

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci Tesco Stores
ČR, a. s.

Employee Recruitment and Selection in the Organization
Tesco Stores ČR, a. s.

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

BROŽKOVÁ

TEREZA

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Brožková	Jméno:	Tereza	Osobní číslo:	469281
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci Tesco Stores ČR, a. s.

Název bakalářské práce anglicky:
Employee Recruitment and Selection in the Organization Tesco Stores ČR, a. s.

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Tesco Stores ČR, a. s., porovnat získané poznatky s teoretickými východisky, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.
PŘÍNOS: Přínosem práce je zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců a navržení vhodných změn.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - proces, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců, zhodnocení stávajícího stavu a návrh vhodných změn; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

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

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 30. 11. 2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2021

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

20. 02. 2020

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

Brožková, Tereza. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci Tesco Stores ČR, a. s.*, Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

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

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za cenné rady, odborné vedení, trpělivost a ochotu při konzultacích na tvorbě této práce.

Ráda bych dále poděkovala personalistce a všem zaměstnancům prodejny Tesco v Čelákovcích, kteří mi zde poskytli možnost realizovat rozhovor a dotazníkové šetření, pomocí kterých jsem získala nezbytné informace sloužící jako podklady pro praktickou část této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Tesco Stores ČR, a. s., se zaměřením na prodejnu v Čelákovících. Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v uvedené prodejně, porovnat získané poznatky s teoretickými východisky, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny ke zlepšení. Teoretická část vymezuje proces, zdroje, kritéria, metody získávání a výběru zaměstnanců, a následnou adaptaci. Praktická část se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců v prodejně v Čelákovících a obsahuje vyhodnocení rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci prodejny. Výsledkem jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v prodejně v Čelákovících.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, lidské zdroje, uchazeč, životopis, požadavky na zaměstnance, nabídka zaměstnání, výběrový pohovor, adaptace, personální činnosti

Abstract

The bachelor's thesis deals with the process of recruiting and selecting employees in the organization Tesco Stores ČR, a.s. focusing on the store in Čelákovice. The aim of the work is to analyze the process of employees recruiting in the store, compare the acquired knowledge with the theory, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate changes to be improved. The theoretical part defines the process, resources, criteria, methods of recruitment and selection of employees and subsequent adaptation. The practical part deals with the process of finding and selecting employees in the store in Čelákovice and contains an evaluation of the interview with the human resources specialist and a questionnaire survey asking the employees of the store. The result is improving proposals of the recruiting process in Čelákovice store.

Key words

Employee recruitment, employee selection, human resources, candidate, curriculum vitae, requirements for employees, job offer, job interview, adaptation, personal activities

Obsah

Úvod.....	5
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	7
1.1 Proces získávání zaměstnanců.....	7
1.2 Identifikace potřeby a zvážení alternativ získávání zaměstnanců.....	8
1.3 Definování požadavků na zaměstnance.....	9
1.4 Určení vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců.....	10
1.4.1 Vnitřní zdroje.....	11
1.4.2 Vnější zdroje.....	11
1.5 Metody získávání zaměstnanců.....	11
1.5.1 Uchazeči se nabízejí sami.....	12
1.5.2 Vývěsky.....	12
1.5.3 Internet a webové stránky.....	12
1.5.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	13
1.5.5 Spolupráce s úřady práce.....	13
1.5.6 Inzerce v tisku, rozhlasu a televizi.....	14
1.5.7 Zprostředkovatelské agentury.....	14
1.5.8 Doporučení zaměstnancem.....	14
1.6 Stanovení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	14
1.6.1 Dotazníky pro uchazeče vytvořené organizacemi.....	15
1.6.2 Životopisy uchazečů.....	15
1.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	16
1.8 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.....	17
2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	18
2.1 Proces výběru zaměstnanců.....	18
2.2 Kritéria výběru zaměstnanců.....	19
2.3 Metody výběru zaměstnanců.....	19
2.3.1 Analýza dokumentace uchazečů.....	20
2.3.2 Výběrový pohovor.....	22
2.3.3 Testy pracovní způsobilosti.....	25
2.3.4 Assessment centra.....	25

2.4	Výběr nejvhodnějšího uchazeče	26
3	ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	27
4	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	29
4.1	Historie organizace	29
4.2	Činnost organizace	29
4.3	Prodejna Tesco v Čelákovících.....	30
5	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V PRODEJNĚ TESCO V ČELÁKOVICÍCH.33	
5.1	Proces získávání a výběru zaměstnanců	33
5.2	Identifikace potřeby a zvážení alternativ získávání zaměstnanců	33
5.3	Požadavky na zaměstnance.....	34
5.4	Vnitřní a vnější zdroje uchazečů.....	34
5.5	Metody získávání zaměstnanců.....	35
5.6	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání.....	37
5.7	Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.....	38
5.8	Kritéria a metody výběru zaměstnanců	39
5.9	Adaptace zaměstnanců.....	41
5.10	Shrnutí rozhovoru s personalistkou prodejny.....	41
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI TESCO V ČELÁKOVICÍCH	43
6.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	43
6.2	Výsledky dotazníkového šetření	46
6.3	Shrnutí dotazníkového šetření s respondenty (zaměstnanci)	60
7	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
	Závěr	65
	Seznam použité literatury	66
	Seznam internetových zdrojů.....	67
	Seznam právních předpisů.....	68
	Seznam obrázků	69
	Seznam grafů	70
	Seznam příloh	71

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, které rozhodují o obsazení volných pracovních míst v organizaci. Tyto personální činnosti by měli provádět zkušení zaměstnanci (manažeři a personalisté), kteří jsou schopni důkladně a správně posoudit všechny uchazeče v souladu s potřebami a požadavky organizace. Správný průběh získávání a výběru zaměstnanců šetří organizaci čas i peníze a zajišťuje jí kvalitní zaměstnance.

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v organizace Tesco Stores ČR, a. s., se zaměřením na prodejnu v Čelákovících, porovnat získané poznatky s teoretickými východisky, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a zabývá se procesem, zdroji, kritérii a metodami získávání a výběru zaměstnanců i významem a postupem navazující adaptace zaměstnanců.

Praktická část se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců a jeho jednotlivými kroky s navazující adaptací v organizaci Tesco Stores ČR, a. s., a to konkrétně v prodejně v Čelákovících. Po porovnání výpovědi personalistky z rozhovoru s dotazníkovým šetřením a celkovém srovnáním těchto výsledků s teoretickými východisky, jsou v závěru praktické části navržena doporučení a vhodné změny, které slouží ke zlepšení celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v této prodejně. Některá navržená doporučení a vhodné změny by mohly být využitelné i v dalších prodejnách Tesco.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je důležitá personální činnost, která ovlivňuje počet a kvalitu zaměstnanců v organizaci. (Koubek, 2011, s. 68)

Cílem organizace při získávání zaměstnanců je zaujmout, oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance, a to ve stanoveném čase a s přiměřenými náklady. Nezbytné požadavky na zaměstnance stanovuje organizace podle vlastních potřeb (např. vzdělání, specifické znalosti, dovednosti a praxe) a podle zvláštních právních předpisů (např. trestněprávní bezúhonnost a zdravotní způsobilost). (Šikýř, 2016, s. 95)

Při získávání zaměstnanců je nutné, aby organizace posoudila vhodnost obsazení volného pracovního místa, které může obsadit z vnitřních či vnějších zdrojů uchazečů a určila vhodnou metodu získávání zaměstnanců, pomocí které sdělí volné pracovní místo všem uchazečům. (Kociánová, 2010, s. 79)

Získávání zaměstnanců spočívá dále podle Koubka (2015, s. 126) nejen ve vyhledávání a rozpoznávání vhodných uchazečů, ale také v informování o nabízeném zaměstnání (v některých případech i přesvědčování vhodných uchazečů o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získání potřebných informací a v administrativním zajištění všech těchto uvedených činností.

Organizace je při získávání nových zaměstnanců omezena současným pracovním právem, zejména zákony, které se zabývají diskriminací v zaměstnání (Barber, 1998, s. 12). Podle § 4 odst. 2 zákona č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, je při uplatňování práva na zaměstnání zakázána jakákoliv diskriminace, a to zejména z důvodu pohlaví, sexuální orientace, národnosti, rasového nebo etnického původu, zdravotního stavu, věku nebo náboženství.

1.1 Proces získávání zaměstnanců

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 145–146) je proces získávání zaměstnanců tvořen dvěma stranami. První z nich je organizace, která chce získat zaměstnance, ale zároveň je postavena do situace, kde si navzájem konkuruje s ostatními organizacemi. Druhou stranou jsou uchazeči, kteří chtějí získat zaměstnání a volí si mezi jejich různými nabídkami. Výsledek, který udává, v jakém procentu se obě strany shodnou, záleží na momentální situaci na trhu práce a na načasování činností obou uvedených stran. Koubek (2015, s. 127) shrnuje, že by proces získávání zaměstnanců měl zajistit dostatečně velký tok informací mezi oběma uvedenými stranami, aby uchazeči na nabídku zaměstnání reagovali.

V odborné literatuře (např. Armstrong a Taylor, 2015, s. 273; Koubek, 2011, s. 76; Šikýř, 2016, s. 95 apod.) je popsána řada vzorových postupů získávání zaměstnanců, které všechny obvykle zahrnují následující kroky:

- identifikace potřeby a zvážení alternativ získávání zaměstnanců;
- definování požadavků na zaměstnance;
- určení vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců;
- volba metod získávání zaměstnanců;
- stanovení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

Tyto kroky jsou představeny v následujících kapitolách.

1.2 Identifikace potřeby a zvážení alternativ získávání zaměstnanců

Koubek (2011, s. 76) uvádí, že identifikace potřeby získávání zaměstnanců vychází z vypracovaného plánu potřeby lidských zdrojů nebo z reakce na plánované či neplánované uvolnění pracovního místa.

Podle Šikýře (2014, s. 93–94) vychází postup plánování lidských zdrojů z cíle organizace, podle kterého si stanovuje odhadovanou celkovou potřebu zaměstnanců a pokrytí této celkové potřeby z vnitřních zdrojů. Organizace přitom kalkuluje se skutečnými stavy zaměstnanců a jejich budoucími nástupy i odchody. Rozdíl mezi odhadem celkové potřeby a pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů je čistá potřeba zaměstnanců, která může být nulová (pokrytí celkové potřeby z vnitřních zdrojů), kladná (nedostatek zaměstnanců) nebo záporná (nadbytek zaměstnanců).



Obrázek 1 – Postup plánování lidských zdrojů

Zdroj: Šikýř (2014, s. 94)

Dvořáková a kol. (2012, s. 121–122) stanovují různá řešení nadbytku zaměstnanců, kterými jsou např. omezení práce přesčas, ukončení pracovních poměrů a dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr či zkrácení pracovních dní v týdnu. Mezi řešení nedostatku zaměstnanců řadí např. zaměstnání nových zaměstnanců na pracovní poměry nebo na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr či investice do vzdělání a rozvoje současných zaměstnanců.

Podle Koubka (2011, s. 76) by organizace měla potřebu získávání zaměstnanců rozeznávat s dostatečně velkým předstihem, a to z důvodu vznikající finanční ztráty z neobsazeného pracovního místa. Pomocí výpovědní doby, datu ukončení pracovního poměru na dobu určitou či datu ukončení dohody o práci konané mimo pracovní poměr, má organizace předem možnost zajistit náhradního zaměstnance. Další situace, které by měly organizaci upozornit před rozhodnutím zaměstnance o ukončení pracovního poměru je např. odchod do důchodu. S náhradním zaměstnancem by měla organizace předem počítat i v případě plánovaných odchodů zaměstnankyň na mateřské dovolené.

Šikýř (2016, s. 95) říká, že by organizace měla při vzniku volného pracovního místa, jako první zvážit jeho možné alternativy obsazení. Za alternativy se v tomto případě může považovat prozatímní neobsazení pracovního místa, jeho zrušení či spojení s jiným. Další možností, jak řešit vznik volného pracovního místa, je úpravou pracovních poměrů, kdy lze pracovní poměr na dobu neurčitou nahradit pracovním poměrem na dobu určitou, pracovním poměrem s kratší pracovní dobou nebo dohodou o práci konanou mimo pracovní poměr.

Dle Koubka (2015, s. 133) lze dále za alternativy zastání pracovního místa a jeho činností považovat např. formu přesčasů, formu částečného úvazku či externího dodavatele (outsourcing).

1.3 Definování požadavků na zaměstnance

Podle Lochmanové (2016, s. 35) se požadavky na zaměstnance stanovují s využitím popisů a specifikací obsazovaných pracovních míst.

Popisy a specifikace obsazovaného pracovního místa jsou dle Šikýře (2016, s. 80) výsledkem analýzy pracovních míst, která zkoumá a vyhodnocuje informace o pracovních místech a jeho požadavcích na zaměstnance.

Dle Mužíka a kol. (2017, s. 133) obsahuje popis obsazovaného pracovního místa informace ohledně pracovních úkolů a podmínek při vykonávání práce. Specifikace obsazovaného pracovního místa souvisí se samotným zaměstnancem a s požadavky pracovního místa určené přímo na něj.

Koubek (2011, s. 77) říká, že organizace potřebuje znát popisy a specifikace pracovních míst k tomu, aby mohla určit, jakého vhodného uchazeče s potřebnou kvalifikací hledat,

jakou metodu získávání použít, a které dokumenty od něho požadovat. Dále organizace využívá popisy a specifikace pracovních míst k formulaci nabídek zaměstnání.

Požadavky na zaměstnance dělí Šikýř (2016, s. 96) na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

- **Nezbytné** jsou nutné pro vykonávání určité činnosti na pracovním místě (např. vzdělání).
- **Žádoucí** nejsou nutné pro vykonávání určité činnosti na pracovním místě, ale pomáhají k lepšímu výkonu práce (např. praxe).
- **Vítané** nejsou nutné pro vykonávání určité činnosti na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost zaměstnance i na jiných pracovních místech (např. jazykové dovednosti).
- **Okrajové** nejsou nutné pro vykonávání určité činnosti na pracovním místě a je zde možnost je zajistit jinak.

Předběžným výběrem vhodných uchazečů o zaměstnání, využívá organizace požadavky nezbytné. Při výběru nejvhodnějšího uchazeče, využívá poté i všech ostatních skupin požadavků. (Lochmanová, 2016, s. 35)

1.4 Určení vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců

Při hledání nového zaměstnance, by měla organizace jako první zvážit možnost obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů uchazečů. Možností je i oslovení bývalých zaměstnanců, kteří již v organizaci nepracují, aby se vrátili zpět a obsadili volná pracovní místa. Pokud organizace nenajde primárně žádného vhodného zaměstnance ze svých vnitřních zdrojů, a ani neuspěje s pokusem oslovení svých bývalých zaměstnanců, musí přistoupit k využití zdrojů vnějších. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276)

Podle Kociánové (2010, s. 82) si pomocí volby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, organizace ušetří náklady s porovnáním oproti nákladům vynaložené na zdroje vnější. Organizace má z pohledu vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců omezenější a užší výběr, než ze zdrojů vnějších. Velkou motivací pro stálé zaměstnance je postup na jiné pracovní místo, a proto má organizace možnost si je udržet. Stálí zaměstnanci, kteří takto přejdou na nové pracovní místo, jsou ušetření nárokům na adaptaci s organizací a spoluzaměstnanci, a proto je nové pracovní místo rychleji obsazené. Náklady na dodatečné vzdělání jsou v případě vnitřních zdrojů větší, než při získávání z vnějších, neboť se stálí zaměstnanci musí na rozdíl od nových zaměstnanců ve všem zaškolit. Pokud organizace přesune stálé zaměstnance na jiná pracovní místa, může nastat situace, že je ostatní zaměstnanci nebudou chtít respektovat a nastane mezi nimi rivalita. Noví zaměstnanci z vnějších zdrojů mohou do organizace přinést velké nasazení, nové znalosti a dovednosti.

1.4.1 Vnitřní zdroje

Dle Kociánové (2010, s. 83) tvoří vnitřní zdroje zaměstnanci, kteří vznikli v organizaci navíc v rámci přijetí produktivnějších a novějších technologií nebo ukončením nějakých činností. Dále to jsou zaměstnanci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než kterou do teď vykonávali a ti, kteří chtějí z nějakého osobního důvodu přejít na jiné pracovní místo.

