s cílem dotazníku a důležitými instrukcemi k jeho vyplnění. Tento dotazník je přiložen v přílohách bakalářské práce.

4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor

V úterý 13. března 2018 byl uskutečněn individuální rozhovor s vedoucí manažerkou prodejny společnosti Fast food. Vedoucí manažer prodejny je zodpovědný mimo jiné i za proces výběrového řízení. Na základě anonymity společnosti nebude uvedeno jméno vedoucí manažerky dané pobočky, která na této pozici působí od září 2017.

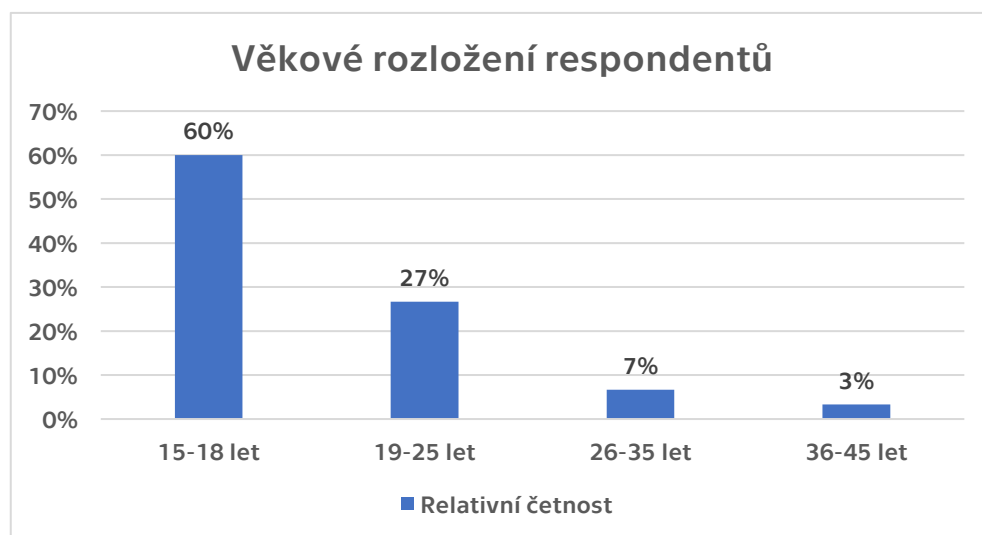
Rozhovor se konal na adrese pobočky společnosti Fast food a trval přibližně 90 minut ve formě dialogu na základě předem vytvořených otázek. Ty byly během rozhovoru rozšířeny v návaznosti na tok hovoru. Polostrukturovaný rozhovor byl po celou dobu zaznamenáván na nahrávací zařízení. Veškeré otázky kladené při rozhovoru jsou uvedeny v přílohách bakalářské práce.

4.3 Respondenti

Vzorek respondentů zahrnoval zaměstnance, kteří nastoupili do zaměstnání v rozmezí září 2017–březen 2018. Toto časové vymezení bylo určeno z důvodu uskutečněné inovace v procesu náborem zaměstnanců, která se váže právě k měsíci září roku 2017. Vybraný vzorek respondentů se tedy již zúčastnil nově nastaveného procesu.

Daní zaměstnanci zároveň absolvovali tento nový proces v poměrně nedávné době a měli tak dostatečné vzpomínky na jeho průběh. Tato skutečnost zvyšuje vypovídací hodnotu výsledků získaných z dotazníkového šetření.

V následujícím grafu je znázorněno procentuální věkové rozložení respondentů.



Graf 3 Věkové rozložení respondentů, zdroj vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

V následující tabulce jsou uvedeny druhy pracovních poměrů zaměstnanců, kteří byli dotazováni. Z celkového počtu je 53 % dotazovaných zaměstnáno ve formě dohod konaných mimo pracovní poměr a zbylých 43 % je zaměstnáno na plný, poloviční či částečný úvazek.

Druh pracovního poměru	Relativní četnost
Plný pracovní úvazek	7 %
Poloviční pracovní úvazek	23 %
Částečný pracovní úvazek	17 %
DPČ/DPP	53 %

Tabulka 3 Rozdělení pracovních poměrů dotazovaných respondentů, zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

5 Představení společnosti Fast food

Cílem této kapitoly je představení a uvedení základních informací o zkoumané společnosti. Společnost si nepřeje být jmenována, a proto bude dále uváděna pod fiktivním názvem jako společnost Fast food. Kromě centrálně nastavených postupů a obecných informací, jsou v následujících kapitolách uváděna čísla a informace týkající se konkrétně pouze jedné z restaurací této společnosti s lokalitou v Praze 1.

Společnost Fast food je mezinárodní korporací, jejíž předmětem činnosti je poskytování služeb rychlého občerstvení. Společnost patří pod skupinu AmRest Holding s.r.o., která patří mezi největší nezávislé provozovatele restaurací v rámci střední a východní Evropy.

5.1 Analýza aktuálního stavu společnosti

V této kapitole je popsán aktuální stav na zkoumané prodejně společnosti Fast food zahrnující zaměstnance zaměstnané ve společnosti, analýzu pohybu těchto zaměstnanců, fluktuaci a důvody odchodu zaměstnanců.

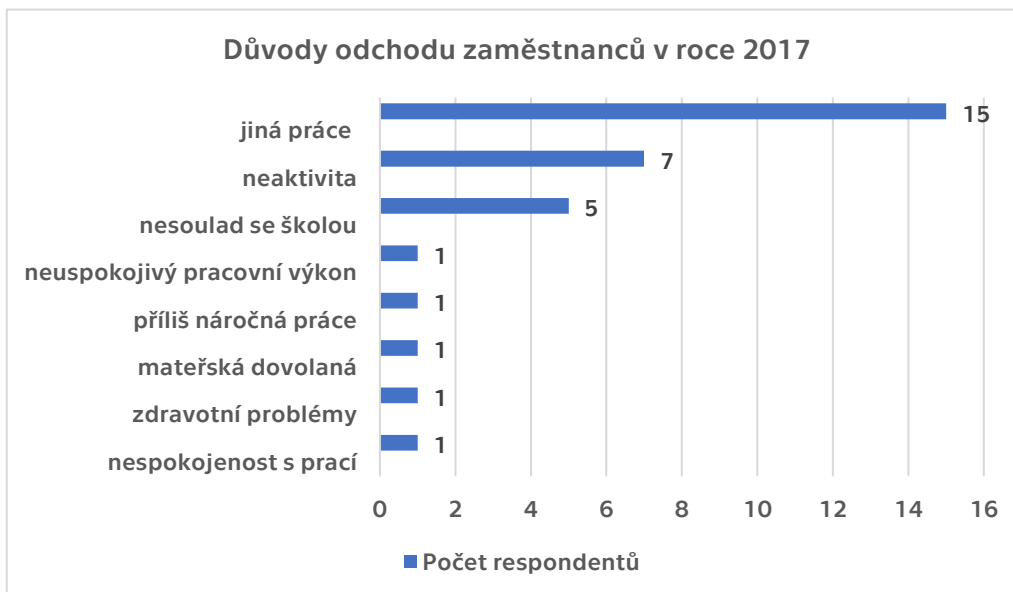
- **Zaměstnanci**

V současné době je na dané prodejně zaměstnáváno celkem 52 zaměstnanců a další 4 manažeři. Na pobočce pracuje více než 60 % zaměstnanců na částečný úvazek či dohodu o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPČ, DPP).

Ačkoliv je dle vedoucí manažerky ve zkoumané prodejně 95 % ideální struktury zaměstnanců, potýká se prodejna s nedostatkem zaměstnaných osob na plný úvazek. Problém je způsoben tím, že většina pracovního týmu je tvořena studenty, kteří mohou docházet do práce až odpoledne po vyučování. Na základě této skutečnosti zaznamenává prodejna trvalý problém s obsazením dopoledních směn.

- **Výstupy**

Nejčastější důvody pro odchod u těchto zaměstnanců jsou znázorněny v následujícím grafu. Tato data byla získána na základě výstupních rozhovorů, které se provádějí při odchodu zaměstnanců ze společnosti a slouží ke zjištění zpětné vazby a konkrétního důvodu odchodu.



Graf 4 Nejčastější důvody odchodů, zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

Z grafu je patrné, že nejčastějším důvodem pro odchod zaměstnanců je jiná pracovní příležitost. Tato informace byla zkoumána v dotazníkovém šetření a bude dále analyzována v rámci kapitoly č. 9.; 9.1.

- **Fluktuace**

Aktuální míra fluktuace dané pobočky je 65 %, což je zároveň i centrálně stanovený cíl v rámci společnosti. Míra fluktuace je ve společnosti vyjadřována následujícím vzorcem.

$$\text{Fluktuace} = \left(\frac{\text{počet odchodů za rok}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za rok}} * 12 \right) * 100 \%$$

Pro názornou představu o aktuální fluktuaci na prodejně společnosti Fast food byl vytvořen následující graf č. 5 zobrazující délku zaměstnání u zaměstnanců, kteří odešli v roce 2017.



Graf 5 Délka zaměstnání zaměstnanců při výstupu ze společnosti v roce 2017, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nikdo ze zaměstnanců při odchodu v roce 2017 nebyl ve společnosti zaměstnán déle než 2 roky. Nejvíce zaměstnanců odešlo do 3 měsíců nebo v rozmezí 8-12 měsíců.

6 Systém získávání a výběru zaměstnanců

6.1 Plánování lidských zdrojů

Při plánování lidských zdrojů vychází společnost z ideální struktury zaměstnanců. Tento výsledek je závislý na údajích týkajících se návštěvnosti pobočky, počtu provedených transakcí a získané tržby v daný den. Z těchto údajů je následně stanovena tzv. ideální struktura neboli počet zaměstnanců, který je vhodný právě pro danou pobočku v daný měsíc.

V případě, že se aktuální stav liší od ideálního, snaží se společnost získat nové zaměstnance. Vedoucí manažerka ovšem při rozhovoru uvedla informaci, že reálně probíhá náborový proces kontinuálně po celý rok. Společnost tedy nepřestává získávat a nabírat nové zaměstnance ani v momentu, kdy dosáhne výsledku ideální struktury zaměstnanců.