Koubek (2015, s. 130) uvádí, že výhodou v rámci získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je vzájemná znalost silných a slabých stránek ve vztahu organizace a zaměstnance a nevýhoda je možné bránění vstupu nových znalostí či myšlenek do organizace nebo možná rivalita zaměstnanců mezi sebou.

1.4.2 Vnější zdroje

Vnější zdroje tvoří dle Kociánové (2010, s. 84) nezaměstnaní na trhu práce, absolventi, zaměstnanci v zahraničí, studenti, důchodci, ale i zaměstnaní, kteří chtějí své pracovní místo změnit.

Dále Lochmanová (2016, s. 33) rozvíjí vnější zdroje o **doplňkové**, do kterých přiřazuje např. ženy v domácnostech.

Koubek (2015, s. 130) uvádí, že výhodou v rámci získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je možný širší výběr z množství uchazečů a jejich schopností, zkušeností a dovedností či rychlejší zaměstnávání kvalifikovanějších zaměstnanců než jejich zaškolení v organizaci. Za nevýhodu považuje finanční nákladovost na inzerci nabídek zaměstnání a časově dlouhou adaptaci nově přijatých zaměstnanců.

1.5 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je jakýmsi oslovením a přilákáním co největšího množství uchazečů na nabídku zaměstnání. (Šikýř, 2014, s. 98)

Podle Koubka (2011, s. 79) se volba metody získávání zaměstnanců odvíjí od situace na trhu práce, od výše nákladů na získávání zaměstnanců, které může organizace uvolnit, od požadavků na pracovní místo, od rychlosti potřeby obsazení volného pracovního místa a od toho, zda chce organizace volné pracovní místo obsadit z vnitřních či vnějších zdrojů.

Za používané metody získávání zaměstnanců uvádí Koubek (2015, s. 135–139) např. metodu, kdy sami uchazeči poskytují organizaci svou nabídku na zaměstnání, vývěsky, internet a webové stránky, spolupráce se vzdělávacími institucemi a spolupráce s úřady práce.

Armstrong a Taylor (2015, s. 280) doplňují škálu metod o zprostředkovatelské agentury a Dvořáková a kol., (2012, s. 147–149) o doporučení zaměstnancem.

1.5.1 Uchazeči se nabízejí sami

Tuto metodu získávání zaměstnanců může využívat organizace, která disponuje dobrou pověstí a nabízí zajímavá a dobře placená pracovní místa. Této organizaci se uchazeči nabízejí sami a obrací se na ni se svou nabídkou zaměstnání. Výhoda této metody spočívá v úspoře nákladů na vytváření inzercí. Nevýhodou je nemožnost porovnání nabídek uchazečů mezi sebou, neboť nabídky přicházejí většinou v různém čase. Další nevýhoda může být zkreslená či nepřesná představa uchazečů o pracovních místech, která je následným důsledkem odmítnutí uchazeče. Takové odmítnutí musí být provedeno šetrně, aby nepoškodilo dobrou pověst organizace. (Koubek, 2015, s. 135–136)

Dvořákové a kol. (2012, s. 148) říká, že nejvíce tuto metodu využívají absolventi a uchazeči o administrativní či manuální práci. Ve většině případů mají tito uchazeči zpracované své životopisy velmi obecně, a nikoliv podle nezbytných či důležitých požadavků organizace, a proto mají tito uchazeči velmi malou pravděpodobnost v úspěchu zaměstnání.

1.5.2 Vývěsky

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 147) se vývěskami většinou oslovují zájemci o manuální, administrativní či technická pracovní místa, ve kterých je kladem požadavek na základní až střední vzdělání ukončené maturitou.

Vývěsky se řadí mezi levnou variantu metod získávání zaměstnanců. Pokud organizace usiluje o vnitřní zdroje zaměstnanců, vývěsky umístí na viditelném místě v organizaci, kam mají přístup pouze zaměstnanci. Pokud však organizace usiluje nejen o vnitřní zdroje, ale i o vnější, umístí vývěsku v organizaci tak, aby k ní měla přístup i veřejnost. Na vývěsku se píše informace o nabízeném zaměstnání, pracovních podmínkách a o požadavcích na uchazeče. Součástí vývěsek by měl být i termín, do kterého se mohou uchazeči o pracovní místo ucházet, a zároveň kontakt, na který se mohou uchazeči obrátit. (Koubek, 2015, s. 137)

Výhodou vývěsek je, že se jedná o levný způsob uveřejnění nabídky zaměstnání, organizace má dostatečně velký prostor pro uveřejnění všech potřebných informací, dále pomocí termínů pro přihlášení může organizace uchazeče mezi sebou porovnat a vybrat toho nejvíce vhodného. Nevýhodou této metody je omezený počet oslovených uchazečů, zejména jen z okolí organizace nebo jejich přehlédnutí vývěsky. (Koubek, 2011, s. 83)

1.5.3 Internet a webové stránky

V současné době může jak organizace uveřejňovat své nabídky zaměstnání na internetové adresy, tak i uchazeči. Výhodou této metody jsou nízké náklady. Mezi nevýhodu se řadí nedostatečné rozšíření internetu mezi všechny věkové kategorie uchazečů. (Koubek, 2015, s. 142)

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 277) může organizace na vlastní webové stránky umístit všechny své nabídky zaměstnání. Na více propracovanější webové stránce může být uveden odkaz přímo pro uchazeče, kterého mohou využít ke zjištění důležitých informací o nabízeném zaměstnání, požadavcích na zaměstnance a o zaměstnaneckých výhodách. Dále zde může být uveden i odkaz na vyplnění online žádosti v rámci nabídky zaměstnání.

1.5.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je velice rozšířená a uplatňovaná metoda získávání zaměstnanců. Díky spolupráci organizace se středními či vysokými školami, si organizace předem zajišťuje mladé zaměstnance, kteří budou po ukončení studia odborně způsobilí k vykonávání požadované činnosti. Výhodou této metody je, že škola může předem sama navrhnout a doporučit šikovného studenta, a že organizace zná předem jeho budoucí dovednosti a schopnosti. Dále si organizace může předem vyhlédnutého studenta zavázat, a to např. nějakou formou podpory při jeho studii. Mezi nevýhody se řadí nemožnost obsazení pracovního místa v průběhu celého roku, ale až v době, kdy se stává student absolventem. Tato překlenovací doba se může řešit dočasným obsazením pracovního místa a to např. odložením odchodu do starobního důchodu. (Koubek, 2015, s. 138–139)

Podle Bělohlávka (2016, s. 32) jde o velmi prospěšnou záležitost. Studenti získají přístup k praxi a mohou se účastnit stáží a projektů. Z druhé strany mohou organizace čerpat rozsáhlejších teoretických znalostí pedagogů.

1.5.5 Spolupráce s úřady práce

Na úřad práce se může obrátit sám uchazeč o zaměstnání, ale také i organizace, která uchazeče hledá. Za výhodu této metody může organizace považovat nulové náklady pro ni, neboť veškeré, které souvisejí s hledáním uchazeče, jsou hrazeny ze státních prostředků. Bezplatnost je poskytována i samotným uchazečům o zaměstnání. Další výhodou pro organizaci je úspora času, jelikož sám úřad práce shromažďuje veškeré informace o uchazečích, může provést i předběžný výběr a poskytuje materiály uchazečů. V neposlední řadě může i organizace získat příspěvek za to, že zaměstná osobu se změnou pracovní schopnosti. První nevýhodou pro organizace je malý výběr z množství registrovaných uchazečů na úřadech práce, jelikož spousta uchazečů mají jinou odbornou kvalifikaci než tu, kterou organizace od svých zaměstnanců vyžaduje. Do druhé nevýhody se řadí situace, kdy nezaměstnaní se na úřadě práce neregistrují. Příčinou tohoto chování může být důvod nedosáhnutí na podpory v nezaměstnanosti, neboť jim už bylo poskytnuté odstupné z předchozího zaměstnání. (Koubek, 2015, s. 139–140)

1.5.6 Inzerce v tisku, rozhlasu a televizi

Inzerce v tisku, rozhlasu a televizi může být dle Koubka (2015, s. 138) zaměřena pouze na region, ve kterém je organizace umístěna, na celé území České republiky nebo na mezinárodní úroveň. Umístění inzerátu s nabídkou zaměstnání je závislé na těžkosti najít vhodného zaměstnance. Méně kvalifikované zaměstnance může organizace hledat pomocí místních či regionálních tiskovin, rozhlasové stanici či televizi. Organizace může využít v případě hledání velmi kvalifikovaného zaměstnance i zahraničních inzerátů.

1.5.7 Zprostředkovatelské agentury

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 280) bývají zprostředkovatelské agentury s hledáním vhodného zaměstnance rychlé, ale z hlediska nákladů dosti drahé. Agentury mohou vyžadovat patnáct i více procent z prvního ročního výdělku za to, že organizaci vyhledají vhodného zaměstnance. Je tedy potřeba, aby si organizace našla správnou agenturu, která pro ně vyhledá zaměstnance za přijatelnou cenu a naplní její potřeby. V každém případě je velice důležité podat zprostředkovatelské agentuře veškeré podrobné informace o požadavcích hledaného zaměstnance, aby se předešlo riziku, že zprostředkovatelská agentura navrhne nevhodného uchazeče.

1.5.8 Doporučení zaměstnancem

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 148–149) spadá metoda doporučení zaměstnancem do levných způsobů, kterým může organizace získat nového zaměstnance. Nový zaměstnanec vstupuje do organizace s tím, že již od neformálních kontaktů zná organizační kulturu, její normy a hodnoty, a tím pádem má již i předem představu, co se od něho očekává.

Doporučení přichází podle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 114) od zaměstnanců, přátel nebo známých. K podpoře této metody může organizace využít různých stimulačních nástrojů např. finanční odměnu.

1.6 Stanovení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dokumenty a informace od uchazečů potřebuje organizace získat k tomu, aby následně mohla ze všech uchazečů vybrat nejvhodnějšího. O tom, zda potřebné informace a v jaké kvalitě je organizace získá, rozhoduje správná volba dokumentů požadovaných od uchazečů. (Koubek, 2011, s. 80)

Koubek (2015, s. 142–143) řadí mezi nejvíce vyžadované dokumenty životopisy, doklady o vzdělání a praxi, dotazníky vytvořené organizacemi, výpisy z trestních rejstříků,

reference z minulého zaměstnání, lékařské posudky o zdravotním stavu a motivační dopisy, ve kterých uchazeči uvádí, proč mají o nabízené zaměstnání zájem.

Pomocí dokumentů může organizace vytvářet předběžný výběr všech vhodných uchazečů o zaměstnání, ale i následný výběr nejvhodnějšího. (Šikýř, 2016, s. 99)

1.6.1 Dotazníky pro uchazeče vytvořené organizacemi

Podle Lochmanové (2016, s. 38) získává organizace pomocí dotazníků od uchazečů základní informace, např. identifikační údaje, dosažení vzdělání, jazykové znalosti, další schopnosti (např. řidičský průkaz, práce na PC) a seznam předchozích zaměstnání.

Dotazníky, sloužící k získávání informací o uchazečích jsou dle Koubka (2015, s. 143–144), velmi využívané. Organizace si může takové dotazníky navrhovat sama nebo si je může nechat navrhnout podle požadovaných informací jinou organizací. Podle obsahu a formy dotazníku a podle toho, komu je dotazník určený, se rozlišují dva typy dotazníků. Prvním typem je dotazník jednoduchý. Ten slouží k zajišťování spíše nenáročných či jednoduchých administrativních pracovních míst. Do jednoduchého dotazníku se vyplňují pouze základní informace. Druhým typem je dotazník otevřený. Ten slouží k zajišťování manažerských či speciálních pracovních míst. Na rozdíl od jednoduchého dotazníku, mohou uchazeči u otevřeného dotazníku uvést vlastní odpověď u otevřených otázek.

1.6.2 Životopisy uchazečů

Organizace může při získávání zaměstnanců vyžadovat od uchazečů volné, polostrukturované nebo strukturované životopisy. Volný životopis nemá předepsanou formu ani strukturu a záleží pouze jen na samotném uchazeči, jaké informace do životopisu napíše. Pokud organizace uchazeče lehce informuje o tom, které informace se o něm chce dozvědět, jedná se o polostrukturovaný životopis. Ve strukturovaném životopisu je uchazeč informován o tom, které informace a v jakém pořadí musí být uvedeny. (Koubek, 2015, s. 145)

Životopisy jsou podle Šikýře (2016, s. 99–100) nejvíce vyžadované dokumenty od uchazečů. Nejčastější požadovanou formou jsou strukturované životopisy. V dnešní době neexistuje žádná univerzální forma strukturovaného životopisu, která by šetřila všem organizacím čas při porovnávání informací od uchazečů. Sama organizace si však může pro takový důvod vytvořit svoji vlastní předlohu strukturovaného životopisu, kterou může uchazečům poskytnout. Tato předloha může být vystavena, např. na webových stránkách organizace. Dále musí organizace požádat uchazeče, aby své životopisy zasílali ve formátu podle připravené předlohy. V životopisech musí být uvedeny osobní údaje uchazečů, tj. příjmení, jméno, adresa bydliště, číslo telefonu a vzdělání, které potřebuje organizace znát k seznámení se s uchazečem a následným možným kontaktem jeho osoby a k posouzení. Pohlaví, věk, rasu, náboženskou víru, sexuální orientaci, těhotenství

a další nepřipustné diskriminační důvody nesmí organizace od svých uchazečů vyžadovat. Takové diskriminační důvody spadají do antidiskriminačního zákona. Všem uchazečům, kteří nebyli organizací zaměstnáni, musí být získané dokumenty s osobními údaji vráceny či stornovány dle zákona o GDPR z roku 2019.

1.7 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace nabídky se tvoří dle Koubka (2015, s. 147) pomocí předem připraveného popisu pracovního místa a jeho specifikace. Dále se přihlíží, zda jsou uchazeči získávání z vnějších či vnitřních zdrojů, k metodě získávání zaměstnanců a k požadovaným informacím a dokumentům.

Podle Šikýře (2014, s. 100–101) se nabídka zaměstnání skládá z názvu pracovního místa, charakteristiky práce a organizace, místa výkonu práce, požadavků na uchazeče, podmínek výkonu práce, dokumentů požadovaných od uchazečů a pokynů pro uchazeče.

- **Název pracovního místa** by měl být takový, aby uchazeče hned na první pohled zaujal a poskytl mu informaci o požadavcích pracovního místa a jeho podmínkách, dále by měl obsahovat mužský i ženský rod.
- **Charakteristika práce a organizace** je doplněk pro název pracovního místa, informuje o činnostech organizace a o povaze práce zvláště v případě, pokud je jeho činnost něčím výjimečná.
- **Místo výkonu práce** se do nabídky zaměstnání uvádí pouze v případě, že je rozdílné od místa organizace.
- **Požadavky na uchazeče** se vytvářejí z potřeb organizace na zaměstnance (např. vzdělání, praxe, dovednosti a znalosti) a ze zvláštních právních předpisů (např. zdravotní způsobilost a trestní bezúhonnost).
- **Podmínky výkonu práce** spadají do nejdůležitějších informací, které uchazeče zajímají, patří sem podmínky práce a mzdové podmínky, které by měly být úplné, přesné, pravdivé a srozumitelné, a to z důvodu vyvolávání příjemného, ale zejména reálného očekávání uchazečů.
- **Dokumenty požadované od uchazečů** slouží organizaci k vykonávání předběžnému výběru vhodných uchazečů a dále i k výběru nejvhodnějšího.
- **Pokyny pro uchazeče** jsou kontaktní údaje organizace, zejména telefonní číslo a email na odpovědnou osobu, a dále termíny, do kterých mohou uchazeči na nabídku zaměstnání reagovat.

Koubek (2015, s. 153) říká, že období, během kterého se mohou uchazeči o nabídku zaměstnání ucházet, začíná dnem jejího uveřejnění. Takové období by nemělo být příliš krátké, ale ani dlouhé. Kratší období by nemělo trvat méně než dva týdny od uveřejnění nabídky zaměstnání a organizace ho může využít v případě, že obsazení pracovního místa spěchá nebo pokud hledá zaměstnance k výkonu méně kvalifikovanější práce. Kvalifikovanější zaměstnance by naopak kratší doba mohla odradit, neboť ve většině případů jsou již zaměstnaní u jiné organizace a jejich rozhodování o nabídce zaměstnání

nějaký čas trvá. Je vhodné, aby nabídku zaměstnání uveřejňovala organizace pomocí kombinace více metod získávání zaměstnanců, která zvýší její možný budoucí úspěch v přilákání vhodného uchazeče.

1.8 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Podle Šikýře (2016, s. 103) realizuje organizace předběžný výběr vhodných uchazečů na základě jejich odpovědí na uveřejněnou nabídku zaměstnání. Organizace s pomocí zaslaných životopisů či jiných dokumentů, hodnotí uchazeče dle způsobilosti k vykonávání dané práce. Pokud je uchazeč k práci způsobilý, může ho organizace pozvat k dalšímu výběrovému postupu, do kterého nejčastěji spadá výběrový pohovor. V takovémto případě je hodnocení životopisu přípravou na výběrový pohovor, který organizace dále využívá především ke zjištění či doplnění informací neuvedených v zaslaném životopise. Požadavky na způsobilost vykonávané práce (např. vzdělání, praxe, dovednosti a schopnosti) organizace porovnává s nezbytnými požadavky na zaměstnance a výsledkem je rozdělení uchazečů na vhodné a nevhodné.

- **Vhodní uchazeči** jsou ti, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance a organizace si z nich vybírá pět až deset, které následně pozve k dalšímu výběrovému kroku.
- **Nevhodní uchazeči** jsou ti, kteří nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance a všem těmto uchazečům by měla organizace poslat dopis s vyrozuměním o odmítnutí, a zároveň poděkováním o jejich projevený zájem. Všechny jejich dokumenty musí organizace vrátit či je zlikvidovat.

Kociánová (2010, s. 95) přiřazuje ke skupinám vhodných a nevhodných uchazečů i skupinu **méně vhodných**, která se využívá v případě, že skupina vhodných uchazečů je málo početná. Méně vhodné uchazeči se v tomto případě připíší do skupiny vhodných a mohou tvořit jakousi rezervu k výběru. V rámci předběžného výběru mohou být realizovány i telefonické pohovory s uchazeči.

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 150) spadá výběr zaměstnanců do personálních činností, které navazují na získávání zaměstnanců. Mezi hlavní cíle výběru zaměstnanců řadí identifikaci a výběr vhodných uchazečů. Vhodnými uchazeči jsou ti, kteří jsou pro organizaci výkonní, pracují pro organizaci po dobu, která se od nich očekává, a zároveň nejednají nežádoucím způsobem, kterým by snižovali kvalitu a produktivitu práce. Šikýř (2014, s. 102) dodává, že z těchto vhodných uchazečů si organizace dále vybírá právě takového, který nejvíce splňuje požadavky na dané pracovní místo.

Kociánová (2010, s. 94) říká, že výběr zaměstnanců je časově náročný a finančně nákladný, ale z důvodu možné špatné volby a jejích následků je důležité, aby mu organizace věnovala dostatek času i finančních prostředků. Na výběru zaměstnanců by se měli podílet nejen personalisté, ale i vedoucí zaměstnanci určitých oddělení. Prvotní úkol výběru zaměstnanců spočívá ve zjišťování informací o uchazečích, pomocí nichž může organizace předvídat úroveň pracovních výkonů uchazečů, jejich chování na konkrétním pracovním místě, jejich schopnosti se přizpůsobovat sociálnímu i pracovnímu prostředí organizace, jejich motivovanost, a zda nabízené zaměstnání skutečně odpovídá jejich představám. Dále uvádí, že výběr zaměstnanců je vztah dvou stran, ve kterém si organizace vybírá uchazeče a uchazeči si vybírají organizaci.

Podle Šikýře (2016, s. 104) je vhodné, aby organizace při posuzování uchazečů o pracovní místo využívala pozitivní přístup. Pozitivní přístup je založený na nezjišťování požadavků, které uchazeči o pracovní místo nesplňují, ale naopak ve zjišťování požadavků, které uchazeči splňují a z jakého důvodu je má organizace zaměstnat. Pomocí pozitivního přístupu je organizace schopná zaměstnat opravdu motivované a schopné uchazeče.

2.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců a jeho postup závisí v první řadě na tom, jaké místo organizace obsazuje a jak těžké je získání zaměstnance s požadovanými vlastnostmi. Dále závisí na vědomosti organizace o výběrových metodách a jim přiřádané velikosti významu. (Koubek, 2011, s. 106)

Dle Kociánové (2010, s. 95) je podoba procesu výběru zaměstnanců závislá na spoustě okolností, a to např. na specifikacích obsazovaného pracovního místa, na potřebách a zvyklostech organizace. Jiný proces výběru zaměstnanců bude organizace realizovat v případě výběru z vnitřních nebo z vnějších zdrojů zaměstnanců. Pokud organizace vybírá z vnitřních zdrojů zaměstnanců, má již k dispozici veškeré informace a dokumenty o zaměstnancích, a tím pádem může vynechat určité kroky z výběrového procesu.

Proces výběru zaměstnanců spočívá podle Koubka (2015, s. 166) v posouzení způsobilosti uchazečů k vykonávání činností na konkrétních pracovních místech. Za první nezbytný krok procesu výběru zaměstnanců považuje specifikaci kritérií, kterou organizace využívá

při hodnocení uchazečů. Za druhý nezbytný krok zvolení metod výběru zaměstnanců, pomocí nichž může organizace posoudit, do jaké míry uchazeč vyhovuje daným kritériím.

2.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují podle Šikýře (2014, s. 102) nezbytné a ostatní požadavky volného pracovního místa na zaměstnance. Požadavky tvoří organizace podle vlastních potřeb, např. zkušenosti, znalosti a dosažené vzdělání, a podle zvláštních právních předpisů, např. trestněprávní bezúhonnost a zdravotní způsobilost.

Koubek (2015, s. 160) uvádí, že ve vyspělých zemích a v úspěšně vedených organizacích používají organizace kromě požadavků pracovního místa další následující kritéria výběru zaměstnanců a to celooorganizační (celopodniková), útvarová (týmová) a tradiční.

- **Celooorganizační (celopodniková kritéria)** souvisí s důležitými vlastnostmi, které ovlivňují posuzování předpokladů uchazečů v rámci toho, zda budou pracovat pro organizaci úspěšně. Pro osoby, které posuzují způsobilosti uchazečů, je výhodné, když se taková kritéria sepíší do celku a mohou na ně při výběru přihlížet.
- **Útvarová (týmová kritéria)** souvisí s vlastnostmi, které by měl mít zaměstnanec pracující v konkrétním pracovním týmu, a to z důvodu důležitosti jeho zapojení do kolektivu.
- **Tradiční kritéria pracovního místa** souvisí s požadavky pracovního místa na pracovní schopnosti zaměstnance. V současné době a v mnoha případech je ale spíše cennější výběr zaměstnance, který odpovídá kolektivu, a ne požadavkům pracovního místa, a to z důvodu růstu týmové práce a mezilidských vztahů.

2.3 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců využívá organizace ke zhodnocení uchazečů vzhledem k požadavkům obsazovaného pracovního místa s cílem určení, který uchazeč je pro dané pracovní místo nejvhodnější. Existuje celá škála metod výběru zaměstnanců, ale žádná nemůže zcela zaručit úspěšnost vybraného zaměstnance. Nejvhodnější metoda výběru zaměstnance není nikde a ani nijak stanovena, a proto je v praxi doporučena jejich kombinace. (Kociánová, 2010, s. 98)

Podmínkou prosperujícího výběru zaměstnanců je podle Šikýře (2016, s. 105) posuzování a zkoumání způsobilosti zaměstnanců o pracovní místo na základě spolehlivých a platných metod výběru zaměstnanců. Metoda je platná (validní), jestliže vskutku umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce a spolehlivá (reliabilní), pokud při stejných podmínkách při opakovaném využití prokazuje srovnatelné výsledky.

Lochmanová (2016, s. 36) rozděluje metody výběru zaměstnanců do následujících oblastí:

- analýza dokumentace uchazečů;
- výběrový pohovor;
- testy pracovní způsobilosti;
- assessment centre.

Kociánová (2010, s. 98–99) řadí do metod výběru zaměstnanců dále metodu přijetí dvou či více zaměstnanců na jedno pracovní místo.

2.3.1 Analýza dokumentace uchazečů

Analýza dokumentace uchazečů může zahrnovat analýzu životopisu, motivačního dopisu, dotazníku, lékařského vyšetření nebo referencí (Lochmanová, 2016, s. 36).

Analýza životopisu

Analýza životopisu se řadí do metod výběru zaměstnanců a organizace ji může využít jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro samotný výběr toho nejvhodnějšího. Analýza životopisu slouží k posouzení, zda uchazeč o zaměstnání splňuje nezbytné požadavky na zaměstnance, a zda je uchazeče vhodné pozvat k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru. (Šikýř, 2016, s. 105)

Lochmanová (2016, s. 37) tvrdí, že více než 50 % životopisů je vyřazeno okamžitě, z důvodu jejich nízké kvality. Personalista se může lehce ze životopisů dozvědět, jak často uchazeči měnili vzdělávací instituce či zaměstnavatele, jak dlouho trval jejich předchozí pracovní poměry, změny v pracovních funkcích či zahájené nebo ukončené studie.

Dle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 118) může organizace pomocí analýzy životopisu posoudit zejména uchazečovo vzdělání a pracovní zkušenosti a varovat organizaci na některá rizika s tím související. Mezi rizika, která by měly personalisty varovat či vést rovnou k odmítnutí uchazeče se řadí:

- nesrozumitelná či nepřehledná struktura životopisu;
- nadměrná podrobnost údajů, a to zejména osobních, např. údaje o rodinných příslušnících;
- nevysvětlené či chybějící informace, např. mezery mezi pracovními poměry;
- viditelně nepravdivé informace;
- promarnění příležitosti ke zdůraznění kvality uchazeče.

Analýza motivačního dopisu

Motivační dopis slouží podle Lochmanové (2016, s. 37) jako žádost o přijetí na pracovní místo. Cílem motivačního dopisu je oslovení a přesvědčení personalisty, aby byl uchazeč pozván na výběrový pohovor. Nutným obsahem motivačního dopisu je důvod zájmu uchazeče o zaměstnání a jeho způsobilost k výkonu činností na daném pracovním místě.

Analýza dotazníku

Z analýzy dotazníků se organizace dozvídá o základních požadovaných informacích o uchazečích. Dotazníky využívá organizace při předběžném výběru zaměstnanců, ale i při samotném průběhu výběrového pohovoru. (Lochmanová, 2016, s. 38)

Nevýhodou samotných dotazníků je např. velká rozsáhlost v rámci velikosti stránek, spousta otázek a stereotypní odpovědi. (Dvořáková a kol., 2012, s. 152)

Analýza lékařského vyšetření

Vstupní lékařské vyšetření je metoda výběru zaměstnanců používaná zvláště u pracovních míst, kde je předpisem daná povinnost toto vyšetření požadovat. V těchto případech se jedná o pracovní místa, kde se vyskytuje možnost ohrožení zdraví ostatních osob (např. v potravinářství) nebo na takových pracovních místech, kde by se zaměstnanci, který není v určitém pohledu zcela zdravý, mohl zhoršit jeho zdravotní stav při vykonávání dané činnosti. (Kociánová, 2010, s. 101)

Analýza referencí

Podle Šikýře (2016, s. 109) vydávají reference o uchazečích osoby, kteří je znají např. ze zaměstnání (spolupracovníci, nadřízený) nebo ze školy (spolužáci, učitelé). Personalista může zkoumat reference jen se souhlasem uchazeče, a to s cílem se dozvědět či rozšířit údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče (např. jaké měl pravomoci a odpovědnost, jaké byly jeho povinnosti a úkoly, jak velká byla jeho motivace, jak řešil nastalé problémy a jakých dosáhl výsledků v předchozím zaměstnání).

Reference mohou mít dle Kociánové (2010, s. 100) ústní či písemnou formu. O tom, která z těchto forem je spolehlivější a která cennější, existují různé názory. Ve většině případů je ale považována za spolehlivější písemná forma, neboť to co je psáno, bývá závažnější. Za cennější je považována ústní forma, neboť může obsahovat odpovědi na kladené otázky.

Přijetí dvou či více zaměstnanců na jedno pracovní místo

Dle Kociánové (2010, s. 98–99) spočívá metoda přijetí dvou či více zaměstnanců na jedno pracovní místo v rámci zkušební doby, po které je vybrán ten zaměstnanec, který se organizaci nejvíce osvědčí. Nevýhodou metody jsou vysoké náklady a náročnost uskutečnění pro organizaci tak i náročnost zejména u psychiky uchazečů.

2.3.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je podle Šikýře (2014, s. 103) přímé setkání tváří v tvář personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří absolvovali úspěšně předběžný výběr na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pracovního místa. Pomocí výběrového pohovoru může organizace celkově prozkoumat a ohodnotit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů. Je vhodné, aby se výběrového pohovoru účastnil kromě personalisty i manažer, pod kterého spadá nabízené zaměstnání. Manažer by v nejlepším případě měl sám rozhodnout o tom, zda bude daný uchazeč přijat nebo odmítnut, neboť on sám je zodpovědný za svoje oddělení a měl by mít možnost si vybrat z uchazečů toho nejvhodnějšího.

Personalista musí správně posoudit a odhadnout uchazečovu osobní kvalitu, musí zjistit jeho slabé stránky, nesmí se nechat ovlivnit jeho připravenou prezentací a musí zhodnotit, zda je skutečně uchazeč vhodný k výkonu dané práce. Bělohlávek (2016, s. 52)

Účelem výběrového pohovoru je získání potřebných informací o uchazečích, pomocí kterých dokáže organizace předpovídat jejich budoucí pracovní výkony a může navzájem porovnat všechny jejich předpoklady mezi sebou. Cílem výběrového pohovoru je zjištění a doplnění dalších potřebných informací, které nebyly uvedeny v životopisech či dalších dokumentech a dají se získat právě z osobního setkání. (Armstrong 2007, s. 369)

Mezi největší výhodu výběrových pohovorů řadí Armstrong (2007, s. 370) možnost setkání personalisty a uchazeče tváří v tvář, kdy se mohou obě strany navzájem poznat a mohou si i klást otázky. Personalista klade otázky s cílem kontroly, zda uchazečovy schopnosti a dovednosti opravdu odpovídají požadavkům pracovního místa a uchazeč klade otázky s cílem poznání organizace, personalisty či pracovního místa.

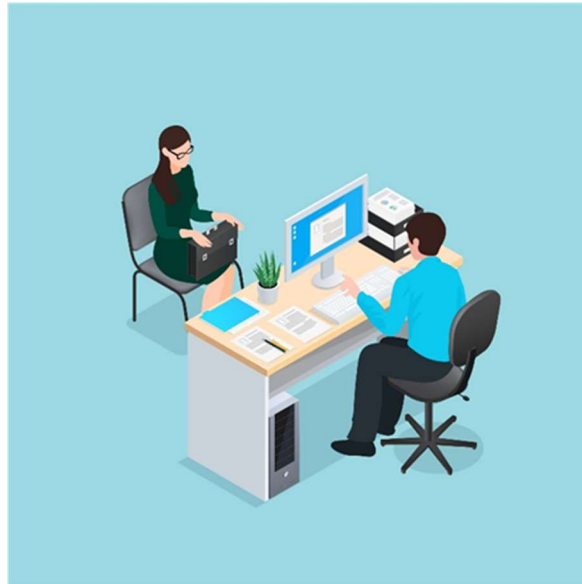
Bělohlávek (2016, s. 52) dodává, že výhodou výběrových pohovorů je i možnost sledování neverbální komunikace, pomocí které se personalista může dozvědět např. o rozpacích uchazeče či naopak o jeho sebedůvěře a vyrovnanosti.