➤ Hodnocení plánování lidských zdrojů

Autor hodnotí plánování lidských zdrojů ve společnosti pozitivně, jelikož společnost nabírá nové zaměstnance po celý rok. Tato skutečnost je v rámci společnosti nezbytná, jelikož je zde významný pohyb zaměstnanců odcházejících ze společnosti po krátké době. Tyto zaměstnance je nezbytné nahradit novými zaměstnanci. Pro společnost může být naopak výhodou, pokud by měla nadbytek zaměstnanců a umožnila svým zaměstnancům ještě flexibilněji obsazovat pracovní směny.

6.2 Popis a specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa je vytvářen společností centrálně, kdy každá pracovní pozice ve společnosti má tzv. job mapu (pracovní mapu). Z podstaty práce řadových zaměstnanců je její náplň téměř stálá, tudíž tyto dokumenty nebývají pravidelně aktualizovány. Konkrétní příklad job mapy je uveden v přílohách bakalářské práce.

Job mapa pracovního místa obsahuje následující body:

- Název pracovní pozice,
- Zodpovědné osoby,
- Cíl a popis pracovní pozice,
- Hlavní povinnosti,
- Nezbytné znalosti a schopnosti,
- Osoby, se kterými bude zaměstnanec v kontaktu.

➤ **Hodnocení popisu pracovního místa a doporučení**

I přesto, že je pracovní náplň téměř konstantní, autor práce doporučuje managementu společnosti alespoň jednou ročně procházet veškeré job mapy a porovnat původní informace s aktuálním stavem. Zavedením tohoto opatřením může společnost předejít špatné inzerci pracovního místa a uvádění mylných informací týkajících se neodpovídajícím požadavkům na dané pracovní místo.

6.3 Metody získávání zaměstnanců

• **Inzerce**

Mezi metody používané společností k získávání zaměstnanců patří obzvláště inzerce volných míst na pracovních portálech. Společnost také investuje do reklamní inzerce ve formě televizní reklamy, billboardů či plakátů na veřejných místech včetně náborových letáčku na jednotlivých pobočkách. Metoda inzerce včetně inzerátu pracovního místa bude blíže přiblížena v kapitolách 7.1; 7.1.1.

• **Program Doporuč kamaráda**

V rámci společnosti je pro své zaměstnance připraven motivační program s názvem „Doporuč kamaráda“. Podstatou tohoto program je doporučení od stávajícího zaměstnance na konkrétní osobu z jeho okruhu známých či kamarádů. Za reference na potenciálního uchazeče dostane zaměstnanec finanční odměnu, jejíž výše závisí na formě pracovního úvazku, ve kterém je nový zaměstnanec zaměstnán. Předpokladem vyplacení finanční odměny je splnění podmínky odpracování alespoň tří kalendářních měsíců.

• **Elektronické získávání**

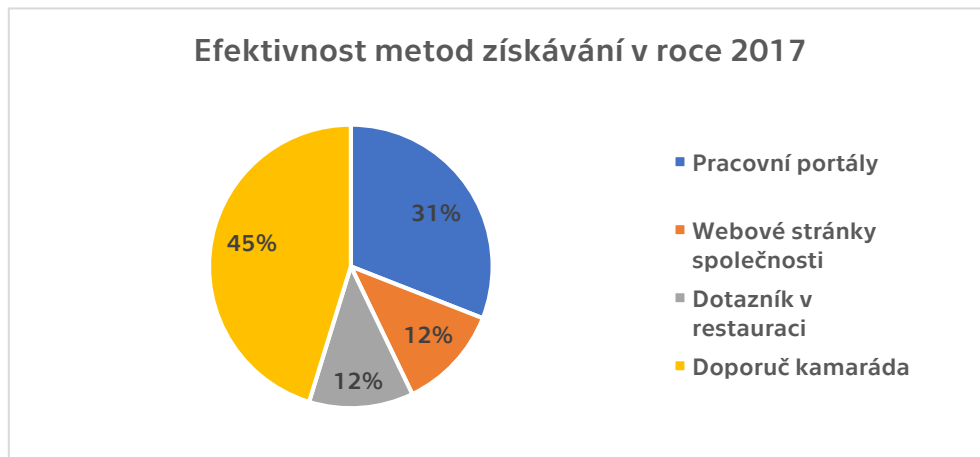
Společnost udává veškeré informace o zaměstnání ve společnosti na svých oficiálních webových stránkách v sekci kariéra. Kariérní webové stránky obsahují soupis veškeré inzerce volných pracovních pozic v rámci České republiky.

• **Vlastní zájem uchazečů**

Velmi často se společnosti uchazeči nabízejí sami osobně na prodejně, ve které se chtějí ucházet o zaměstnání. V tomto případě je kandidátovi předložen obdobný dotazník jako v inzerci na pracovních portálech, který mohou vyplnit přímo na prodejně a předat ho vedoucímu zaměstnanci.

Analýza efektivity metod získávání zaměstnanců

V následujícím grafu je zobrazeno vyhodnocení efektivity metod získávání zaměstnanců, kterých bylo využito v roce 2017. Tyto metody byly prvním kontaktem s uchazeči, kteří byli zaměstnáni v roce 2017.



Graf 6 Efektivnost metod získávání v roce 2017, zdroj vlastní zpracování

Z grafu je viditelné, že nejefektivnější metodou je program Doporuč kamaráda, prostřednictvím kterého bylo zaměstnáno 42 % nových zaměstnanců v roce 2017. Tento výsledek v rámci nejefektivnější metody získávání byl zároveň potvrzen při rozhovoru s vedoucí manažerkou prodejny. Společnost by se tedy měla zaměřit na rozvinutí tohoto programu a dále se blíže věnovat inzerci, která je druhou nejefektivnější metodou.

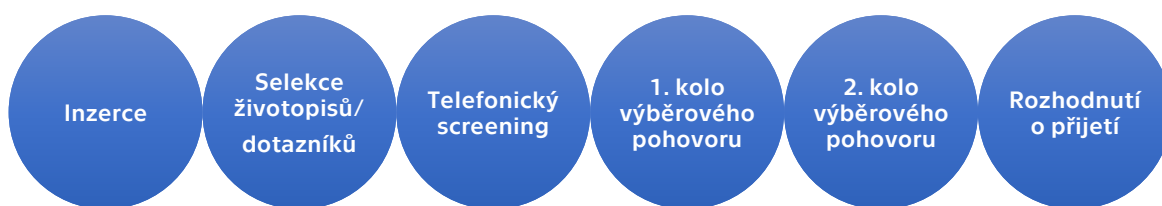
➤ Hodnocení metod získávání a doporučení

Jako doporučení v oblasti metod získávání by autor společnosti navrhl zaměřit se na social networking. Vzhledem k zjištěnému faktu, že je na prodejně velký podíl mladých zaměstnanců (více než 60 %), bylo by pro společnost nepochybně vhodné zařadit tuto novou metodu. Sociální sítě jsou pro skupinu mladých lidí v dnešní době stěžejním a ponejvíce i prvním zdrojem, kde hledají zaměstnání či přivýdělek při studiu.

V rámci získávání zaměstnanců by autor společnosti doporučil na oficiální facebookové stránce společnosti Fast food zveřejňovat inzerci volných pracovních míst. Popřípadě tuto inzerci umisťovat přímo do skupin týkajících se nabídky práce (např. skupina *práce/ brigády/ příležitosti – Praha a okolí*). (Facebook skupina: *Práce/ Brigády/ Příležitosti - Praha a okolí*, 2018)

7 Proces získávání a výběru řadových zaměstnanců

Systém získávání a výběru zaměstnanců se v rámci společnosti rozděluje dle druhu obsazované pozice, a to na proces pro manažerské pozice a řadové zaměstnance. V návaznosti na dotazované respondenty, kteří byli pouze ze skupiny řadových zaměstnanců, bude dále podrobněji popsán pouze tento proces. Jednotlivé kroky v postupu získávání a výběru zaměstnanců jsou zobrazeny na obrázku níže.



Obrázek 2 Proces získávání a výběru řadových zaměstnanců, vlastní zpracování

Inovace v procesu získávání a výběru zaměstnanců

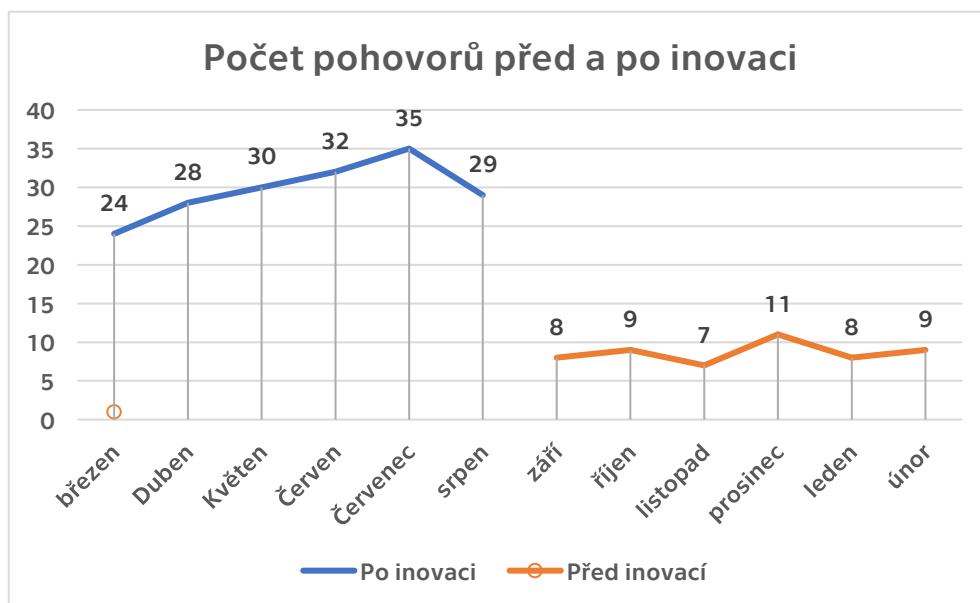
Veškeré kroky procesu od inzerce až po rozhodnutí o přijetí byly uskutečňovány v rámci dané pobočky do září roku 2017. V tomto měsíci došlo k částečnému přesunutí odpovědnosti za proces získávání a výběru zaměstnanců na centrálu společnosti Fast food.

Primárním důvodem této inovace byla pracovní vytíženost asistenta a vedoucího manažera prodejny. Cílem této novinky je navýšení ideální struktury zaměstnanců na restauracích, snížení fluktuace managementu a zlepšení jejich work/life balance. Kvůli této inovaci byla vytvořena nová pozice náborového specialisty, který proces náboru řídí z centrály společnosti.