Dle Lochmanové (2016, s. 40) spadá do nevýhod možné špatné vedení pohovoru personalistou, který nemá dostatek schopností a dovedností na kvalifikované a nezaújaté hodnocení uchazeče, a proto může pohovor vést k subjektivnímu posuzování uchazeče a možným chybám. Mezi možné chyby řadí Roberts (1997, s. 11–12) neudržení personalisty pozornosti během celého výběrového pohovoru a pamatování si pouze jeho počáteční a závěrečné fáze či posuzování uchazečů podle svých předsudků.

Podle počtu účastníků výběrového pohovoru dělí Kociánová (2010, s. 101) pohovor na individuální, výběrový panel a výběrovou komisi.

- **Individuální pohovor „mezi čtyřma očima“** je nejvyužívanější metoda výběrového pohovoru, která slouží k navázání blízkého kontaktu mezi personalistou a uchazečem o zaměstnání.

- **Výběrový panel** je metoda výběrového pohovoru, kde se vyskytuje personalista, další osoba z organizace (ve většině případů manažer určitého úseku) a jeden uchazeč.
- **Výběrová komise** bývá oficiálně jmenovaná a je to metoda výběrového pohovoru, která umožňuje, stejně jako výběrovému panelu, většímu množství osob z organizace hodnotit uchazeče.



Obrázek 2 – Individuální pohovor mezi čtyřma očima
Zdroj: Data Science Blog (2020)

Šikýř (2014, s. 104) dělí výběrový pohovor dle jeho struktury na strukturovaný a nestrukturovaný.

- **Strukturovaný pohovor** vede personalista pomocí předem připravených otázek na uchazeče. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky a celkově výběrový pohovor trvá přibližně třicet až devadesát minut.
- **Nestrukturovaný pohovor** vede personalista bez jakékoliv přípravy a bere v úvahu pouze hlavní vymezený cíl výběrového pohovoru, otázky klade podle aktuálního stavu výběrového pohovoru a reakcí uchazeče.

Příprava na výběrový pohovor

Podle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 119–120) umožňuje řádná příprava výběrového pohovoru efektivní využití času při získávání informací o uchazečích. Personalista by neměl při přípravě pohovoru zapomenout na informace související s životopisem, povahou a náplní obsazovaného pracovního místa, otázkami, volbou prostředí a pamětí.

- S **životopisem** by se měl personalista seznámit již před samotným výběrovým pohovorem. Číst ho až v průběhu je nejen nevhodné, ale omezuje ho i v lepším přizpůsobení otázek jednotlivým uchazečům.
- S **povahou a náplní obsazovaného pracovního místa** souvisí informace o veškerých povinnostech a požadavcích pracovního místa a personalista by je měl dobře znát. Velkou chybou je zapomenutí uchazeči povinnosti pracovního místa sdělit, jelikož po přijetí uchazeče je těmito nesdělenými povinnostmi již zaměstnanec velmi zaskočen.
- **Otázky** ohledně zkušeností a schopností, které jsou u pracovního místa vyžadovaná, by měl mít personalista předem připravené.
- **Volba prostředí** je velmi důležitá a místo by mělo být příjemné pro obě dvě zúčastněné strany. Výběrový pohovor by rozhodně neměl být rušen telefonickými hovory ani příchody jiných osob.
- Na **paměť** by se personalista neměl úplně spoléhat a měl by si během výběrového pohovoru dělat průběžné poznámky, a to z důvodu lehkého zapomenutí důležitých informací.

Fáze výběrového pohovoru

Postupné fáze výběrového pohovoru dle Lochmanové tvoří (2016, s. 40) navázání kontaktu, představení organizace, profil uchazeče, doplňující otázky, detailní představení obsazovaného pracovního místa a organizace, dotazy uchazeče, sdělení informací k rámcovým datům zaměstnaneckého poměru a ukončení pohovoru.

- Při **navázání kontaktu** se personalista vyptává uchazeče na informace, které nesouvisí s pracovním místem, např. na dopravní situaci při cestě do sídla organizace. Urban, Stýblo a Vysokajová (2011, s. 120) tvrdí, že neformální pohovor se využívá z důvodu odstranění uchazečova stresu.
- **Představení organizace** navazuje úzce na navázání kontaktu a personalista představuje uchazeči organizaci.
- Při **profilu uchazeče** pokládá personalista otázky k životopisu a uchazeč popisuje své vzdělání, profesní zkušenosti a dovednosti.
- Během **doplňujících otázek** se může personalista doptávat na otázky související s bývalým uchazečovým pracovním místem, např. na jeho obsah a důvod odchodu, dále na otázky související s očekáváním uchazeče ohledně volného pracovního místa. Mohou zde být kladeny i otázky ohledně osobnosti uchazeče či jeho způsobu trávení volného času.
- U **detailního představení obsazovaného pracovního místa a organizace** popisuje personalista místo a úkoly pracovního místa a může představit i budoucí nadřazené.
- V rámci **času na dotazy** se může uchazeč personalisty doptat na informace, které ho zajímají a nebyly dosud nijak řečeny.

- Při **sdělení informací k rámcovým datům zaměstnaneckého poměru** sděluje personalista uchazeči jeho případný datum nástupu na pracovní místo či se může uchazeč doptávat na jeho představy o platu.
- Ve fázi **ukončení pohovoru** oznamuje personalista uchazeči další postup, např. časové rozmezí sdělení výsledků pohovoru či termín dalšího pohovoru. Podle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 120) je v tomto kroku důležité uchazeči o zaměstnání poděkovat za jeho zájem.

2.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy organizace využívá za účelem zajištění spolehlivějších informací v oblasti inteligence, schopnostech, charakteristik osobnosti, vlohách či získaných dovednostech, než jaké může organizace získat z výběrového pohovoru. (Armstrong, 2007, s. 387)

Organizace využívá výkonové testy jako pomocný nástroj k výběru zaměstnanců. (Koubek, 2010, s. 175)

Armstrong a Taylor (2015, s. 288-290) rozdělují výběrové testy na testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti.

- **Testy inteligence** zkoumají duševní schopnosti, pomocí nichž může zaměstnanec zvládat dané úkoly, které vyžadují schopnosti uvažování a vědění.
- **Testy osobnosti** pomáhají dle posouzení osobnosti uchazečů předpovědět pravděpodobnost jejich chování v konkrétní pracovní roli nebo na konkrétním pracovním místě.
- **Testy schopností** měří, jaký druh práce jsou uchazeči schopni vykonávat, jak vysokých výsledků mohou dosahovat, či které vědomosti jsou schopni využívat.
- **Testy způsobilosti** souvisí s určitým pracovním místem a zjišťují, do jaké míry jsou schopni uchazeči vykonávat konkrétní práci.

2.3.4 Assessment centra

Šikýř (2016, s. 109) uvádí, že metoda assessment centre poskytuje celkové posouzení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu uchazečů. Je založena na principu posuzování a zkoumání výsledků práce a uchazečovo chování při individuálním či skupinovém řešení modelových úkolů. Řešení modelových úkolů je doplněno testy, pohovory nebo simulacemi. Assessment centre probíhá mimo pracoviště a trvá přibližně 1–2 dny. Testovaná skupina by měla být v rozmezí 8-10 uchazečů a posuzovat by je měli jak interní, tak i externí hodnotitelé (personalisté, psychologové či manažeři) v rozmezí 5-7 osob.

Podle Armstronga (2007, s. 362) je assessment centre výhodné i pro samotné uchazeče, kde mohou oni sami, pomocí vcítění se do organizace, posoudit, zda je či není tato práce pro ně vhodná. (Armstrong, 2007, s. 362)

Jako nevýhody metody assessment centre uvádí Koubek (2015, s. 179) vysokou nákladovost, do které přiřazuje např. školení hodnotitelů, výplata externistů a náklady na vybavení programu.

Dle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2011, s. 131) je hlavní výhodou assessment centre lepší možnost předpovědi budoucí úspěšnosti uchazečů, než při samotném výběrovém pohovoru, a to z toho důvodu, že umožňuje sledovat uchazeče při řešení daných situací než jen pozorováním výpovědí u pohovoru.

2.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče

Podle Šikýře (2016, s. 109–110) se při hodnocení způsobilosti uchazeče o zaměstnání využívají kritéria a metody výběru zaměstnanců a následně definuje dvě konkrétní otázky:

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

Personalista využívá odpovědi na tyto dvě otázky jako podklady pro konečné rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče o zaměstnání. V nejlepším možném případě je personalista rovnou manažerem, pod kterého spadá nabízené zaměstnání, a který může rovnou sám učinit takové důležité rozhodnutí. Manažer posuzuje informace o způsobilosti uchazeče, hodnotí jeho skutečnou motivaci, úroveň jeho schopností a také jeho přizpůsobivost k podmínkám zaměstnání v organizaci. Nabídka zaměstnání je předána nejvhodnějšímu uchazeči, který nejlépe splňuje požadavky na zaměstnance.

Organizace by měla vybranému nejvhodnějšímu uchazečovi sdělit rozhodnutí o přijetí na pracovní místo co nejdříve. Písemná nabídka práce by měla obsahovat i žádost o zpětné potvrzení uchazečova zájmu o nabízené zaměstnání, a to se sdělením do určitého data zpět. Koubek (2011, s. 116)

3 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace nově přijatých zaměstnanců znamená systematické začleňování nových zaměstnanců do organizace a jejich uvedení do pracovních funkcí. Organizace často adaptaci zaměstnanců podceňuje, i přesto, že její průběh a výsledky jsou velmi důležité. Pokud nový zaměstnanec opustí organizaci v krátkém období, a to z důvodu špatného uvedení do organizace či nezvládnuté pracovní adaptace, znamená to pro organizaci v každém případě vysoké náklady. Cílem adaptace je urychlení integrace nového zaměstnance do organizace a předejití jeho demotivace či nespokojenosti z nedostatečně poskytnutých informací či nedostatečně zvládnutých pracovních úkolů. (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011, s. 167–168)

Dle Šikýře (2016, s. 115) se adaptace nemusí dotýkat pouze nových zaměstnanců, ale i těch stávajících, kteří přešli na nové pracovní místo v organizaci. Do adaptace zaměstnanců zahrnuje neformální a formální procedury. **Neformální procedury** probíhají samovolně pod vlivem spoluzaměstnanců. **Formální procedury** uskutečňuje a vede manažer či pověřený zkušený zaměstnanec uspořádanou formou adaptačního programu, který musí zajistit informování, odborné zapracování a sociální začlenění.

- **Informování** přijatých zaměstnanců o důležitých záležitostech pro činnost v organizaci i pro výkon práce např. o cílech organizace, pracovních postupech, požadavcích a podmínkách vykonávané práce, pracovním řádu, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, možnostech vzdělání, hodnocení a odměňování.
- **Odborné zapracování** je spojené s přivyknutím přijatého zaměstnance na nové požadavky a podmínky vykonávané práce např. asistování, instruktáž, seminář.
- **Sociální začleňování** přijatého zaměstnance, které znamená přivyknutí si na sociální vztahy na pracovišti z důvodu odstranění počáteční nejistoty a navozením pozitivního vztahu k práci.

Adaptace formou adaptačního programu nastává podle Šikýře (2014, s. 109) dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera. Takovým koncem může být např. uplynutí zkušební doby, po které by už měl být zaměstnanec schopen vykonávat práci bez pomoci manažera a měl by sám umět dosahovat požadovaného výkonu. Manažer v rámci adaptačního programu vykonává neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance.

- **Neformální hodnocení** přijatého zaměstnance dělá manažer podle potřeby adaptačního programu, kde je zaměstnanec veden a řízen k dosahování dohodnutých pracovních cílů. Pomocí neformálního hodnocení může manažer rozeznat včasné problémy pracovního výkonu a nařídít způsoby k jejich nápravě.
- **Formální hodnocení** přijatého zaměstnance dělá manažer v době, kdy adaptační program končí. Cílem adaptačního programu je zhodnocení jeho průběhu a výsledků. Manažer dále provede diskusi se zaměstnancem a vypracuje podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v dalším období.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Praktická část se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Tesco Stores, ČR, a. s., s cílem posoudit získávání a výběr zaměstnanců v prodejně Tesco v Čelákovících, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny. Praktická část je zpracována na základě interních materiálů, internetových zdrojů, rozhovoru s personalistkou, dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci a vlastních zkušeností autorky práce.

4.1 Historie organizace

Organizace Tesco Stores ČR, a. s., je britský maloobchodní řetězec, který je součástí skupiny Tesco PLC a patří k největším maloobchodním řetězcům na světě (Tesco, 2019b). Zákazníkům poskytuje širokou škálu zboží a služeb prostřednictvím rozsáhlé sítě obchodů a prvního online obchodu. (Tesco, 2020a).

Tesco bylo založeno v roce 1919 ve Velké Británii otevřením malého stánkového prodeje s čaji, jehož zakladatelem byl Jack Cohen. Název Tesco vzniklo z počátečních písmen jména T. E. Stockwela, který byl zásobitel stánku a z prvních dvou písmen příjmení zakladatele Cohena. Vzhled loga v dnešní podobě se vytvořil až koncem devadesátých let. (Tesco, 2016b)

Do České republiky vstoupila organizace v roce 1996. (Tesco, 2019a)



Obrázek 3 – Současné logo organizace

Zdroj: Tesco (2020b)

4.2 Činnost organizace

V současné době provozuje organizace přes dvě stovky obchodů, které zahrnují obchodní centra (nabízí kromě prodejny Tesco i další prodejny), hypermarkety (nabízí širokou nabídku produktů – potraviny, drogerie, elektronika, knihy, oblečení, zahrada

a domácnost), supermarkety (nabízí menší nabídku produktů – potraviny a drogerie) a obchody Tesco express (nabízí základní nabídku produktů – potraviny). (Tesco, 2019b)

Další dělení obchodů se značí podle písmenka K a čísla. K je značka velikosti a číslo udává počet m². Používané rozmezí je 1K–9K, kdy 1K (1000 m²) se používá pro supermarkety a 2K–9K (2000–9000 m²) pro hypermarkety. (Interní zdroj – Předpis o rozdělení formátu)

Dále organizace provozuje 18 čerpacích stanic a přes jedno sto obchodů franšízové společnosti Žabka. (Tesco, 2019a)

Organizace dodává do svých obchodů také vlastní řady výrobků s privátními značkami, např. Tesco Value (nejlevnější výrobky denní spotřeby), Tesco Pravá chuť (tradiční české výrobky vysoké kvality připravených podle původních receptur), Tesco Finest (výrobky nejvyšší kvality pod značkou Tesco), Tesco Healthy Living (výrobky pro zdravý životní styl s přidáním vlákniny nebo vitamínů) a Tesco Organic (BIO výrobky). (Tesco, 2016a)

Privátní značkou organizace je i značka oděvů F&F, kterou prodává přímo v obchodech Tesco. (Tesco, 2019a)

Organizace neustále rozšiřuje a zkvalitňuje služby a zavádí řadu inovací na českém trhu (Tesco, 2019a). Příkladem uvedených novinek je spuštění věrnostního programu Clubcard, zavedení samoobslužných pokladen, otevření obchodu 24hodin denně, možnost online nakupování a dostupná internetová síť (wifi) pro zákazníky. Nejnovější novinkou je služba Scan&Shop a Scan&Shop mobile, pomocí které mohou zákazníci skenovat a vkládat zboží rovnou do svých tašek v nákupních košících. (Tesco, 2019c)

Organizace nabízí řadu služeb, mezi které spadá čekání bez front, finanční služba (splátkový prodej a rychlá půjčka), dále Tesco Mobile (virtuální mobilní operátor) a MoneyGram (posílání či vybírání peněz z ciziny). (Tesco, 2020c)

V oblasti společenské odpovědnosti má organizace své priority v omezení plýtvání potravinami, ochrany životního prostředí a charitativní činnosti např. prostřednictvím grantového programu „Vy rozhodujete, my pomáháme“ (Tesco, 2019a). Vítěze grantového programu vybírají zákazníci formou hlasování v prostorách organizace a výše obdržitého grantu je 30 000Kč. (Tesco, 2017a)

V současné době zaměstnává Tesco v České republice přes 11 tisíc zaměstnanců a patří tak k největším privátním zaměstnavatelům. (Tesco, 2019a)

4.3 Prodejna Tesco v Čelákovících

Prodejna Tesco v Čelákovících byla otevřena v říjnu v roce 2011. Velikostí spadá do hypermarketu označeného 3K, tj. 3000 m².