Nově zavedený proces funguje na základě měsíčního reportingu manažera prodejny náborovému specialistovi. V tomto reportu jsou uváděny výsledky ideální struktury, ze kterých vychází potřeba nových zaměstnanců a dále rozpočtu, který si pobočka přeje v tomto měsíci investovat do inzerce.

➤ Hodnocení inovace procesu manažerkou prodejny

Vedoucí manažerka prodejny klasifikuje tuto inovaci v procesu negativně, jelikož od září minulého roku byl zaznamenán pokles v uskutečněných pohovorech na dané prodejně. V následujícím grafu je znázorněn počet pohovorů v průběhu roku 2017. V září tohoto roku po zavedení inovace byl zaznamenán velký pokles počtu pohovorů až o 70 % z původních čísel.



Graf 7 Počet pohovorů před a po inovace, zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat

7.1 Inzerce

Inzerce je prvním krokem v procesu získávání a výběru zaměstnanců, kdy je pracovní nabídka vložena na trh. Z grafu efektivity metod (graf č. 6) vyplývá, že inzerce je zároveň druhou nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců ve společnosti Fast food.

Po zavedení inovace v roce 2017 byly hlavní pracovní portály přesunuty do kompetence náborového specialisty. Inzerce je centrálně zabezpečována na portálech: Fajn brigády, Jen Práce, Flek, Na brigádu a webových stránkách společnosti. Veškeré ostatní pracovní portály jsou v kompetenci vedoucího manažera prodeje.

➤ Hodnocení inzerce a doporučení

Autor zastává názor, že by inzerce měla být vytvářena jako celistvý prvek zabezpečovaný pouze jednou stranou. Pokud je vytvářen inzerát rozdílnými osobami, může být velmi odlišný a nevytvoří tak kladný dojem na uchazeče, který tuto nesrovnalost objeví. Jedná se sice o nezávažný detail, ale dle názoru autora pouze poukazuje na další nedokonalost nově zavedeného systému náboru ve společnosti.

7.1.1 Inzerát volného pracovního místa

V případě inzerce pracovního místa je vždy uváděna konkrétní pobočka, ve které se nachází volné pracovní místo. Jsou zde uvedeny i další upřesnění, jako je druh úvazku, směny, pracovní náplň či výše odměny.

V úvodu inzerátu se nachází průvodní text, který blíže přibližuje zaměstnání ve společnosti a vyzdvihuje jeho hlavní přednosti. Příklad průvodního textu inzerátu je uveden níže.

„Co takhle mít konečně kolem sebe lidi, díky kterým se budeš těšit do práce? Díky kterým zažiješ při práci legraci? Když k tomu přidáš možnost flexibilního plánování směn, jistotu stálé mzdy a hromadu výhod, tak nemůžeš jinak, než se k nám přidat! Čeká Tě u nás naprosto unikátní firemní kultura, Nabízíme plný i zkrácený úvazek nebo brigádu.“ (Zdroj: kariérní stránky společnosti Fast food-inzerce volného pracovního místa)

Další informace v inzerátu se týkají:

- Výčet benefitů (např. víkendové příplatky, možnosti rozvoje, příspěvek na stravování apod.),
- Náplň práce (kuchař, příprava jídla, pokladní apod.)
- Požadavky na uchazeče (dosažené základní vzdělání apod.).

➤ **Hodnocení inzerátu a doporučení**

Autor hodnotí zpracování inzerátu volného pracovního místa kladně, jelikož neobsahuje žádné závažné nedostatky. Co se týče zpracování, byl ustanoven názor, že je text v inzerátu napsán v přátelském duchu a úvodní text inzerátu může u potenciálních uchazečů vzbuzovat zájem a atraktivitu, vzhledem k uvedené flexibilitě, unikátní firemní kultuře a prostředí v mladém kolektivu.

7.2 Selektce životopisů a dotazníků

Při selekci životopisů se přihlíží především k celkové úrovni tohoto dokumentu, jeho grafické úpravě a uspořádání informací. Nezbytností je alespoň základní znalost anglického jazyka, jelikož restauraci navštěvuje velké množství cizinců, které bez této vědomosti není možno obsloužit.

V samotné odpovědi uchazeče či v jeho životopisu se zkoumá především typ úvazku, který daný uchazeč poptává. Na základě této informace je posuzována dosavadní praxe jedince. Mezi podstatné informace patří i časové možnosti, které uchazeč nabízí.

➤ **Hodnocení selektce životopisů a doporučení**

Autor práce je přesvědčený, že tato část byla společností vcelku správně nastavena. Zlepšení v rámci selektce dokumentů získaných od uchazeče by mohlo být provedeno tím, že by selekci dokumentů a životopisů provádělo více osob. V tomto nastaveném procesu by ovšem musela být vytvořena nová pozice v rámci centrály společnosti paralelně vedle pozice náborového specialisty.

V druhém případě, pokud by byl zaveden původní systém a tento krok by byl opět v kompetenci prodejny, bylo by možné selektovat dokumenty dvěma osobami (vedoucím manažerem a asistentem manažera). Toto opatření by mohlo přispět k výběru opravdu vhodných uchazečů a nepřicházelo by se tedy o čas a náklady, které by byly na nevhodné uchazeče vynaloženy.

7.3 Telefonický screening

Pokud byl vybrán potenciálně vhodný uchazeč, následuje tzv. telefonický screening. Telefonický screening je krátký strukturovaný telefonický rozhovor s uchazečem před samotným osobním pohovorem. Tato část procesu je pod vedením náborového specialisty, který telefonicky kontaktuje vybrané uchazeče nejpozději do 48 hodin po projevení jeho zájmu.

Během telefonického rozhovoru jsou kladeny uchazeči otázky o jeho bývalém zaměstnání, zájmu o tuto práci, očekávání a časových možnostech. Tyto otázky jsou centrálně stanoveny společností v rámci formuláře sloužícího k telefonickému screeningu.

V případě, že se uchazeč jeví jako pozitivní a komunikativní, přistupuje náborový specialista k pozvánce na osobní pohovor a dohodnutí jeho termínu. Vždy je snaha domluvit termín pohovoru, co nejdříve, aby výběrové řízení proběhlo v co možná nejkratším čase.

➤ Hodnocení telefonického screeningu

Tento krok procesu získávání autor hodnotí jako správně nastavený, a to vzhledem k faktu, že je při něm využíváno formuláře. Náborový specialista může postupovat krok po kroku a odškrtnout si splněné kroky. Na základě tohoto podkladu by s velkou pravděpodobností nemělo dojít k situaci, že by nějaká podstatná část rozhovoru s uchazečem byla opomenuta.

7.4 Osobní pohovor

Ve chvíli sjednání termínu pohovoru vytváří náborový specialista událost v kalendáři manažera prodejny. Komunikace mezi manažerem a náborovým specialistou probíhá výhradně elektronicky. Od tohoto momentu je výběrový proces převzat vedoucím manažerem nebo jeho asistentem, kteří se dále věnují přípravě na osobní pohovor s vybraným uchazečem.

Pohovor na pobočce je rozdělen do dvou kol, kdy první pohovor vede asistent manažera. V případě, že uchazeč postoupí do druhého kola, setkává se s vedoucím manažerem prodejny. Pokud je i po druhém kole pohovoru vedoucí manažer přesvědčen o kvalitách uchazeče, schvaluje jeho nábor.

➤ **Hodnocení osobního pohovoru a doporučení**

Dle autorova názoru je tento postup správně nastaven, jelikož se jedná o dvoukolový pohovor, na kterém se podílejí dva odlišní vedoucí a o výsledném rozhodnutí o přijetí uchazeče rozhoduje nejvýše postavená osoba v rámci prodejny – vedoucí manažer.

Jediný nedostatek vidí autor v předání informací o termínu pohovoru. Autor zastává názor, že by předávání informace termínu pohovoru mělo proběhnout ideálně na základě telefonické dohody mezi manažerem a náborovým specialistou. Až poté, co náborový specialista získá souhlas od manažera o konkrétním termínu, by měla být událost vložena do kalendáře. Tím by se předešlo anulování událostí, vyjednávání nových termínů s uchazeči, a především zkrácení doby výběrového řízení, na kterou klade společnost velký důraz.

7.5 Vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti

V této kapitole je celkově zhodnocen systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, který je porovnán s teoretickým základem v rámci odborné literatury na toto téma.

Po analýze a porovnání teorie se zavedeným systémem v praxi byl ustanoven názor, že proces získávání a výběru zaměstnanců funguje v souladu s teoretickými východisky. Jednotlivé kroky procesu získávání ve společnosti odpovídají postupům, které jsou odbornou literaturou doporučeny v rámci získávání a výběru zaměstnanců.

Na konci jednotlivých kroků v procesu získávání a výběru již bylo provedeno hodnocení a navržena možná doporučení. Na základě analýzy tohoto procesu ovšem autor navrhuje níže jedno stěžejní doporučení, které by mělo být společností zváženo.

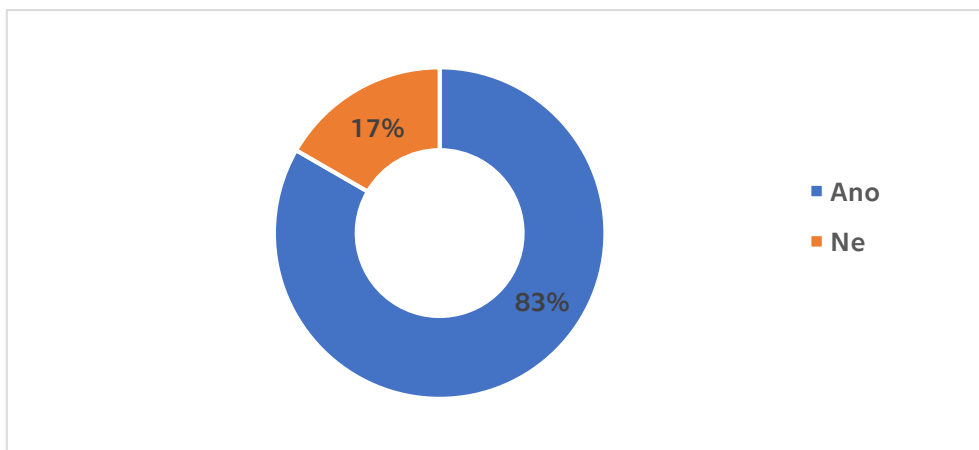
➤ **Posouzení efektivity inovace procesu získávání a výběru zaměstnanců**

Dle autorova názoru by měla centrála společnosti zvážit zavedenou inovaci v procesu získávání zaměstnanců. Na základě analýzy počtu pohovorů bylo zjištěno, že pohovory po zavedení nového systému klesly z průměrného počtu 30 pohovorů měsíčně na 9 pohovorů. Autor navrhuje provést šetření týkající se poklesu počtu pohovorů po zavedení této inovace u všech prodejen společnosti. Pokud by se s tímto poklesem potýkaly i ostatní pobočky společnosti, mělo by být provedeno opatření k zamezení tohoto poklesu. Menší opatření by mohlo zahrnovat zlepšení komunikace a předávání informací mezi vedoucím manažerem a náborovým specialistou sídlícím na centrále. V krajním případě by měla centrála společnosti uvažovat o zavedení původního systému získávání zaměstnanců, který byl celý v kompetenci vedoucího manažera.

8 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola bude věnována vyhodnocení dotazníkového šetření. Níže je uvedeno celkem 14 otázek s grafickým znázorněním. Na základě odpovědí respondentů byly vyhodnoceny výsledky tohoto šetření.

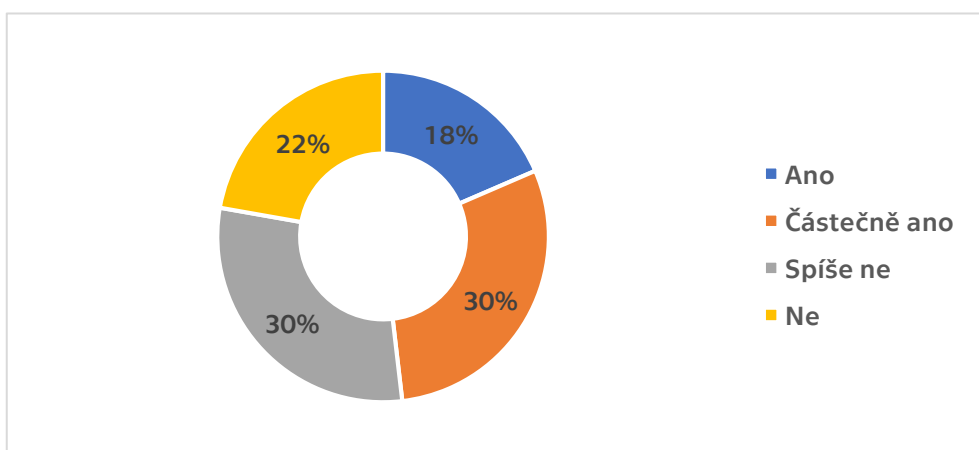
Otázka 1: Navštívil/a jste webové stránky společnosti alespoň jednou?



Graf 8 Návštěvnost webových stránek, zdroj: vlastní zpracování

V prvním grafu byla zjišťována návštěvnost webových stránek společnosti. Na základě získaných dat byl zjištěn výsledek, že 83 % respondentů navštívilo webové stránky společnosti alespoň jednou. Zbýlých 5 respondentů (17 %) tyto stránky nikdy nenavštívilo.

Otázka 2: Byly pro Vás informace uvedené na webových stránkách důvodem, díky kterému jste se o práci ucházel/a?

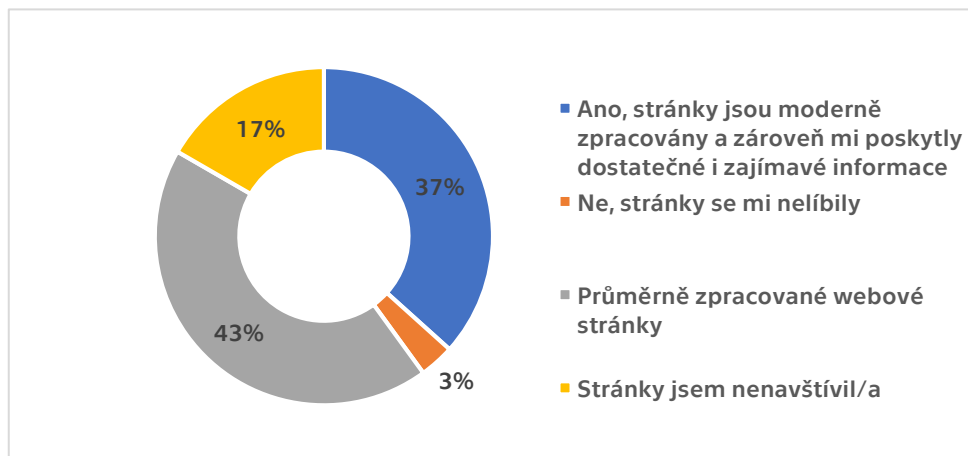


Graf 9 Informace na webových stránkách společnosti, zdroj: vlastní zpracování

Pokud respondenti odpověděli na předchozí otázku č.1 možností „ano“, patřila jim dále tato navazující otázka č.2. Tato otázka měla za cíl zjistit, zdali byly webové stránky dostatečným a motivujícím zdrojem pro uchazeče, díky kterému se o práci ve společnosti ucházeli.

Bylo zjištěno, že 30 % odpovědělo „částečně ano“ a dalších 30 % zvolilo odpověď „spíše ne“. Zbýlých 22 % se přiklonilo k možnosti „ne“, a posledních 18 % zvolilo možnost „ano“. Z těchto procent tedy vyplývá, že kladně na tuto otázku odpovědělo 48 % respondentů (možnosti „ano“, „částečně ano“), které ovšem převážily negativní odpovědi s 52 % hlasů (možnosti „ne“, „spíše ne“). Nadpoloviční většina respondentů tedy uvedla, že pro ně dané informace na webových stránkách nebyly stěžejní pro rozhodnutí o jejich zájmu o práci.

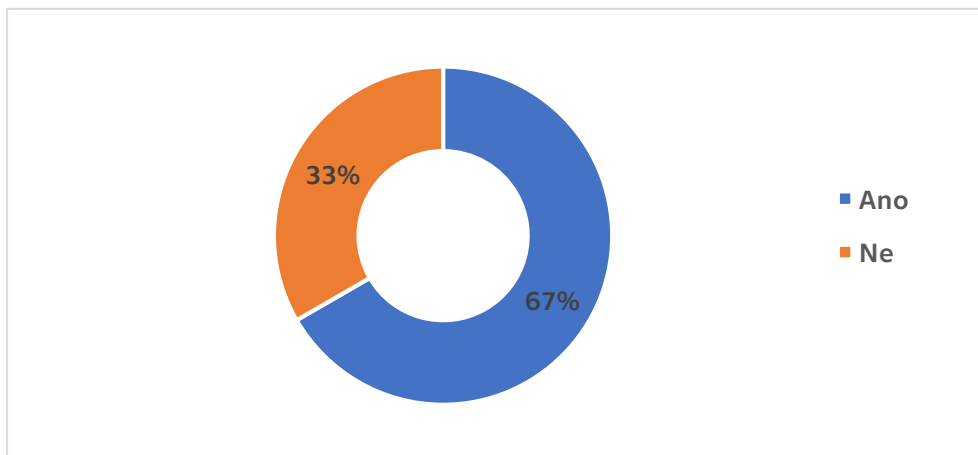
Otázka 3: Zaujalo Vás na první pohled zpracování webových stránek společnosti a informace na nich uvedené?



Graf 10 Zpracování webových stránek, zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka týkající se webových stránek společnosti byla zaměřená přímo na hodnocení jejich zpracování. Z výsledků autor došel k názoru, že z většiny (43 %) působí webové stránky na uchazeče jako průměrně zpracované, což není považováno za pozitivní výsledek. Dalších 37 % ovšem odpovědělo, že považují stránky za moderně zpracované, tudíž se respondenti rozdělili přibližně na polovinu (rozdíl 6 %), kde více ale převažovala část, kterou webové stránky nezaujaly.

Otázka 4: Získali jste dostatek informací již ze zdroje, ze kterého jste se o nabídce dozvěděli?

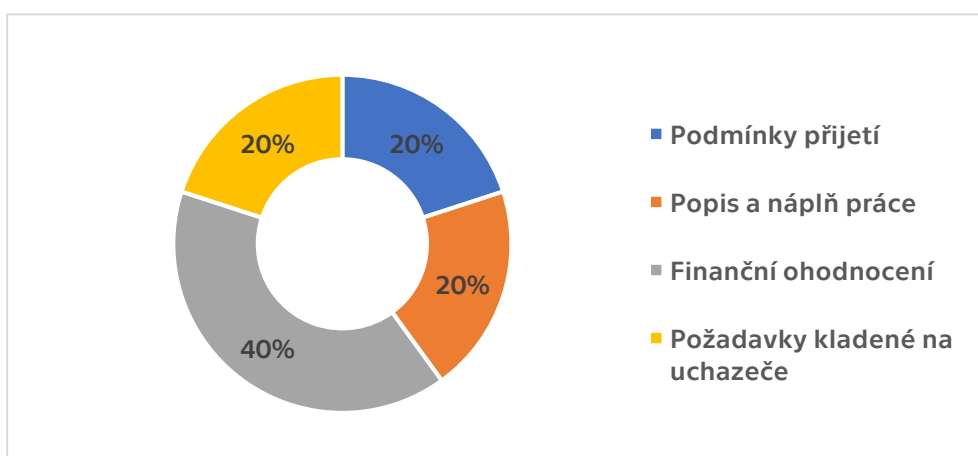


Graf 11 Dostatečnost informací v nabídce, zdroj: vlastní zpracování

Ve čtvrté otázce bylo zjišťováno, zdali uchazeči získali dostatek informací již ze zdroje, ze kterého se o pracovní nabídce prvotně dozvěděli. Tyto zdroje byly jmenovány v předchozí otázce a jednalo se o webové stránky společnosti, inzerce na pracovních portálech, doporučení od známého, přímé oslovení společností nebo osobní zájem či jiné.

Celkem 67 % dotazovaných odpovědělo, že z daného zdroje získali dostatek informací a zbylých 33 % zvolilo odpověď „ne“. Jedná se celkem o pozitivní výsledek, kdy většina měla dostatečné informace již z prvotního zdroje.