Otevírací doba je 7–22 h. Jsou zde umístěny pásové i samoobslužné pokladny. K dispozici je zde pult informací, který slouží např. k řešení reklamací, prodeji Tesco poukázek či vyřizování telefonních hovorů a dále pult lahůdek, který nabízí čerstvé uzeniny, sýry a maso. Do budoucna se v prodejně plánuje zavedení aplikace Scan&Shop

a Scan&Shop mobile, která by byla velkou výhodou oproti konkurenci, protože v okolí žádná prodejna takovou aplikaci nemá.

Mezi velké konkurenty této prodejny patří Supermarket Billa a Penny Market, které se nacházejí ve velmi blízkém okolí. Supermarket Billa s prodejnou Tesco téměř sousedí a jejich vzdálenost je velká jako samotné parkoviště mezi nimi. Penny Market je umístěn necelé dvě stě metrů od prodejny. Starosta města Čelákovice v únoru 2020 oznámil, že nejpozději příští rok se za prodejnou Tesco postaví Supermarket Lidl.

Personální oddělení

Personální činnosti na prodejně zajišťuje personální oddělení, které je tvořeno jednou personalistkou. Mezi hlavní činnosti personalistky patří:

- získávání, výběr, přijímání či propouštění zaměstnanců a vykonávání veškeré s tím spojené administrativy;
- školení zaměstnanců např. BOZP, PO a hygienické minimum;
- přidělování jednotného oblečení a ochranných pomůcek zaměstnancům;
- zpracovávání podkladů pro výpočet mezd;
- kontrola a evidence docházky zaměstnanců;
- organizování setkání, událostí a aktivit určené pro zaměstnance;
- aktualizování informací zveřejněných na nástěnkách v prostorech určených pro zaměstnance.

Personalistka při zpracovávání podkladů pro výpočet mezd velmi úzce spolupracuje s hlavní mzdovou účetní, které kromě těchto materiálů zasílá i veškeré kopie osobních dokumentů, které mzdová účetní dále zpracovává. Originální dokumenty zasílá personalistka do hlavního archivu organizace, který se nachází v Praze.

Struktura zaměstnanců a pracovních míst

Prodejnu vede ředitel, který řídí celý chod prodejny.

Prodejna zaměstnává ke dni 25. 3. 2020 na pracovní poměr 53 zaměstnanců, na dohodu o pracovní činnosti 14 zaměstnanců, na dohodu o provedení práce 38 zaměstnanců a má v evidenci 4 učně.

Pracovní místa se v prodejně dělí dle středisek na administrativu, dodržování rutin, pokladní zónu, pekárnu, služby zákazníkům, doplňování čerstvých potravin, pulty, ovoce a zeleninu, Grocery, Management, GM – Hardline, F&F, údržbu a učně.

Zkrácený popis pracovních míst ve střediscích je následující:

- **administrativa** – personální činnosti (např. přijímání a školení zaměstnanců) a činnosti na hlavní pokladně (např. zpracovávání peněz);
- **dodržování rutin** – kontrola a ověřování cen veškerého zboží;
- **pokladní zóna** – obsluha pásové a samoobslužné pokladny;

- **pekárna** – obsluha pečící trouby (např. dopékání mraženého pečiva a jeho doplňování);
- **služby zákazníkům** – obsluha informačního pultu (např. řešení reklamací);
- **čerstvé potraviny** – doplňování a kontrola čerstvosti potravin (např. jogurty);
- **pulty** – obsluha pultu lahůdek (např. krájení sýrů či šunky a vydávání zákazníkům);
- **ovoce a zelenina** – doplňování a kontrola čerstvosti ovoce a zeleniny;
- **Grocery** – doplňování trvanlivých potravin (např. konzervy);
- **Management** – motivace a řízení výkonnosti zaměstnanců, plánování směn;
- **GM – Hardline** – doplňování nepotravinových věcí (např. hračky a domácí potřeby);
- **F&F** – doplňování oblečení značky F&F;
- **údržba** – zajišťování oprav různých zařízení;
- **učni** – doplňování jakéhokoliv druhu zboží.

V současné době se všechna pracovní místa na všech střediscích nazývají pracovník obchodního provozu, pouze mimo střediska údržby (pracovník technického provozu), střediska dodržování rutin (pracovník dodržování rutin), střediska administrativy (specialistka administrativy) a střediska managementu (manažeři směny).

Jednotný druh práce „pracovník obchodního provozu“ vznikl z důvodu možné rotace práce, ve smyslu, že všichni umí všechno. Zaměstnanci přijatí do konkrétního střediska jsou nejdříve zaučeni činnostem a úkolům, které do něho spadají a následně po ukončení zkušební doby jsou doučeni na všechny ostatní činnosti zbývajících středisek, aby v rámci nepřítomnosti některého ze svých kolegů nenastal problém v jeho nahrazení. Výjimkou, která nespadá do rotace práce, je středisko obsluhy informačního pultu a učni.

Pracovník obchodního provozu v rámci nepřítomnosti kolegů vykonává činnosti na pásové pokladně, samoobslužných pokladnách, doplňuje zboží, obsluhuje pečící troubu a kontroluje čerstvost potravin.

V únoru letošního roku 2020 došlo ke sjednocení pracovních míst manažerů. Dříve měl každý manažer své středisko, které měl na starost a které vedl. Nyní jsou všichni manažeři nazýváni manažeři směny a starají se v rámci své směny o všechna střediska na prodejně. K dalšímu takovému sjednocení došlo i v rámci střediska administrativy. Dříve měla prodejna zvlášť pracovní místo personalistky a pracovní místo pracovníka finančních služeb. Nyní jsou tyto dvě pracovní místa sjednocena v jedno středisko a zaměstnanci musí umět vykonávat tyto dvě činnosti z důvodu možné náhrady v případě nepřítomnosti druhého zaměstnance.

5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V PRODEJNĚ TESCO V ČELÁKOVICÍCH

Kapitola představuje stávající stav procesu získávání a výběru zaměstnanců v prodejně Tesco v Čelákovících, a to na základě interních materiálů a rozhovoru s personalistkou.

Rozhovor s personalistkou probíhal na prodejně v zasedací místnosti a trval přibližně 60 minut. Zahrnoval 17 otázek (viz příloha 3), týkajících se postupů, zdrojů, kritérií a metod získávání a výběru zaměstnanců v prodejně Tesco v Čelákovících. Následně výsledky rozhovoru posloužili k vytvoření dotazníku pro zaměstnance prodejny (viz kapitola 6), a to za účelem získání ucelenější představy o celém průběhu získávání a výběru zaměstnanců v prodejně a zjištění případných rozdílů ve vnímání tohoto průběhu ve vztahu personalistka a zaměstnanci.

5.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

V rámci získávání a výběru zaměstnanců spolupracuje personalistka úzce s náborovým centrem, centrální pobočkou organizace a oblastní personalistkou.

Náborové centrum organizace se nachází v prostorách hypermarketu Eden v Praze. Vyhledává, vybírá a doporučuje vhodné uchazeče jednotlivým prodejnám organizace.

Centrální pobočka organizace se nachází v Maďarsku, kde jsou zaměstnání čeští a slovenští zaměstnanci. Komunikace mezi prodejnou v Čelákovících a centrální pobočkou probíhá pomocí telefonních hovorů a emailů.

Oblastní personalistka je osoba, která je přímým nadřízeným personalistky na prodejně. Spravuje 14 prodejen v rámci části Středočeského kraje. Kontroluje, radí a pomáhá personalistkám na prodejnách vykonávat jejich pracovní činnosti správně.

5.2 Identifikace potřeby a zvážení alternativ získávání zaměstnanců

Personalistka prodejny získává od centrální pobočky vypracovanou strukturu povolených pracovních poměrů, podle které se musí řídit. Strukturu zaměstnanců vytváří centrální pobočka z celkových tržeb organizace a její aktualizace probíhá v rámci každého měsíce. Ze struktury se dozvídá personalistka kromě počtu povolených pracovních poměrů i povolený počet odpracovaných hodin na celou prodejnu. Pokud je povolený počet odpracovaných hodin vyšší, než co vyčerpají zaměstnanci z pracovních poměrů, nabízí prodejna tyto volné hodiny zaměstnancům pracujícím na dohody o práci konané mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti).

Počet zaměstnanců pracujících na dohody o práci konané mimo pracovní poměr nemá prodejna nijak stanovené a množství závisí zcela jen na jejím uvážení a potřebách.

Personalistka předem identifikuje potřebu získávání zaměstnanců z důvodů data ukončení pracovního poměru na dobu určitou, ukončení dohody konané mimo pracovní poměr a výpovědní lhůty. Vede v patrnosti i odchody na rodičovskou dovolenou či odchod do starobního důchodu.

Za možné alternativy obsazení volného pracovního místa, využívá prodejna úpravy pracovněprávních vztahů. Pracovní poměr na dobu neurčitou lze nahradit pracovním poměrem na dobu určitou či dohodami o práci konané mimo pracovní poměr. Ke zrušení pracovního místa či prozatímní neobsazení pracovního místa, nemá prodejna dostatečné oprávnění.

5.3 Požadavky na zaměstnance

Prodejna požaduje podobné nebo dokonce úplně stejné požadavky na každého zaměstnance. Mezi nezbytné požadavky řadí prodejna časovou flexibilitu a komunikativnost. Za žádoucí a vítané požadavky považuje vhodné pracovní zkušenosti, vzdělání v oboru či praxi. Z důvodu nezařazení vzdělání do nezbytných požadavků, nabízí prodejna v případě potřeby pracovního místa různá školení pro zaměstnance.

Časová flexibilita od zaměstnanců je pro prodejnu velice důležitá, a to z důvodu otevření obchodu od 7-22 h. (střídání ranních a odpoledních směn) a to 7 dní v týdnu (nutnost práce o víkendech a některých svátcích). Všichni zaměstnanci přijdou do kontaktu se zákazníky, a proto dalším nezbytným požadavkem je komunikativnost. Je důležité, aby zaměstnanec uměl mile a vstřícně odpovědět zákazníkovi např. při dotazu k dohledání konkrétního zboží.

Speciální požadavky jsou na zaměstnance pracovních míst údržbářů a manažerů. Proto tato pracovní místa nespádají do kompetencí personalistky prodejny, ale v rámci získávání a výběru zaměstnanců jsou zajišťovány oblastní personalistkou či náborovým centrem. U pracovních míst údržbářů, je již vyžadováno odborné vzdělání a u manažerů pracovní zkušenosti a dovednosti.

5.4 Vnitřní a vnější zdroje uchazečů

Při zjištění potřeby obsazení konkrétního pracovního místa si personalistka nejdříve zjistí možnosti ve vnitřních zdrojích zaměstnanců na prodejně. Pokud nenalezne vhodného zaměstnance ve vnitřních zdrojích prodejny, kontaktuje oblastní personalistku. Ta osloví okolní prodejny s přednostní nabídkou zaměstnání. Někteří takto oslovení současní zaměstnanci mohou nabídku zaměstnání považovat za možný karierní růst a může se tím u nich zvýšit i pracovní motivace. Bývalé zaměstnance prodejna neoslovuje.

Při neúspěšném hledání z vnitřních zdrojů se prodejna zaměří na vnější zdroje. Personalistka osloví při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů náborové centrum a znovu oblastní personalistku. Do vnějších zdrojů řadí prodejna nezaměstnané, absolventy, studenty, ženy na rodičovské dovolené či důchodce.

5.5 Metody získávání zaměstnanců

Prodejna využívá při získávání zaměstnanců různých metod. Nejčastěji používá kombinaci několika metod, a to z důvodu ušetření času a finančních nákladů z neobsazeného pracovního místa. Současně zde probíhá spolupráce personalistky prodejny s oblastní personalistkou a s náborovým centrem.

Uchazeči se nabízejí sami

Zaměstnanci prodejny při dotazu o volné pracovní místo, odkazují veškeré uchazeče o zaměstnání k pultu informací. Uchazeči u pultu informací dostávají od příslušného zaměstnance osobní dotazník, který na místě vyplní. Dotazník vyplní každý uchazeč, a to i v případě, že zaměstnanec pultu informací nezná konkrétní údaje o počtu volných míst nebo jejich zařazení do jednotlivých středisek na prodejně. V takovém případě vyplní uchazeč v osobním dotazníku takové pracovní místo, na které by chtěl být zaměstnán. V druhém případě, když zaměstnanec pultu informací znát nabízené zaměstnání, sdělí tuto informaci uchazeči, který následně vyplní osobní dotazník s konkrétním pracovním místem, které prodejna potřebuje obsadit.

Vývěsky

V rámci vývěsek spolupracuje personalistka prodejny s oblastní personalistkou, kterou při uvolnění pracovního místa kontaktuje s prosbou o vytvoření nabídky zaměstnání. Oblastní personalistka nabídku zaměstnání vytvoří a odesílá ji zpět pomocí emailové schránky personalistce prodejny. Ta nabídku umístí na nástěnku ve vstupní hale do prodejny, která je přístupná stálým zaměstnancům i veřejnosti. Informace s nabídkou zaměstnání lze umístit i k pultu informací a k pokladnám.

Internet a webové stránky

Internet a webové stránky spravuje náborové centrum. Personalista ohlásí volné pracovní místo náborovému centru, které má za úkol umístit nabídky zaměstnání nejdříve na webové stránky organizace do sekce kariéra, kde má uchazeč možnost vyplnit předem připravený dotazník s kontaktními údaji, a zároveň zaslat i svůj životopis a motivační dopis. Až poté využívá náborové centrum k umístění nabídek zaměstnání dalších různých internetových stránek nabízejících zaměstnání, a to např. jobs.cz, fajn-brigady.cz, a profesia.cz nebo také sociálních sítí.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Prodejna nabízí studentům okolních SOU a SŠ možnost vykonávání praxe, a to na pracovní místo doplňovače zboží. Pokud se studenti osvědčí, jsou zařazeni do databáze a personalistka se jim při uvolnění pracovního místa v prodejně ozývá s nabídkou zaměstnání.

Spolupráce s úřady práce

Spolupráci s úřady práce nezajišťuje prodejna, ale náborové centrum, které ohlašuje příslušnému úřadu práce volná pracovní místa.

Inzerce v umístěném rozhlasu na pobočce

Prodejna disponuje rádiovou stanicí, kterou spravuje centrální pobočka. Ta kromě spuštěných reklam na zboží zařazuje do svého programu i nabídky zaměstnání.

Zprostředkovatelské agentury

Prodejna využívá zprostředkovatelské agentury k zajištění úklidových prací.

Doporučení zaměstnancem

Za efektivní motivaci pro současné zaměstnance považuje prodejna získání odměny ve formě finančních poukázek za doporučení vhodných uchazečů. Poukázky mohou zaměstnanci využít na své nákupy v prodejnách Tesco.

Dokumenty požadované od uchazečů

Od všech uchazečů o zaměstnání (pracovní poměr i dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti), požaduje personalistka vyplněný osobní dotazník, lékařský posudek o zdravotní způsobilosti od smluvního lékaře a zdravotní průkaz. Od cizinců navíc personalistka požaduje pas a povolení k pobytu na území České republiky. Před dvěma lety se organizace rozhodla nevyžadovat trestní rejstřík, a to z důvodu nepotřebnosti tohoto dokumentu k pracovním místům.

Dotazník má rozměr stránky A4 a jsou v něm požadovány od uchazeče následující informace:

- jméno a příjmení;
- kontaktní údaje – adresa trvalého bydliště a telefonní číslo;
- o jaký druh pracovního místa a typ pracovního poměru žádá;
- jak se o volném pracovním místě dozvěděl;
- od kdy může do pracovního poměru nastoupit;
- jakou očekává základní mzdu;

- jaká je jeho časová flexibilita – v jakých dnech od kolika do kolika hodin může pracovat;
- zdali je student v současné době;
- jaké má nejvyšší dosažené vzdělání, název školy, případně kurzy a odborné školení;
- zdali vlastní řidičský průkaz, případně jakou skupinu;
- znalosti jazyků a jejich úroveň;
- znalosti PC programů (Word, Excel) a jejich úroveň;
- zdali již v minulosti pracoval pro organizaci Tesco;
- jaké je jeho současné či předchozí zaměstnání;
- datum a podpis.