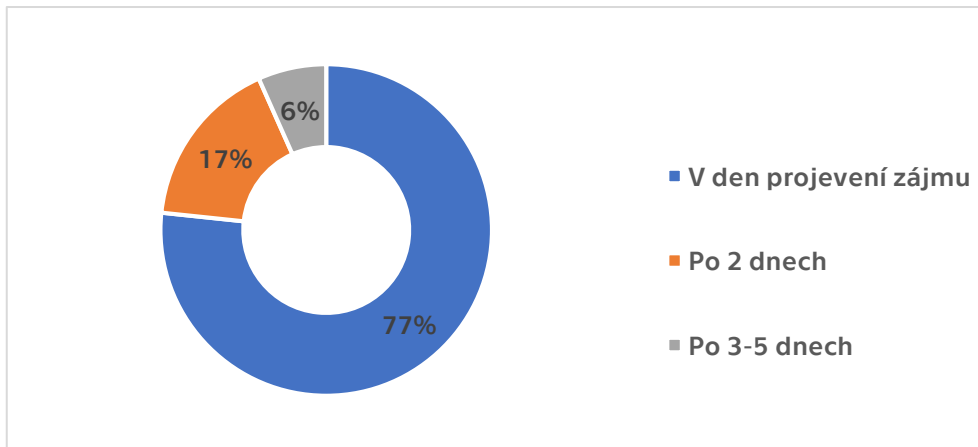
Otázka 5: Jaké konkrétní informace Vám v inzerátu chyběly?



Graf 12 Chybějící informace v inzerátu, zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 40 % zaměstnancům v inzerátu nejvíce chyběly informace ohledně finančního ohodnocení. Ostatní možnosti jako podmínky přijetí, popis a náplň práce a požadavky kladené na uchazeče byly zvoleny vždy v poměru 20 % respondentů.

Otázka 6: Po jak dlouhé době Vás společnost kontaktovala po vyjádření Vašeho zájmu o práci?

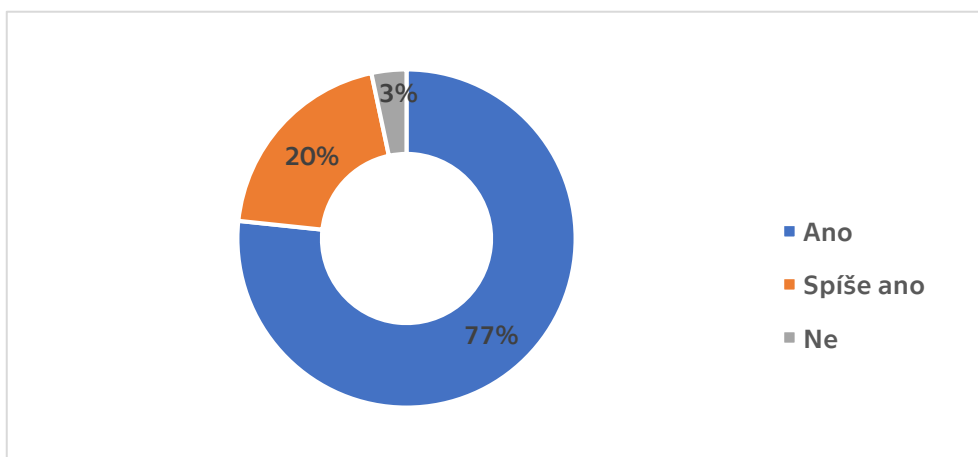


Graf 13 Rychlost odezvy společnosti, zdroj: vlastní zpracování

V otázce týkající se rychlosti kontaktování bylo 77 % zaměstnanců osloveno v ten samý den, kdy projevíli zájem o práci ve společnosti. Pouze pět uchazečů bylo kontaktováno až po dvou dnech a dále dva zaměstnanci zvolili odpověď kontaktování po 3–5 dnech.

V rámci společnosti je stanovena povinnost kontaktovat uchazeče ideálně do 24 hodin či maximálně do 48 hodin, jelikož poté klesá „životnost“ zájmu uchazeče.

Otázka 7: Byl/a jste průběžně a detailně informován/a o všech krocích výběrového řízení?



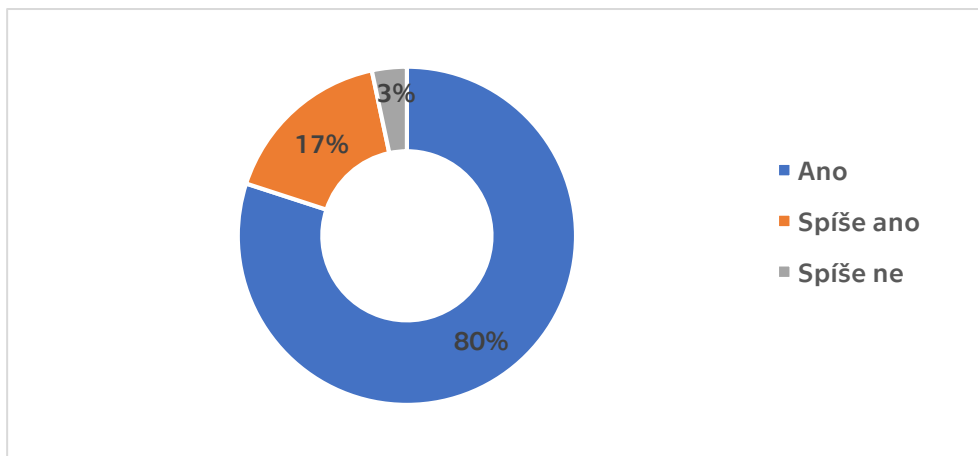
Graf 14 Informovanost o průběhu výběrového řízení, zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s mírou informovanosti o následujících krocích a postupu výběrového řízení zvolilo 77 % dotazovaných zaměstnanců možnost „ano“ a dále 20 % „spíše ano“. Jeden zaměstnanec odpověděl „spíše ne“ a nikdo z dotazovaných ne zvolil odpověď „ne“.

Otázka 8: Jak byste hodnotil/a dobu trvání ústního pohovoru?

V další otázce sloužící ke zhodnocení délky trvání ústního pohovoru bylo jednoznačně odpověděno všemi respondenty, že tuto dobu považují za dostatečně dlouhou. Dle rozhovoru s vedoucí manažerkou prodejny bylo uvedeno, že se jedná většinou o rozhovor v délce 30-40 minut.

Otázka 9: Měl/a jste dostatečný prostor při pohovoru na kladení Vašich dotazů a otázek?



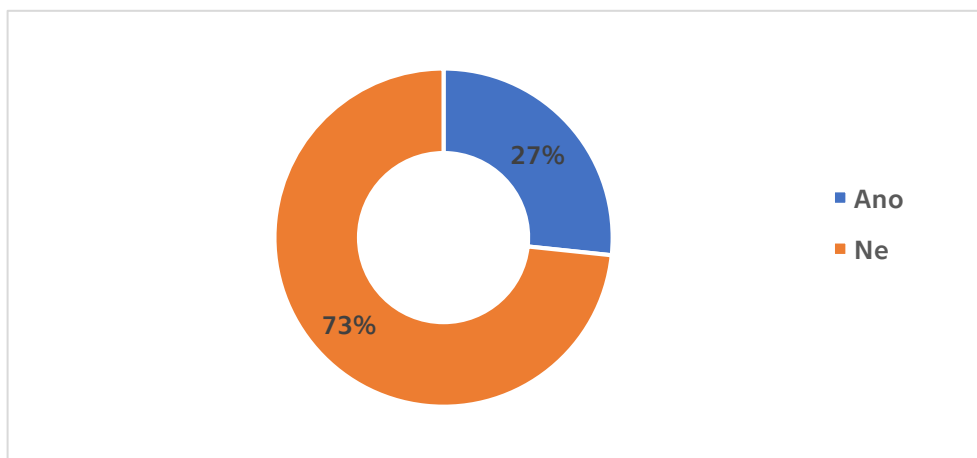
Graf 15 Prostor pro kladení dotazů při pohovoru, zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky týkající se dostatečného prostoru pro kladení dotazů při pohovoru zvolilo 80 % zaměstnanců možnost „ano“, tedy že měli dostatek času pro své otázky. Dalších 17 % dotazovaných odpovědělo „spíše ano“ a jeden zaměstnanec zvolil možnost „spíše ne“. Přímou odpověď „ne“ nezvolil žádný z dotazovaných.

Otázka 10: Byly tyto dotazy zodpovězeny?

Na předchozí otázku navazuje otázka č. 10, která se detailně táže, zdali tyto dotazy byly v rámci pohovoru zodpovězeny. Z celkového počtu 97 % zaměstnanců jednoznačně zvolilo možnost „ano, všechny dotazy byly zodpovězeny“. Pouze jeden ze zaměstnanců zvolil možnost „dotazy byly zodpovězeny, ale ne dle mých představ“.

Otázka 11: Byly Vám v průběhu pohovoru položeny otázky ohledně Vaší rodinné a osobní situace nebo zdravotního stavu?

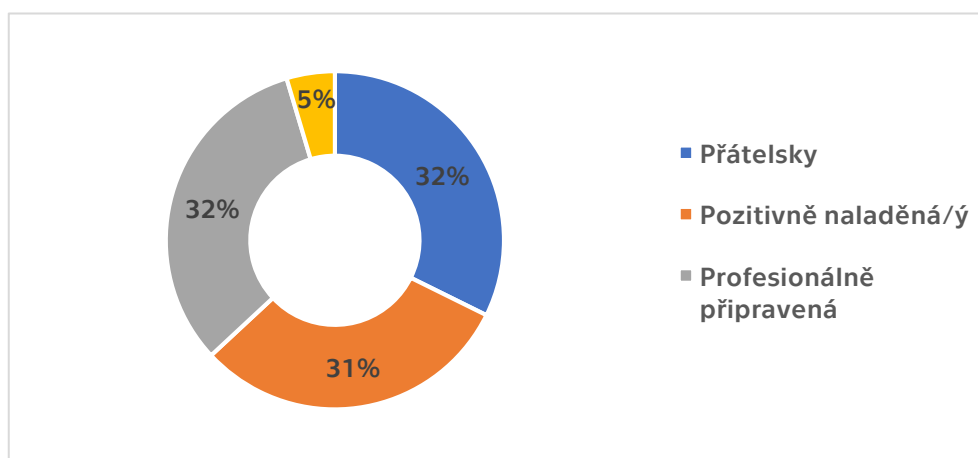


Graf 16 Neetické otázky v průběhu pohovoru, zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky týkající se průběhu pohovoru a otázek ze strany vedoucího pohovoru bylo zjištěno, že 27 % bylo tázáno ohledně jejich rodinné nebo osobní situace či zdravotního stavu, což je považováno za neetické a diskriminační chování. Zbylým 73 % dotazovaných nebyly tyto otázky položeny.

Při pohovoru s vedoucí manažerkou prodejny byl autor ujištěn, že tyto otázky zásadně během pohovoru nejsou kladeny, a že z pozice vedoucího pohovoru respektuje soukromí zaměstnanců. Na základě této informace bylo ustanoveno názoru, že se jedná pouze o špatné porozumění otázce ze strany respondentů, kdy byla tato otázka položena nepřímou a nebylo zde uvedeno, že se jedná o neetické a diskriminační otázky.

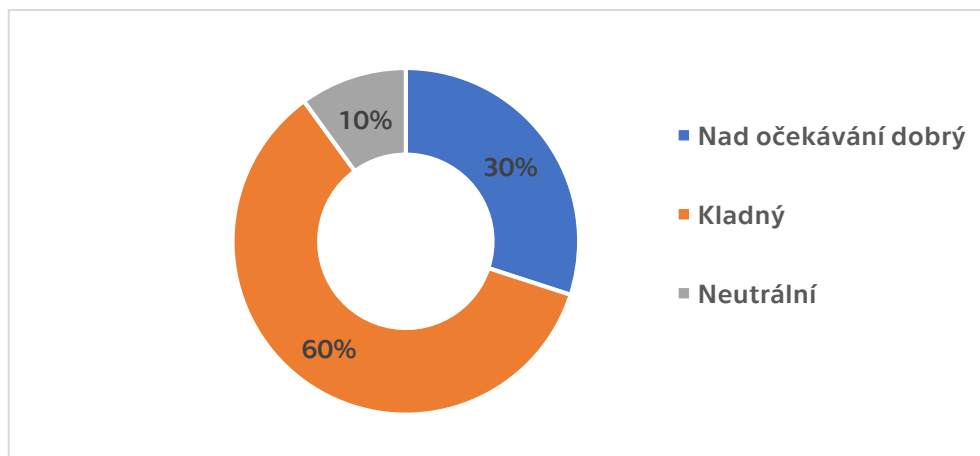
Otázka 12: Jak na Vás působil/a vedoucí ústního pohovoru?



Graf 17 Hodnocení vedoucí pohovoru, zdroj: vlastní zpracování

Na otázku zaměřující se na hodnocení vedoucí ústního pohovoru byly získány velmi kladné odpovědi. Na 32 % dotazovaných působila vedoucí pohovoru přátelsky a dalších 31 % uvedlo, že vedoucí pohovoru byla pozitivně naladěná. Zbýlých 32 % odpovědělo, že vnímali vedoucí pohovoru jako profesionálně připravenou na výběrový pohovor. Často byly uvedeny všechny tyto tři odpovědi zároveň v rámci možnosti zvolení více odpovědí v této otázce. Pouze 3 dotazovaní uvedli, že na ně vedoucí pohovoru působila autoritativně.

Otázka 13: Jaký je Váš celkový pocit z průběhu pohovoru a výběrového řízení?



Graf 18 Celkový pocit z průběhu výběrového řízení, zdroj: vlastní zpracování

Stěžejní otázkou dotazníku byla otázka týkající se celkového pocitu z průběhu výběrového řízení do společnosti. Z analýzy odpovědí byl zjištěn pozitivní výsledek, kdy 60 % dotazovaných uvedlo možnost „nad očekávání dobrý pocit“ a 30 % „kladný pocit“. Tři respondenti uvedli možnost „neutrální“. Hlavním pozitivním výsledkem v této otázce je, že nikdo ze zaměstnanců nevybral možnost „záporný“ či „spíše záporný“.

Otázka 14: Uvedte prosím jednu věc (můžete i více), kterou byste vytkl/a, nebo naopak vyzdvihl/a v procesu náboru do společnosti.

Poslední otázka dotazníku byla jako jediná otevřená, ale zároveň dobrovolná. Bohužel byly na tuto otázku získány pouze 4 odpovědi. V získaných odpovědích byl především vyzdvihnut osobní pohovor s vedoucí manažerkou, která byla jedním z respondentů označena jako velmi příjemná. Další odpovědi uváděly přátelský pohovor, ze kterého měli dobrý pocit a žádná negativní informace nebyla v odpovědích uvedeno

Autor zpětně hodnotí, že tato otázka nebyla správně položena, jelikož zpětná vazba v podobě odpovědí byla velmi nízká. Tato otázka měla být stanovena jako povinná jakožto všechny ostatní.

8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření a doporučení

Na základě odpovědí získaných z dotazníkového šetření byly zjištěny relativně pozitivní reakce na proces získávání a výběru zaměstnanců. Celkově bylo z odpovědí zřejmé, že společnost Fast food je vnímána svými zaměstnanci jako stabilní organizace s dobrou image a pověstí poskytující velmi flexibilní zaměstnání. Respondenti obzvláště vyzdvihovali osobní pohovor s vedoucí manažerkou, která na ně udělala velmi kladný dojem.

Výzkumné otázky zkoumané v dotazníkovém šetření jsou dle výsledků vyhodnoceny níže a následně byly doporučeny návrhy ke zlepšení.

I. Jsou uchazeči spokojeni s procesem výběrového řízení do společnosti?

S celkovým průběhem výběrového řízení bylo spokojeno 90 % dotazovaných, což vypovídá o správném nastavení tohoto procesu. Proces výběrového řízení probíhá v krátkém časovém horizontu. Dle vedoucí manažerky prodejny celý proces trvá v řádech dnů, maximálně dvou týdnů. Ačkoliv byly výsledky týkající se spokojenosti v zásadě pozitivní, je níže uveden návrh ke zlepšení, který by mohl zlepšit aktuální situaci ve společnosti.

➤ Uvádění pravdivé výše finančního ohodnocení a jeho navýšení

V rámci dotazníkového šetření vzešlo zjištění, že 53 % zaměstnanců zvažovalo či zvažuje odchod ze společnosti právě z důvodu nízkého finančního ohodnocení. Tato informace by mohla být důvodem dlouhodobého problému nedostatku zaměstnanců na plný pracovní úvazek.

Společnost aktuálně nabízí svým zaměstnancům na plný úvazek nástupní hodinovou mzdu 100 Kč. Tuto nejnižší sazbu odměny ovšem společnost v nabídce práce neinzeruje, ale udává částku již s přidanými bonusy (např. za odpracovaný počet hodin). Tyto bonusy ovšem nemusí všichni zaměstnanci ve společnosti získat. S touto informací o pravdivé výši odměny uchazeč obeznámen až při výběrovém pohovoru.

Oproti tomu největší konkurence společnosti nabízí svým zaměstnancům nástupní mzdu od 110-130 Kč/hod dle místa výkonu a návštěvnosti pobočky. V rámci zamezení odchodů ve zkušební době či v rozmezí 8–12 měsíců od nástupu (období s největším počtem odchodů), a zároveň navýšení počtu zaměstnanců na plný pracovní úvazek, by mělo být zavedeno opatření v podobě navýšení finančního ohodnocení zaměstnanců. To by mělo být zvýšeno minimálně do výše nástupní mzdy konkurenční společnosti, tedy na 110 Kč/hod.

Autor zároveň doporučuje neudávat ve svých inzerátech mylné informace týkající se výše finančního ohodnocení. Společnost by měla uvádět nejnižší výši nástupní hodinové mzdy a u této informace dále uvést souvislost s možností navýšení této částky v rámci získání finančních bonusů, u kterých by měly být popsány podmínky získání.

II. Obsahuje dle uchazečů inzercí pracovního místa všechny potřebné informace?

Většina respondentů získala dostatek informací již z prvotních zdrojů. Celkově 40 % respondentů nezískalo dostatečné informace v inzerátu o finančním ohodnocení práce. Na základě tohoto výsledku bylo navrženo následující zlepšení.

➤ Ucelení informací v popisu pracovní nabídky

V rámci rešerše inzerátů společnosti bylo zjištěno, že finanční ohodnocení je obsaženo ve všech inzerátech na webových stránkách společnosti, ale zdaleka ne ve veškeré inzerci na pracovních portálech. V případě, že tyto informace jsou k dispozici, bývají uvedeny v odlišných částkách či rozmezích, což může být pro uchazeče matoucí. Některé inzeráty uvádějí částku od 109 Kč/hod, jiné od 130 Kč/hod či 116 Kč/hod v rámci regionu Praha.

Mzda pro zaměstnance je stanovena centrálně managementem společnosti, a proto by měla být uvedena ve všech inzercích shodně. Jelikož finanční aspekty bývají při hledání práce jedním z nejdůležitějších, je vhodné uvádět konkrétní výši odměny za práci ve všech inzerátech a zároveň ucelit informace uvedené v inzerci napříč společností.

III. Jak uchazeči hodnotí zpracování webových stránek společnosti?

V rámci výzkumné otázky související s hodnocením webových stránek společnosti byl zjištěn spíše negativní výsledek ze strany respondentů. Sice bylo zjištěno, že téměř 70 % alespoň jednou stránky navštívilo, ale bohužel více než polovina respondentů zastává názor, že webové stránky jsou průměrně zpracované.

Stejný výsledek byl získán z otázky, zdali byly tyto informace z webových stránek důvodem zájmu o práci ve společnosti, kdy byly získány odpovědi přibližně v poměru 50:50, kdy o 4 % více získaly zamítající odpovědi. Dle tohoto výsledku je doporučeno následující řešení nedostatku.

➤ Inovace webových stránek společnosti

Jelikož při analýze webových stránek nebyly nalezeny žádné nedostatky ve výčtu uvedených informací, měla by se společnost zaměřit zejména na designovou stránku společnosti.

Stránky jsou na první pohled velmi jednoduše řešené v barvách loga společnosti. Autor zastává názor, že tento vzhled a jednoduchost jsou vyhovující spíše pro starší generaci. Vzhledem k zjištěné skutečnosti, že zaměstnanci jsou z většiny z řad mladých lidí (studentů), by měla být inovace webových stránek v podobě modernějšího pojetí a zpracování. Změna by měla zahrnovat více interaktivních možností v rámci procházení jednotlivých záložek, popřípadě i inzerce a dále poutavý a barevnější design.

Autor společnosti doporučuje provést analýzu stránek konkurenčních společností na trhu. Ty byly autorem analyzovány jako modernější v porovnání se stránkami společnosti Fast food. Na základě těchto získaných poznatků by měla společnost zajistit v rámci IT oddělení úpravu webových stránek.