Celá struktura dotazníku je uvedena v příloze 1.

Odevzdaný dotazník se snaží personalistka v nejkratší možné době zpracovat.

Požadavek na životopisy či motivační dopisy není na této prodejně stanoven. Tyto dokumenty vyžaduje náborové centrum a oblastní personalistka. Personalistka prodejny dostane tyto informace emailem od oblastní personalistky, a to v případě jejího rozhodnutí o vhodnosti uchazeče.

Doklady o vzdělání, praxi či reference nejsou od uchazečů vyžadovány. Výjimkou v rámci referencí jsou pouze uchazeči, kteří přechází z jiné prodejny Tesco.

5.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Formulace nabídky zaměstnání nespadá do kompetencí personalistky prodejny, jak již bylo uvedeno v kapitole 5.5.

Příklad vytvořené nabídky zaměstnání oblastní personalistkou, sloužící jako vývěska umístěná na nástěnce v prodejně, je uvedena v příloze 2. Obsahem této nabídky jsou informace o názvu pracovního místa, místě výkonu práce, charakteristice práce, požadavcích na uchazeče, požadovaných dokumentech a pokynech pro uchazeče.

- **Název pracovního místa** – pracovník obchodního provozu.
- **Místo výkonu práce** – město Čelákovice.
- **Charakteristika práce** – středisko pokladní zóny (práce na pokladních systémech).
- **Požadavky na uchazeče** – časová flexibilita a komunikativnost.
- **Dokumenty požadované od uchazečů** – přihláška a životopis.
- **Pokyny pro uchazeče** – kontakt na oblastní personalistku.

Součástí nabídky zaměstnání je i peněžní motivace ve formě doporučení vhodného uchazeče či motivace formou podpory kariérního růstu.

Není zde opomíjen ani odkaz na webové stránky, kde mohou uchazeči nalézt další nabídky zaměstnání.

Benefity prodejny, např. stravenky, penzijní připojištění, rekondiční volno a zaměstnanecká sleva, nejsou v nabídce zaměstnání zmíněny. Uvedené zde není ani datum, do kterého se mohou uchazeči o nabídku zaměstnání ucházet.

Uchazeči mohou kromě kontaktování uvedené osoby v nabídce zaměstnání, reagovat takovým způsobem, že rovnou sami osobně přijdou na prodejnu. Zde vyplní předem připravený osobní dotazník a nemusí již posílat svůj životopis oblastní personalistce.

Takto vytvořená nabídka zaměstnání je zveřejněná do té doby, než prodejna zaměstná nového zaměstnance na hledané pracovní místo.

5.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání provádí personalistka na základě vyplněných osobních dotazníků od uchazečů. V případě neinformovanosti uchazeče o volných pracovních místech, personalistka postupuje u předběžného výběru podle následujících uvedených postupných kroků:

1. Podívá se, o jaké pracovní místo má uchazeč zájem a zda je v daném středisku toto pracovní místo volné. Dále zjišťuje informaci, zda má uchazeč zájem o pracovní poměr či o dohodu o práci konanou mimo pracovní poměr.
2. Posuzuje nezbytné, vítané a žádoucí požadavky na zaměstnance.
3. Pokud pracovní místo vyžaduje plnoletost, ověřuji si tuto informaci telefonním hovorem.
4. Po vyhodnocení uchazeče dle požadavků na zaměstnance, ho zařadí do skupiny vhodných či nevhodných.
5. Vhodné uchazeče pozve na výběrový pohovor (telefonním hovorem).

Pokud se jedná o osobní dotazník vyplněný předem se zájmem o konkrétní nabízené pracovní místo, jsou uvedené kroky stejné, pouze s výjimkou kroku číslo 1.

Plnoletost zde není považována za diskriminační, ale je zde proto, že nezletilí uchazeči nemohou disponovat s finančními prostředky na pokladní zóně nebo pracovat s nářezovými stroji na pultu lahůdek.

Náborové centrum i oblastní personalistka provádí na základě získaných životopisů od uchazečů, kteří reagovali na nabídku zaměstnání, rychlý předběžný výběr pro personalistku prodejny. Kontakty na vhodné uchazeče přeposílají personalistce do její emailové schránky. Tyto uchazeče následně personalistka prodejny kontaktuje s prosbou o vyplnění osobního dotazníku na pultu informací. Ten poté personalistka vyhodnotí z pohledu nezbytných požadavků a zařadí uchazeče do skupiny vhodných či nevhodných. Následně vhodné uchazeče pozve telefonním hovorem na výběrový pohovor.

Poděkování nevhodným uchazečům personalistka nezasílá. Jejich osobní dotazníky likviduje dle zákona o GDPR, nejčastěji ve skartovačce.

5.8 Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců stanovuje prodejna dle nezbytných, žádoucích a vítaných požadavků volného pracovního místa na zaměstnance, které personalistka zkoumá již v předběžném výběru. Komunikativnost uchazeče a jeho osobní vystupování hodnotí personalistka při výběrovém pohovoru. Kritéria jsou dále stanovena dle zvláštních právních předpisů, kam prodejna řadí zdravotní způsobilost.

Metody výběru zaměstnanců využívá prodejna ke zhodnocení a vybrání nejvhodnějšího uchazeče pro dané volné pracovní místo.

Analýza životopisu a motivačního dopisu

Analýzu životopisu či motivačního dopisu nekoná personalistka prodejny, ale oblastní personalistka či náborové centrum.

Analýza dotazníku

Analýzu osobního dotazníku provádí personalistka prodejny v rámci předběžného výběru uchazečů uvedeného v kapitole 5.8.

Analýza lékařského vyšetření

Personalistka prodejny u lékařského vyšetření zkontroluje pouze doporučení, zda je uchazeč zdravotně způsobilý k vykonávání úkolů daného pracovního místa. Bez tohoto dokladu nemůže být uchazeč zaměstnán.

Analýza referencí

Analýzu referencí provádí personalistka u uchazečů, kteří již v minulosti pracovali pro organizaci Tesco. Poté personalistka kontaktuje prodejnu, kde byl uchazeč zaměstnán a zjišťuje jeho pracovní výsledky.

Testy pracovní způsobilosti a assessment centre

Testy pracovní způsobilosti ani assessment centre prodejna nevyužívá.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor využívá prodejna k osobnímu setkání personalistky a vhodných uchazečů o pracovní místo, a z důvodu vysoké fluktuace zaměstnanců, se koná velmi často. Dříve byl k pohovoru využíván ve větší míře výběrový panel, ve kterém se pohovoru s uchazečem účastnila personalistka a manažer určitého střediska. Po sjednocení pracovních míst manažerů, kteří již nejsou manažeři středisek,

ale manažeři směny, využívá personalistka individuálního pohovoru tzv. „mezi čtyřma očima“, kterého se již manažeři neúčastní.

V rámci přípravy na výběrový pohovor si personalistka předem připravuje otázky dle vyplněného osobního dotazníku (strukturovaný rozhovor). Několik minut před samotným výběrovým pohovorem chystá pro uchazeče v zasedací místnosti pitnou vodu, papír a tužku. Zasedací místnost je klidná kancelář sloužící k nerušeným pohovorům, ve které se nachází pouze stůl a několik židlí.

Výběrový pohovor probíhá jak u zaměstnanců na pracovní poměr tak i u zaměstnanců pracujících na dohody o práci konané mimo pracovní poměr.

V domluveném čase na výběrový pohovor přichází uchazeč k pultu informací, kde příslušnému zaměstnanci ohlásí sjednanou schůzku s personalistkou. Zaměstnanec uchazeče ohlásí personalistce interním telefonem a následně ho dovede do zasedací místnosti, ve které ho již připravená personalistka očekává.

Výběrový pohovor začíná personalistka představením a podáním ruky. Následuje usazení uchazeče a nabídnutí mu připravené vody. Na začátek pohovoru využívá personalistka otázky k uvolnění atmosféry. Jsou to otázky nesouvisející s výběrovým pohovorem, ve kterých se personalistka vyptává např. na to, jak se uchazeči daří. Dále personalistka upozorní uchazeče, že se kdykoliv a na cokoliv může během pohovoru zeptat.

Během navozené uvolněné atmosféry pokračuje personalistka představením celkové organizace a předáním informací o prodejně.

Dále se personalistka vyptává uchazeče na doplňující otázky připravené předem z osobního dotazníku. Nejčastěji jsou to otázky ohledně časové flexibility, a v případě častého měnění pracovních míst, i otázky směřující k důvodu tohoto jednání.

Po zjištění všech potřebných informací od uchazeče ho personalistka informuje s popisem pracovního místa a úkolů spojených s ním. Seznamuje ho i se strukturou pracovních míst, a to převážně z důvodu vědomosti o manažerech, kteří provádějí následnou adaptaci a tvoří každému zaměstnanci rozvrh směn. Uchazeči je představena i motivace formou možného kariérního růstu.

Po celou dobu výběrového pohovoru sleduje personalistka komunikační schopnosti uchazeče, které jsou pro výkon pracovního místa velmi důležité. Všichni zaměstnanci musí být příjemní, ochotní, slušní a vstřícní.

Závěrem výběrového pohovoru je rozhodnutí personalistky o vhodnosti či nevhodnosti uchazeče. Pokud je uchazeč z nějakého důvodu nevhodný a nespĺňuje nějaké požadavky na zaměstnance, personalistka mu za jeho účast poděkuje, vysvětlí mu, proč není pro prodejnu vhodný a rozloučí se s ním.

Vhodní uchazeči jsou po výběrovém pohovoru vyzváni ke splnění dalších podmínek. Nejdůležitější z nich je vstupní lékařská prohlídka u smluvního lékaře, doložení potvrzení o způsobilosti k výkonu daného pracovního místa a zdravotního průkazu. Pokud tyto dvě podmínky uchazeč splní je zaměstnán.

K vytvoření pracovní smlouvy potřebuje dále personalistka nahlédnout a zkontrolovat údaje z občanského průkazu a kartičky zdravotní pojišťovny. Nový zaměstnanec je vyzván k vyplnění čísla bankovního účtu a adresy trvalého bydliště, kam bude zasílána výplata formou peněžní poukázky.

Všechny tyto dokumenty personalistka posílá na centrální pobočku, která vytvoří pracovní smlouvu. Tu následně odešlou zpět na prodejnu personalistce a uchazeč ji musí podepsat. Centrální pobočka má povinnost poslat připravenou pracovní smlouvu do třech pracovních dnů. Součástí pracovní smlouvy je i tří měsíční zkušební doba.

Výběrový pohovor se v rámci přijímání zaměstnance z vnitřních zdrojů, koná redukovanou formou. U výměny střediska je zaměstnanec pouze poslán ke smluvnímu lékaři, který vyhodnotí způsobilost k výkonu daného pracovního místa. Tento jediný dokument musí zaměstnanec doložit, neboť všechny ostatní má již personalistka k dispozici. Následuje poslání dokumentů centrální pobočce a podepsání nové pracovní smlouvy.

5.9 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců začíná již prvním dnem, kdy noví zaměstnanci podepíší pracovní smlouvu. Jsou ihned seznámeni s manažerem směny, který má povinnost je zaučit úkolům a povinnostem pracovních míst.

V úvodní fázi jsou provedeni po prodejně a seznámeni s celým prostorem. Uchazečům jsou ukázány šatny a odpočinkové místnosti (kuchyň, kužárna).

Po prohlídce prodejny manažer seznámí nové zaměstnance s ostatními zaměstnanci v rámci jeho pracovního střediska, povinnostmi a úkoly pracovního místa. Poté probíhá samotné zaučení na pracovním místě, které trvá v průměru čtyři hodiny.

Manažer hodnotí nové zaměstnance průběžně, dle jeho uvážení.

Na prodejně je z důvodu adaptace zaměstnanců nově vytvořen adaptační program, který spočívá v označení určitého zaměstnance jmenovkou Buddy. Zaměstnanec označený jmenovkou Buddy, je dlouholetý a stálý zaměstnanec, který zná všechny úkoly všech pracovních míst, umí je vykonávat a nově nastupující zaměstnanec se ho může na všechno zeptat. Všechny směny jsou pokryty alespoň jedním takovýmto zaměstnancem, na kterého se v rámci nevědomosti či nesrozumitelnosti mohou noví zaměstnanci obrátit.

5.10 Shrnutí rozhovoru s personalistkou prodejny

V rámci získávání zaměstnanců personalistka spolupracuje s úzce s náborovým centrem, oblastní personalistkou a centrální pobočkou.

Prodejny dělí požadavky na zaměstnance na nezbytné (časová flexibilita a komunikativnost) a na žádoucí a vítané (vzdělání a praxe).

Nejčastější metodou získávání zaměstnanců je ústní dotaz uchazečů u pultu informací na prodejně.

Personalistka požaduje po všech uchazečích vyplněný osobní dotazník, který zahrnuje spousty informací k vyplnění, kdy některé nejsou ani dle požadavků na zaměstnance důležité a hodnocené.

Formulace nabídky zaměstnání nespadá do kompetencí personalistky, ale tvoří je náborové centrum či oblastní personalistka. Dle vytvořené nabídky zaměstnání (příloha 2), sloužící jako vývěska umístěná ve vstupní hale do prodejny, je patrné, že neobsahuje kontakt na personalistku prodejny, ale pouze kontakt na oblastní personalistku. Dále neobsahuje nabízené benefity organizace, které by mohly v rámci vysokého konkurenčního prostředí přilákat větší množství uchazečů a není zde uveden ani datum, do kterého se mohou uchazeči o nabídku zaměstnání ucházet. Dle vývěsky jsou po uchazečích požadovány životopisy, které personalistky prodejny nepožaduje.

Předběžný výběr uchazečů koná personalistka dle vyplněného osobního dotazníku od uchazečů. Oblastní personalistka či náborové centrum vytváří předběžný výběr pro personalistku prodejny také, ale dle poslaných životopisů od uchazečů. Tito uchazeči jsou následně posláni na konkrétní prodejnu k vyplnění osobního dotazníku a personalistka prodejny provádí další předběžný výběr. Předběžný výběr je tedy uskutečňován dvakrát a nevhodní uchazeči nejsou z něho nijak kontaktováni.

V rámci výběru zaměstnanců má prodejna stanovené kritéria dle nezbytných, vítaných a žádoucích požadavků na zaměstnance a dále dle zvláštních právních předpisů, do kterých prodejna řadí zdravotní způsobilost.

Na každý výběrový pohovor se personalistka předem připravuje a chystá i zasedací místnost, ve které se výběrový pohovor koná. V průběhu výběrového pohovoru se personalistka zaměřuje na uchazečovu schopnost komunikace a jeho osobního vystupování. Důležité jsou i případné dotazy uchazeče. Všem uchazečům je sdělena možnost kariérního růstu na prodejně i v rámci celé organizace.

Adaptaci na úkoly a povinnosti pracovních míst, ostatní zaměstnance a celé místo prodejny, provádí manažer směny. Zpětné hodnocení provádí manažer průběžně, a to dle jeho uvážení.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI TESCO V ČELÁKOVICÍCH

Kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci prodejny Tesco v Čelákovicích zaměřeného na proces získávání a výběru zaměstnanců.