Dle informací od vedoucí prodejny byly webové stránky naposledy aktualizovány na počátku roku 2017, což bylo zároveň první aktualizování stránek. Z toho důvodu autor navrhuje inovaci webových stránek uskutečňovat častěji, aby nedošlo ke stereotypní image společnosti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané organizaci, posoudit jeho efektivitu a navrhnout řešení, která by mohla přispět k jeho zlepšení.

Při porovnání nastaveného procesu získávání a výběru zaměstnanců s odbornou literaturou uvedenou v teoretické části, nebyly nalezeny žádné nedostatky. Na základě této skutečnosti byl ustanoven názor, že je tento proces v souladu s teorií.

V rámci jednotlivých kroků procesu získávání a výběru zaměstnanců byly navrženy a detailně popsány následující změny:

- Aktualizovat popis pracovního místa (job mapa) jednou ročně;
- Zavedení nové metody získávání – social networking;
- Jednostranné zabezpečování všech inzertních pracovních portálů;
- Hodnocení životopisů a dokumentů o uchazeči alespoň dvěma osobami;
- Telefonická domluva mezi náborovým specialistou a vedoucím manažerem při sjednávání termínu pohovoru.

V rámci analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců bylo zjištěno, že je tento proces ve společnosti Fast food detailně propracovaný. S celkovým průběhem výběrového řízení bylo spokojeno 90 % zaměstnanců. Ačkoliv byl získán tento pozitivní výsledek, autor doporučuje zvážení inovace v procesu získávání a výběru ve společnosti, a to vzhledem k poklesu počtu pohovorů o více než 70 %. V rámci tohoto zjištění doporučuje autor provést analýzu počtu pohovorů na všech prodejnách společnosti a dle těchto výsledků vyvodit závěr a zhodnocení efektivity inovace.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondentům chyběly informace týkající se finančního ohodnocení v inzerátu pracovního místa. Při rešerši inzercí společnosti autor zjistil, že ne všechny inzeráty tuto informaci uvádějí a také, že finanční ohodnocení bývá uváděno v rozdílných výších. K tomuto zjištění bylo společností navrženo opatření týkající se ucelení informací o finančním hodnocení ve všech inzerátech společnosti. V rámci inzercí bylo dále doporučeno uvádět vždy nejnižší míru nástupní mzdy (100 Kč/hod) s uvedením možnosti získání benefitů v průběhu měsíce, a neinzerovat tedy matoucí a mylné informace.

Z dotazníkového šetření byl dále zjištěn nedostatek ve zpracování webových stránek společnosti, které zaměstnanci vesměs hodnotili jako průměrné. Autor společnosti navrhuje analyzovat webové stránky konkurence, kdy na základě zjištěných výsledků bude provedeno vylepšení designu těchto stránek. Autorem bylo také doporučeno uskutečňovat inovaci webových stránek pravidelněji, jelikož první změna byla provedena poprvé v lednu 2017.

Proces získávání a výběru zaměstnanců je jednou z hlavních činností společnosti Fast food, jelikož je tento proces využíván v průběhu celého roku vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Realizace uvedených návrhů by tak mohla tento proces zdokonalit a usnadnit společnosti Fast food získávání a výběr nových zaměstnanců, popřípadě přilákat většího počtu uchazečů.

Seznam použité literatury

Bibliografie

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9446-314.

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of management and leadership a guide to managing for results*. 2nd ed. London: Kogan Page. ISBN 978-074-9457-495.

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

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

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-802-5115-220.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Facebook skupina: *Práce/ Brigády/ Příležitosti - Praha a okolí* [online], 2018. Praha: Facebook©2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/InzercePracePraha/>

HRONÍK, František, 2005. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA. Kariéra. ISBN 80-736-6020-2.

HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Vyd. 1. V Brně: MotivPress. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

HUŠKOVÁ, Lucie, 2016. Jak se daří Facebooku v ČR?. In: *Newsfeed.cz* [online]. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

Jobvite, 2018. *Jobvite* [online]. U.S: Copyright © 2018 Jobvite [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.jobvite.com/>

KASPER, Helmut, ed. a Wolfgang MAYRHOFER, ed., 2005. *Personální management, řízení, organizace*. 3. doplněné vydání. Praha: Linde. ISBN 80-861-3157-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9389-2.

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

KOCIANOVÁ, Renata, 2010b. *Personální činnosti a metody personální práce: treaties and international agreements registered or filed and recorded with the Secretariat of the United Nations*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

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

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

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

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

One-Third of Companies Have Disqualified Job Candidates in Past Year for Questionable Social Media Activity, SHRM Survey Shows, 2017. In: *SHRM* [online]. ALEXANDRIA, Va.: SHRM [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/Pages/Custom404.aspx?requestUrl=https://www.shrm.org/research/surveyfindings/pages/social-media-recruiting-screening-2015.aspx>.

Práce a mzda: Proměny získávání a výběru zaměstnanců, 2006. Sagit, a.s., 2006(9). ISSN 0032-6.

Pracovní portály, b.r. *Pracovní portály* [online]. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <http://www.pracovni-portaly.cz/>

STÝBLO, Jiří., 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2610-976.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-395.

Internetové zdroje

AmRest, 2018. *AmRest* [online]. Wrocław: AmRest Holding SE [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.amrest.eu/en/about-us/company-profile>

Facebook skupina: Práce/ Brigády/ Příležitosti – Praha a okolí [online]. Praha: Facebook © 2018, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/InzercePracePraha/>

HUŠKOVÁ, Lucie, 2016. Jak se daří Facebooku v ČR?. In: *Newsfeed.cz* [online]. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

Jobvite, 2018. *Jobvite* [online]. U.S: Copyright © 2018 Jobvite [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.jobvite.com/>

One-Third of Companies Have Disqualified Job Candidates in Past Year for Questionable Social Media Activity, SHRM Survey Shows, 2017. In: *SHRM* [online]. ALEXANDRIA, Va.: SHRM [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/Pages/Custom404.aspx?requestUrl=https://www.shrm.org/research/surveyfindings/pages/social-media-recruiting-screening-2015.aspx>.

Pracovní portály, b.r. *Pracovní portály* [online]. [cit. 2017-11-06]. Dostupné z: <http://www.pracovni-portaly.cz/>

Seznam grafů

Graf 1 Nejvyužívanější metody k získávání zaměstnanců	12
Graf 2 Vývoj využívání sociálních sítí k náboru zaměstnanců.....	14
Graf 3 Věkové rozložení respondentů	24
Graf 4 Nejčastější důvody odchodů	27
Graf 5 Délka zaměstnání zaměstnanců při výstupu ze společnosti v roce 2017	28
Graf 6 Efektivnost metod získávání v roce 2017.....	31
Graf 7 Počet pohovorů před a po inovace	33
Graf 8 Návštěvnost webových stránek.....	37
Graf 9 Informace na webových stránkách společnosti.....	37
Graf 10 Zpracování webových stránek.....	38
Graf 11 Dostatečnost informací v nabídce	39
Graf 12 Chybějící informace v inzerátu	39
Graf 13 Rychlost odezvy společnosti	40
Graf 14 Informovanost o průběhu výběrového řízení	40
Graf 15 Prostor pro kladení dotazů při pohovoru.....	41
Graf 16 Neetické otázky v průběhu pohovoru.....	42
Graf 17 Hodnocení vedoucí pohovoru.....	42
Graf 18 Celkový pocit z průběhu výběrového řízení	43

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces získávání a výběru zaměstnanců	17
Obrázek 2	Proces získávání a výběru řadových zaměstnanců	32

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů	12
Tabulka 2 Výhody a nevýhody metody assessment centra	20
Tabulka 3 Rozdělení pracovních poměrů dotazovaných respondentů	25

Seznam příloh

Příloha 1 Příklad inzerátu společnosti Fast food	56
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance společnosti Fast food	57
Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucí manažerkou prodejny	62
Příloha 4 Popis pracovní pozice (job mapy).....	63

Přílohy

Příloha 1 Příklad inzerátu společnosti Fast food

Společnost Fast food přijme nové kolegy! (od 116,-/H)

Co takhle mít konečně kolem sebe lidi, díky kterým se budeš těšit do práce? Díky kterým zažiješ při práci legraci? Když k tomu přidáš možnost flexibilního plánování směn, jistotu stálé mzdy a hromadu výhod, tak nemůžeš jinak, než se k nám přidat!

Nabízíme plný i zkrácený úvazek nebo brigádu.

Proč do toho jít?

- Získáš hned smlouvu na dobu neurčitou
- Mzda ti přijde na účet vždy do 9. dne v měsíci
- Práci o víkendu a v noci si přijdeš na 10 % příplatek
- Ve svátek dostaneš 2x tolik (100 % příplatek)
- Možnost růstu na manažerské pozice
- Jídlo na směně za pár kaček, hladovět tě rozhodně nenecháme :-)
- Plný kyblík benefitů: odměna až 5000,- za doporučení nových kolegů, výhody do všech našich značek, odměny pro zaměstnance měsíce, bonus navíc pro nejlepší pracanty, spropitné pro každého, firemní party a akce, zvýhodněné tarify

Co bude tvým úkolem?

- Záleží na tom, kterou pozici si vybereš. Chceme, aby ti práce u nás co nejvíce sedla.
- Na pozici pokladní bude tvým hlavním úkolem poskytnout našim hostům ten nejlepší zážitek z návštěvy restaurace, přímá komunikace s hosty a jejich obsluha
- Na pozici kuchaře budeš marinovat, obalovat a dále zpracovávat kuřecí speciality dle našeho originálního receptu
- Na Přípravě pokrmů budeš připravovat a kompletovat objednávky, které následně servírujeme hostům

Jaké předpoklady bys měl splňovat?

- Pracovat s radostí v týmu je pro tebe samozřejmostí
- Přijít o 5 minut dřív je pro tebe akorát, na čas je pozdě
- Chtít na sobě pracovat a zlepšovat se
- Mít dokončené základní vzdělání

Pokud Tě naše nabídka zaujala, neváhej na ni zareagovat, těšíme se na Tvůj profil!

Výzkumné dotazníkové šetření ve společnosti Fast food

Dobrý den,

jsem studentkou ČVUT třetího ročníku oboru Personálního managementu v průmyslových podnicích.

V rámci mé bakalářské práce na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci“ bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku na toto téma.

Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi budou použity pouze jako zdroj praktické části mé bakalářské práce. Cílem této práce je zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

Dotazník obsahuje celkem 21 otázek. Věnujte prosím pozornost poznámkám v závorce u jednotlivých otázek. Pokud není u otázek uvedena možnost volby více možností, zvolte prosím pouze jednu možnost. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut.

1. Z jakého zdroje jste se o nabídce práce ve společnosti dozvěděl/a?

(Můžete zvolit více možností)

- a) Webové stránky společnosti
- b) Inzerce na internetových pracovních portálech
- c) Doporučení od známého
- d) Přímé oslovení společností
- e) Osobní zájem
- f) Jiné (uved'te prosím):

2. Získali jste dostatek informací již ze zdroje, ze kterého jste se o nabídce dozvěděli?

- a) Ano
- b) Ne

Vyplňte, pokud jste zvolil/a odpověď za b) ne. Jaké konkrétní informace Vám v inzerátu chyběly?

- a) Finanční ohodnocení
- b) Popis a náplň práce
- c) Podmínky přijetí
- d) Požadavky kladené na uchazeče
- e) Jiné (uved'te prosím):

3. Jaké důvody vás přiměly ucházet se o práci ve společnosti?

(Můžete zvolit více možností)

- a) Dobrá image společnosti
- b) Flexibilita práce
- c) Finanční ohodnocení
- d) Pracovní náplň
- e) Doporučení od známého
- f) Přivýdělek při studiu
- g) Místo výkonu práce
- h) Práce v mladém kolektivu
- i) Jiný důvod (uved'te prosím):

4. Které aspekty jsou pro Vás v zaměstnání nejdůležitější?

(Můžete zvolit více možností)

- a) Jistota práce
- b) Flexibilní pracovní doba
- c) Finanční ohodnocení
- d) Možnost kariérního postupu
- e) Práce v dobrém kolektivu
- f) Práce ve stabilní společnosti
- g) Zaměstnanecké benefity
- h) Dělat práci, která mě baví
- i) Jiné (uved'te prosím):

5. Do jaké míry je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu a rozvoje v rámci společnosti?

- a) Velmi důležitá
- b) Důležitá
- c) Mám k ní neutrální postoj
- d) Nepodstatná

6. Navštívil/a jste webové stránky společnosti alespoň jednou?

- a) Ano
- b) Ne

Vyplňte, pokud jste zvolil/a odpověď za a) ano. Byly pro Vás informace uvedené na webových stránkách důvodem, díky kterému jste se o práci ucházel/a?

- a) Ano
- b) Částečně ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

7. Zaujalo Vás na první pohled zpracování webových stránek společnosti a informace na nich uvedené?

- a) Ano, stránky jsou moderně zpracovány a zároveň mi poskytly dostatečné i zajímavé informace
- b) Ne, stránky se mi nelíbily
- c) Průměrně zpracované webové stránky
- d) Stránky jsem nenavštívil/a

8. Po jak dlouhé době Vás společnost kontaktovala po vyjádření Vašeho zájmu o práci?

- a) V den projevení zájmu o práci
- b) Po 2 dnech
- c) po 3-5 dnech
- d) Po 7 a více dnech

9. Byl/a jste průběžně a detailně informován/a o všech krocích výběrového řízení?

- a) Ano
- b) Z většiny ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

10. S jakými metodami jste se v průběhu svého výběrového řízení setkal/a?

(Můžete zvolit více možností)

- a) Osobní pohovor
- b) Telefonický rozhovor
- c) Dotazník společnosti
- d) Jiné (uvedte prosím):

11. Jak byste hodnotil/a dobu trvání ústního pohovoru?

- a) Příliš dlouhá
- b) Dostatečně dlouhá
- c) Nedostatečná

12. Měl/a jste dostatečný prostor při pohovoru na kladení Vašich dotazů a otázek?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Ne
- d) Spíše ne

Vyplňte, pokud jste zvolil/a odpověď' ano/spíše ano. Byly tyto dotazy zodpovězeny?

- a) Ano, všechny byly zodpovězeny.
- b) Dotazy byly zodpovězeny, ale ne dle mých představ.
- c) Ne, dotazy nebyly zodpovězeny.

13. Byly Vám v průběhu pohovoru položeny otázky ohledně Vaší rodinné a osobní situace nebo zdravotního stavu?

- a) Ano
- b) Ne

14. Jak na Vás působil/a vedoucí ústního pohovoru?

(Můžete zvolit více možností)

- a) Přátelsky
- b) Pozitivně naladěný
- c) Profesionálně připravený na pohovor
- d) Autoritativně
- e) Nepůsobil/a na mně dobře

15. Jaký je Váš celkový pocit z průběhu pohovoru a výběrového řízení?

- a) Nad očekávání dobrý
- b) Kladný
- c) Neutrální
- d) Spíše záporný
- e) Záporný

16. Odpovídá práce Vaším představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti?

- a) Ano
- b) Většina ano
- c) Většina ne
- d) Ne

17. Souhlasíte s tvrzením, že je Vaše mzda přímo úměrná práci, kterou ve společnosti vykonáváte?

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

18. Pokud jste někdy přemýšlel/a o ukončení činnosti ve společnosti, z jakého to bylo důvodu?

(Můžete zvolit více možností)

- a) Nízké finanční ohodnocení
- b) Špatný pracovní kolektiv
- c) Nadřízený zaměstnanec
- d) Náročnost práce
- e) Jiná pracovní příležitost
- f) Jiné (uved'te prosím):

19. Kolik je Vám let?

- a) 15-18
- b) 19-25
- c) 26-35
- d) 36-45
- e) 45 a více

20. V jakém pracovním poměru jste ve společnosti zaměstnán/a?

- a) Plný pracovní úvazek
- b) Částečný pracovní úvazek
- c) Poloviční pracovní úvazek
- d) Dohoda o pracích konaných mimo pracovní poměr (DPP, DPČ)

21. Poslední otázka je zcela dobrovolná, nemusíte na ní tedy odpovídat.

Uved'te prosím jednu věc (můžete i více), kterou byste vytkl/a, nebo naopak vy-zdvihl/a v procesu náboru do společnosti.

Otázky kladené při rozhovoru:

1. Kolik aktuálně zaměstnáváte zaměstnanců na Vaší pobočce?
2. Jaký je poměr mezi zaměstnanci zaměstnanými na pracovní úvazek a zaměstnanci zaměstnanými na dohody konané mimo pracovní poměr?
3. Potýkáte se s nedostatkem zaměstnanců?
4. Jaká je aktuální míra fluktuace ve Vaší společnosti a jakým způsobem ji vyčísľujete?
5. Jak vytváříte popis a specifikaci pracovního místa?
6. Můžete uvést nejčastější důvody, proč lidé z vaší společnosti odcházejí?
7. Jak probíhá proces plánování lidských zdrojů a jak zjišťujete potřebu obsadit pracovní místo?
8. Jaké kroky zahrnuje proces získání a výběru nových zaměstnanců?
9. Jaké změny proběhly při inovaci procesu získávání a výběru zaměstnanců?
10. Jakým způsobem komunikujete s náborovým specialistou sídlícím na centrále, který má na starosti část procesu získávání zaměstnanců?
11. Jak hodnotíte inovaci v procesu získávání a výběru zaměstnanců?
12. Jaké metody používáte při procesu získávání zaměstnanců?
13. Kde uveřejňujete nabídku volného pracovního místa?
14. Máte stanovené striktní postupy, které musíte v rámci výběrového řízení dodržovat?
15. Jaké informace z životopisů jsou pro vás nezbytné při jejich selekci?
16. Zjišťujete u zaměstnanců například rodinný stav/zdravotní či osobní situaci?
17. Jaké metody používáte při výběru zaměstnanců?
18. Jak probíhá výběrový pohovor a kolik času mu věnujete?
19. Jak se připravujete na pohovor? Jedná se o strukturovaný nebo nestrukturovaný pohovor?
20. Jak často jsou aktualizovány webové stránky společnosti?

Popis pracovní pozice – Job Mapa

Název pracovní pozice: **Zaměstnanec kuchyně**

Oddělení: Provoz

Zodpovídá: Vedoucí manažer, asistent manažera, vedoucí směny

Cíl pracovní pozice

Zajistit 100 % spokojenost zákazníka při návštěvě restaurace. Podílet se na plnění cílů restaurace přípravou prvotřídních produktů a dodržováním klíčových hodnot.

Popis pozice

Plnit všechny úkoly spojené s přípravou produktů, spolupracovat s týmem obsluhy zákazníka a udržovat restauraci a nejbližší okolí v čistotě a pořádku.

Hlavní povinnosti

- Připravovat prvotřídní produkty v souladu se standardy společnosti
- Zajistit vždy dostatečné zásoby produktů
- Dodržovat osobní hygienu a mít vždy čistý pracovní oděv
- Vytvářet přátelskou atmosféru v týmu spolupracovníků
- Školit nové členy týmu
- Dodržovat časy spotřeby všech produktů a surovin
- Dodržovat správný postup při přípravě produktů
- Zajistit, aby vybavení, které přichází do styku s potravinami, bylo vždy čisté
- Udržovat pořádek ve společných prostorech a prostoru pro zákazníky
- Udržovat záznamy o dobách spotřeby produktů a surovin
- Přijímat dodávky v souladu se stanovenými standardy
- Starat se o zařízení restaurace, používat zařízení a přístroje v souladu se stanovenými standardy
- Zajistit, aby všechny přístroje byly zapínány a vypínány ve vhodnou dobu
- Dodržovat pravidla pracovní, BOZP a pravidla požární ochrany a další bezpečnostní opatření
- Účastnit se crew mítinků
- Převzít zodpovědnost za svěřený majetek, včetně povinnosti ho vrátit nebo ho vyúčtovat ve stejné výši, a to v souladu s pravidly stanovenými v pracovním řádu
- Plnit pokyny nadřízeného, které se vztahují k daným povinnostem, včetně povinností odvozených ze současných potřeb restaurace
- Využívat nástroje k plánování produkce

Nezbytné znalosti a schopnosti

- Seznámení se s klíčovými hodnotami a jejich podpora vlastním přístupem k práci.
- Seznámení se standardy a produkty s BOZP pravidly a pravidly požární ochrany a s pracovním řádem.
- Silná orientace na zákazníky.
- Schopnost připravit prvotřídní pokrmy v daném čase.
- Schopnost účinně spolupracovat v týmu.

Kontakty

- Vnější: zákazníci, dodavatelé, personál úřadů státní inspekce.
- Vnitřní: management, spolupracovníci.