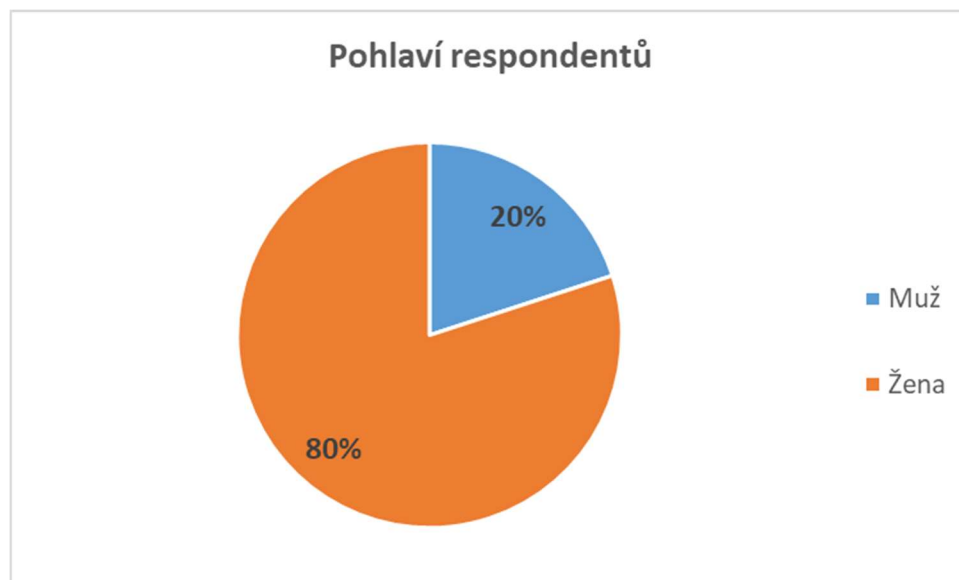
Dotazníkové šetření bylo realizováno od 5. března 2020 do 13. dubna 2020. Dotazník (viz příloha 3) byl vytvořen v papírové formě a byl určen pro všechny zaměstnance v pracovním poměru, kteří prošli výběrovým pohovorem realizovaným personalistkou této prodejny. Dotazník byl poskytnut všem zaměstnancům (kromě manažerů a údržbářů, protože ty personalistka nevybírání), kteří v uvedeném období docházeli do zaměstnání. Dotazník nakonec vyplnilo 44 respondentů.

6.1 Respondenti dotazníkového šetření

Respondenti jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, střediska a délky zaměstnání v organizaci.

Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 35 (80 %) žen a 9 (20 %) mužů.



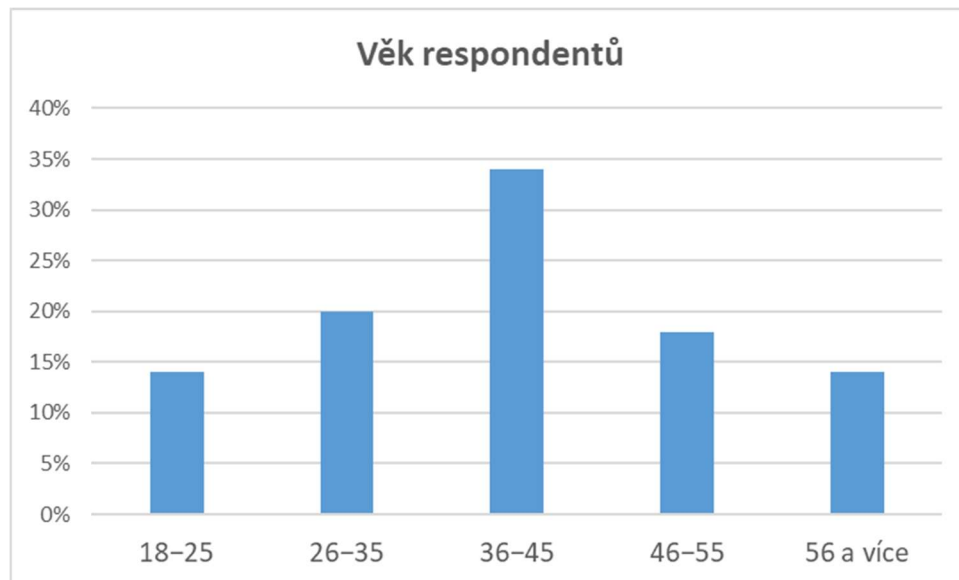
Graf 1 – Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Graf dotazníkového šetření, konkrétní prodejny, potvrdil obecný předpoklad, podle kterého je v obchodních řetězcích zaměstnáno více žen než mužů.

Věk respondentů

Z výsledků dotazníkové šetření vyplynulo, že 15 (34 %) respondentů bylo ve věku 36–45 let, 9 (20 %) ve věku 26–35 let, 8 (18 %) respondentů ve věku 46–55 let a 6 (14 %) respondentů ve věku 18–25 let a 56 a více let.



Graf 2 – Věk respondentů

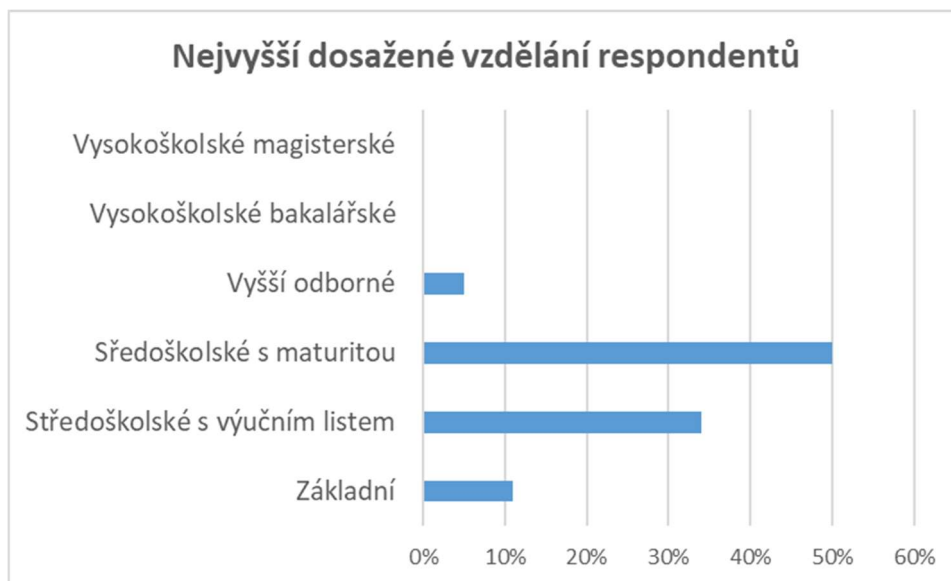
Zdroj: Vlastní šetření

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Základní vzdělání v dotazníkovém šetření označilo 5 (11 %) respondentů, středoškolské s výučním listem 15 (34 %) respondentů, s maturitou 22 (50 %) respondentů a vyšším vzděláním 2 (5 %) respondenti. Vysokoškolské bakalářské a magisterské vzdělání neabsolvoval žádný respondent.

V dotazníkovém šetření byla tato otázka zařazena z důvodu porovnání sdělení personalistky ohledně spektra vzdělanosti v prodejně. Konstatuji, že vyjádření personalistky a odpovědi v dotazníkovém šetření, týkající se vzdělání, jsou shodné.

Uvedené výsledky jsou zaznamenané v grafu 3.

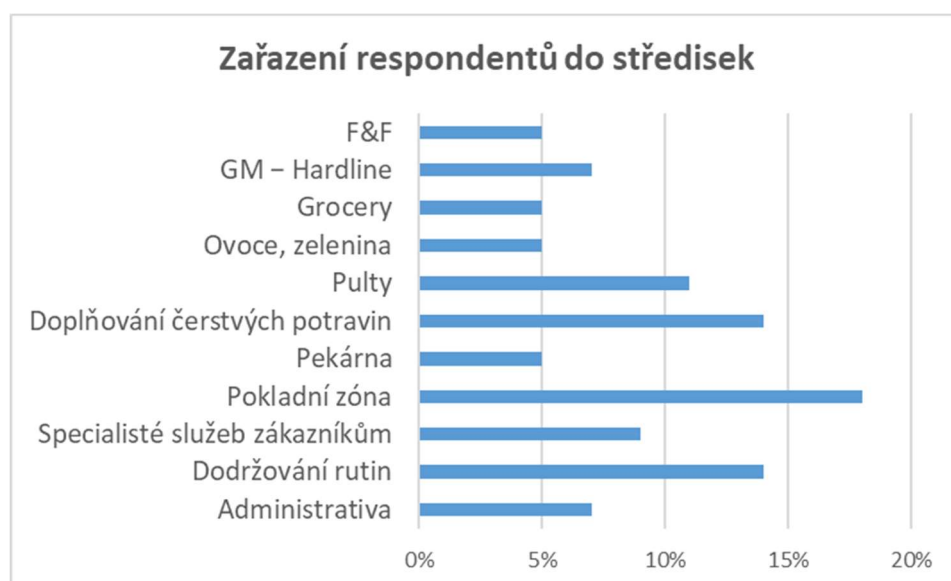


Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní šetření

Zařazení respondentů do středisek

Dotazníkové šetření zjišťovalo, kolik respondentů v jednotlivých střediscích na prodejně pracuje. Nejpočetnějším střediskem s výsledným počtem 8 (18 %) respondentů se stala pokladní zóna. Středisko doplňování čerstvých potravin i středisko dodržování rutin označilo 6 (14 %) respondentů, středisko pulty 5 (11 %) respondentů, středisko specialisté služeb zákazníkům 4 (9 %) respondenti a GM – Hardline středisko i administrativu 3 (7 %) respondenti. Za nejméně obsazenými středisky se staly s výsledným počtem 5 % respondentů střediska pekárna, ovoce a zelenina, Grocery a F&F.



Graf 4 – Zařazení respondentů do středisek

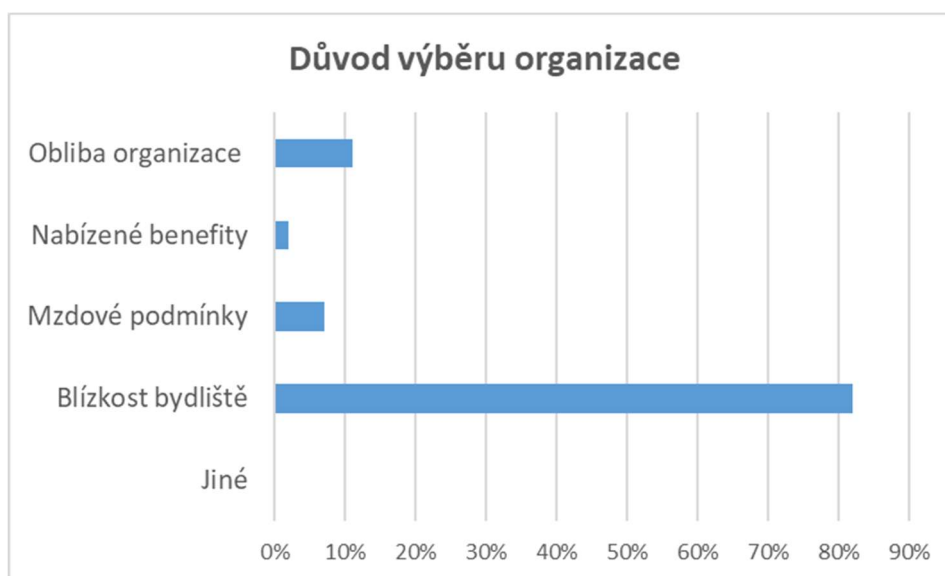
Zdroj: Vlastní šetření

Pokladní zóna je nejvíce obsazenou zaměstnanci (3 zaměstnanci na směně), a to z důvodu zajištění komfortnosti nakupujícím (služby čekání bez front a samoobslužné pokladny). Prodejna klade důraz na čerstvost nabízených potravin a správnosti cen, a proto se druhým nejpočetnějším střediskem na prodejně s obvyklým počtem 2 zaměstnanců, staly střediska doplňování čerstvých potravin a dodržování rutin. Ostatní střediska obsluhují během každé směny 1–2 zaměstnance.

6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 5: Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat pro tuto prodejnu?

V páté otázce měli respondenti na výběr z pěti nabízených odpovědí zaškrtnout i více možností, ale ani jeden toho nevyužil. Jako nejdůležitější důvod označilo 35 (80 %) respondentů blízkost bydliště. Obliba organizace skončila na druhém místě s 5 (11 %) respondenty. Nejméně označenými důvody se staly mzdové podmínky s počtem 3 (7 %) respondentů a nabízené benefity s 1 (2 %) respondentem.



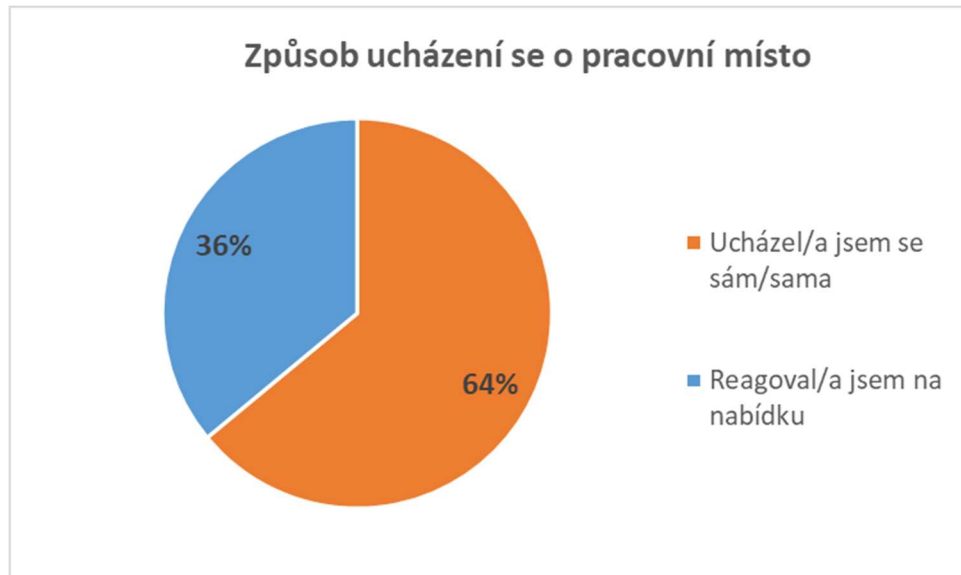
Graf 5 – Důvod výběru prodejny

Zdroj: Vlastní šetření

Prodejna by se dle mého názoru měla více zaměřit na metody získávání zaměstnanců, které by se využily v rámci nejbližšího okolí prodejny a města Čelákovic.

Otázka 6: Ucházel/a jste se sám/sama o pracovní místo dotazem u pultu informací nebo jste reagoval/a na zveřejněnou či poskytnutou nabídku zaměstnání?

Na otázku šest uvedlo ze všech 44 (100 %) respondentů 28 (64 %) respondentů, že se sami ucházeli o pracovní místa pomocí dotazu na pultu informací, a oproti tomu 16 (36 %) respondentů reagovalo na uveřejněnou či poskytnutou nabídku pracovního místa.



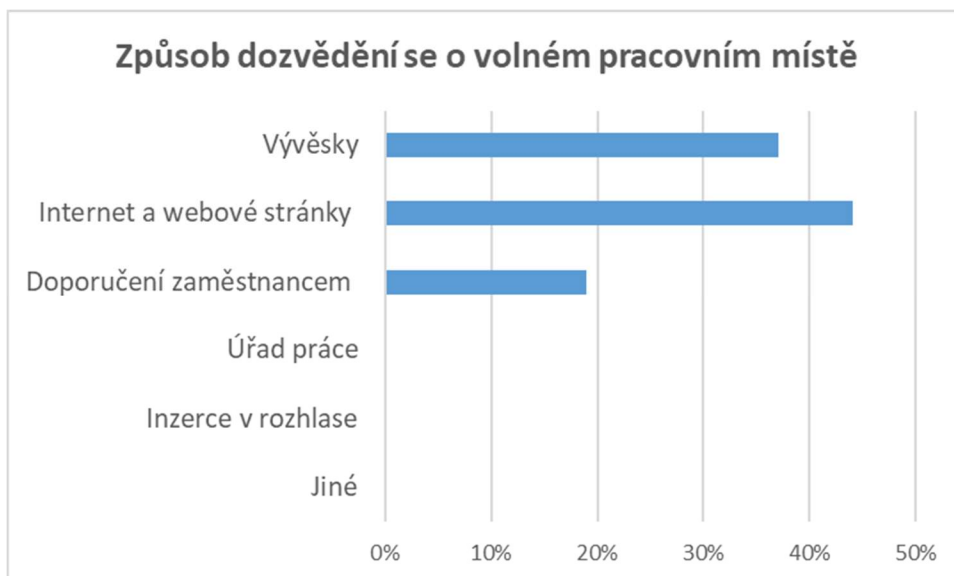
Graf 6 – Způsob ucházení se o pracovní místo

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 6a: Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě na prodejně?

Otázka šest (a) byla podotázkou šesté otázky, kterou měli respondenti vyplnit, pokud v ní odpověděli: „Reagoval/a jsem na uveřejněnou či poskytnutou nabídku zaměstnání.“ Respondenti zde měli možnost zakroužkovat odpověď vývěsky, internet a webové stránky organizace, doporučení zaměstnancem, úřad práce, inzerce v rozhlase či možnost jiné. Všechny tyto vypsání metody získávání a výběru zaměstnanců uvedla personalistka v předešlém rozhovoru. Internet a webové stránky organizace zakroužkovalo z celkového počtu 16 (100 %) respondentů 7 (44 %), vývěsky 6 (37 %) a doporučení zaměstnancem 3 (19 %). Možnost úřad práce, inzerce v rozhlase a jiné neoznačil žádný respondent.

Uvedené odpovědi jsou zaznamenány v grafu 7.

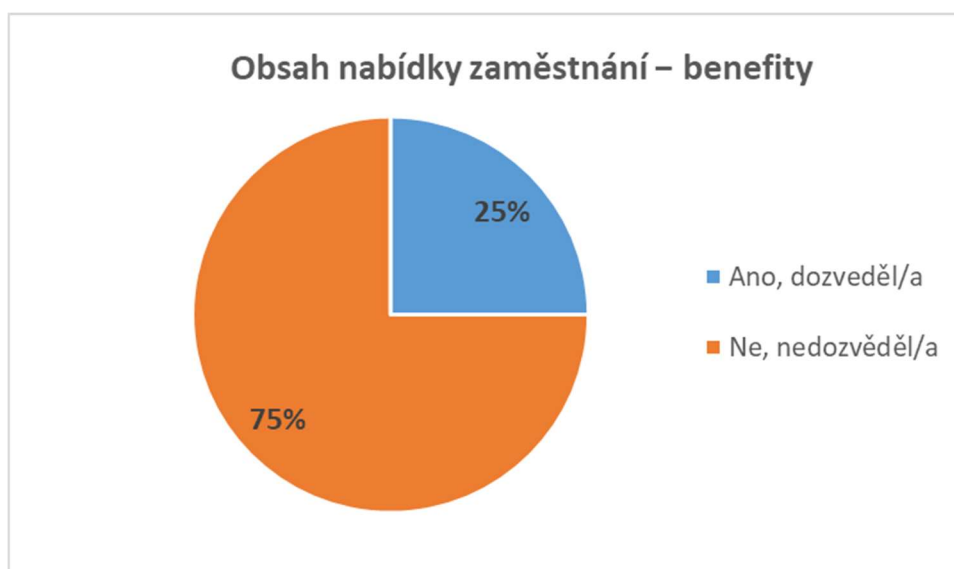


Graf 7 – Způsob dozvědění se o volném pracovním místě

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 6b: Dozvěděl/a jste se z nabídky zaměstnání benefity organizace?

Otázka šest (b) byla další, která navazovala na šestou otázku a byla určena pro ty respondenty, kteří v ní odpověděli: „Reagoval/a jsem na uveřejněnou či poskytnutou nabídku zaměstnání.“ Na výběr měli respondenti ze dvou možných odpovědí a to ano či ne. Odpověď ano vybralo z 16 (100 %) respondentů 4 (25 %) respondenti a 12 (75 %) respondentů vybralo možnost ne.



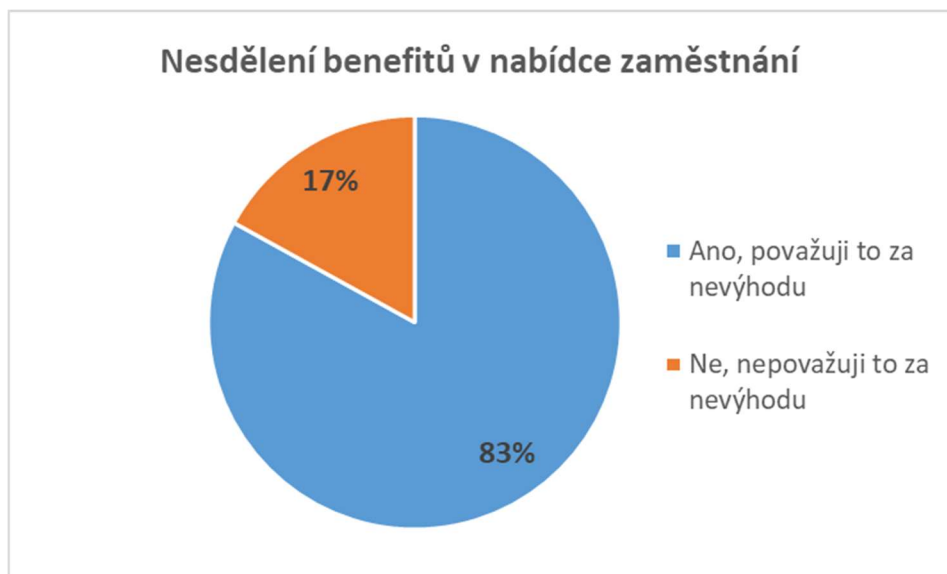
Graf 8 – Obsah nabídky zaměstnání – benefity

Zdroj: Vlastní šetření

Odpovědi a výsledky z grafu potvrzují, že v nabídce zaměstnání nejsou zveřejňovány benefity (viz uvedený příklad vývěsky v příloze 2).

Otázka 6c: Považujete nesdělení benefitů za nedostatek informací pro uchazeče a následnou možnou nevýhodu pro prodejnu v rámci konkurenčního prostředí?

Otázka šest (c) byla další otázkou spadající k otázce 6, ale tentokrát byla podotázkou otázky 6b a byla určena k vyplnění pro ty respondenty, kteří v ní vyplnili odpověď ne, tedy že se nedozvěděli o nabízených benefitech z uveřejněné nabídky zaměstnání. Odpověď, která nese ve svém znění ano, tedy že respondenti považují nesdělení benefitů za nedostatek informací pro uchazeče a následnou možnou nevýhodu pro prodejnu v rámci konkurenčního prostředí, uvedlo z celkového množství 12 (100 %) respondentů 10 (83 %) respondentů. Zbylí 2 (17 %) respondenti s názorem většiny nesouhlasí.



Graf 9 – Nesdělení benefitů v nabídce zaměstnání

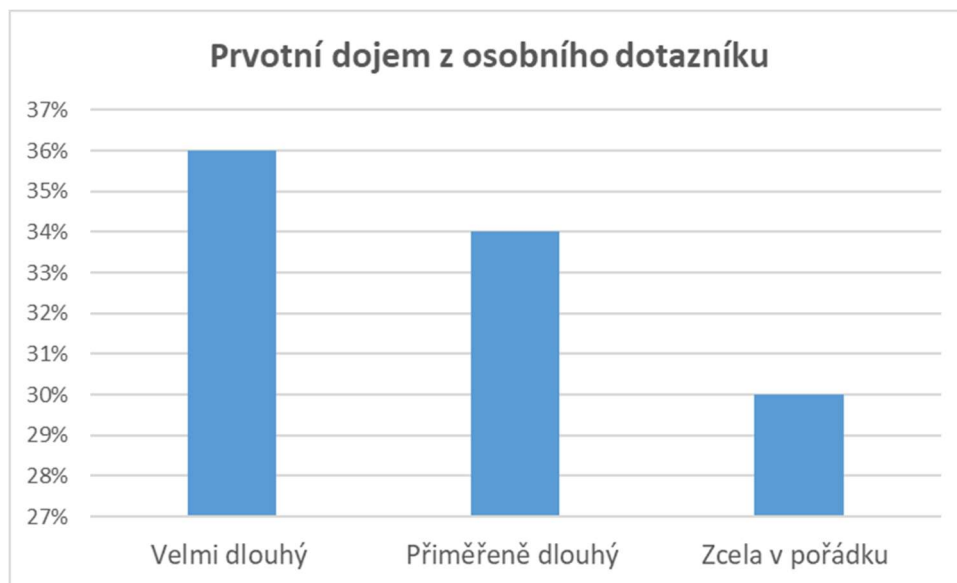
Zdroj: Vlastní šetření

Prodejna se nachází v konkrétním prostředí obchodních řetězců, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3. Po vyhodnocení názoru většiny respondentů o možné nevýhodě nezveřejnění benefitů, by prodejna mohla do budoucna vyhodnotit tuto situaci a zapřemýšlet nad tím, zda benefity nezačít do nabídek zaměstnání uvádět. Nabízené benefity by mohly přilákat více uchazečů o zaměstnání oproti konkurenci.

Otázka 7: Jaký byl Váš prvotní dojem z osobního dotazníku s požadovanými informacemi k vyplnění?

Otázka sedmá byla položena všem respondentům a sledovala jejich celkový dojem z osobního dotazníku. 16 (36 %) respondentů označilo, že je dotazník velmi dlouhý a obsahuje k vyplnění mnoho požadovaných informací. O jednoho respondenta méně, přesně 15 (34 %) vyplnilo, že je dotazník přiměřeně dlouhý a obsahuje přiměřený počet požadovaných informací a nejméně respondentů, v přepočtu 13 (30 %) respondentů,

označilo odpověď, že je dotazník zcela v pořádku a obsahuje optimální počet požadovaných informací.



Graf 10 – Prvotní dojem z osobního dotazníku

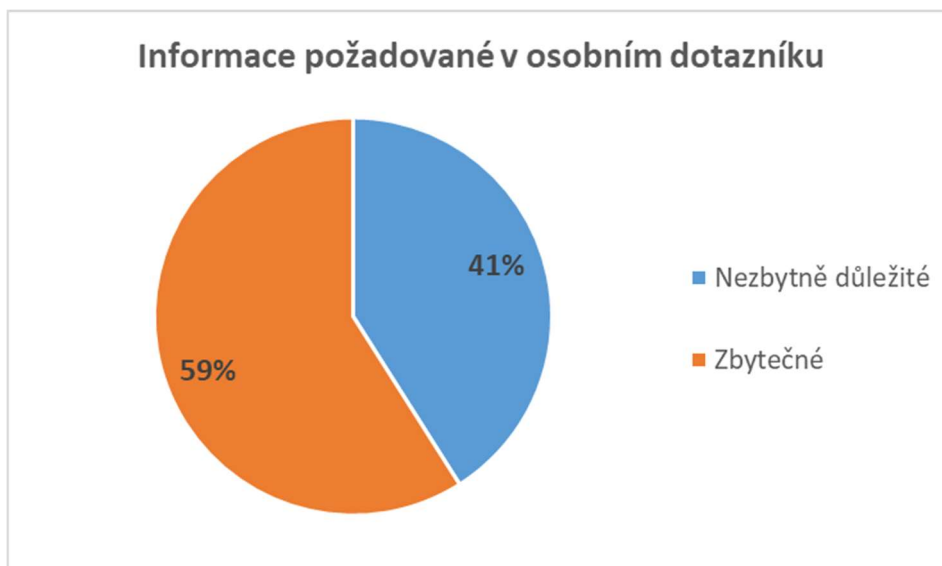
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 8: Považoval/a jste veškeré požadované informace v osobním dotazníku za nezbytně důležité pro výkon daného pracovního místa?

Osmá otázka dále zjišťovala informace týkající se osobního dotazníku a byla opět položena všem respondentům, kteří měli posoudit, zda jsou podle jejich názoru všechny požadované informace nezbytně důležité pro výkon daného pracovního místa (řidičský průkaz, jazykové dovednosti a počítačové znalosti Word a Excel). 26 (59 %) respondentů uvedlo, že tyto informace jsou zbytečné a nejsou nezbytně důležité a naopak 18 (41 %) dotazovaných považuje tyto informace za nezbytně důležité.

Uvedené výsledky jsou zaznamenány v grafu 11.

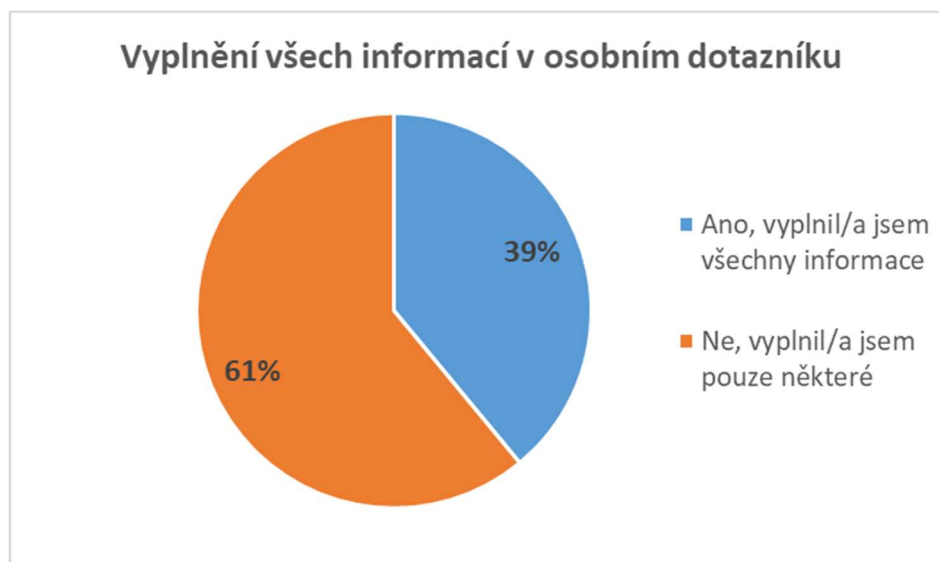
Na výše vypsané informace (řidičský průkaz, jazykové dovednosti a počítačové znalosti Word a Excel), nemá prodejna stanovené požadavky na zaměstnance ani kritéria výběru. Řidičský průkaz je dle výsledků z dotazníkového šetření považován za zbytečný, a to nejspíše z důvodu dobré dopravní infrastruktury města Čelákovic. Nedaleko prodejny se nachází vlakové nádraží a před prodejnou autobusová zastávka. Co se jazykových dovedností, znalostí počítačových programů Word a Excel týká, toto zaměstnanci v žádném středisku nevyužívají, a pokud ano, prodejna je zaučí. Shrnutím této otázky je, že by prodejna měla do budoucna zvážit, zda tyto informace z osobního dotazníku nevynechat.



Graf 11 – Informace požadované v osobním dotazníku
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 9: Vyplnil/a jste v osobním dotazníku všechny požadované informace?

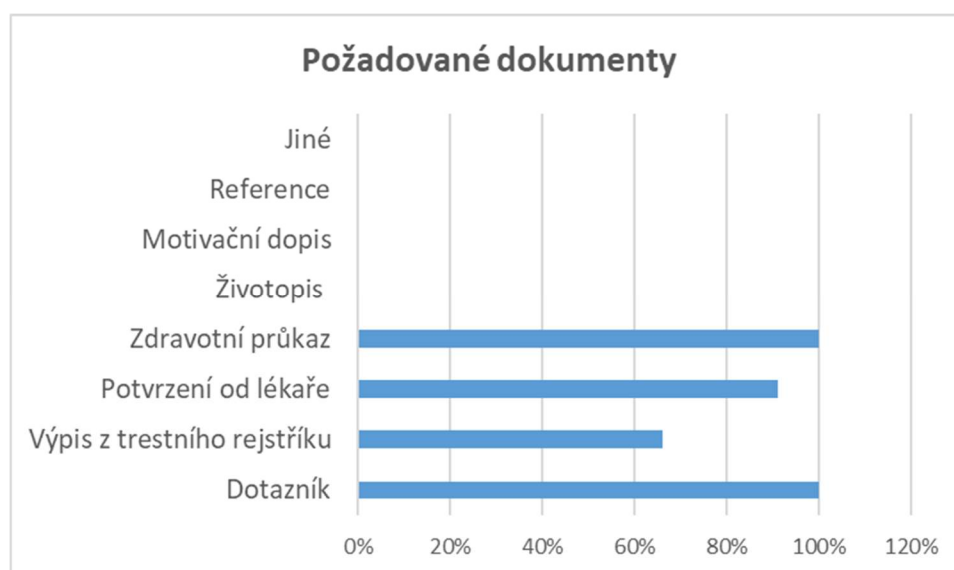
Devátá otázka sledovala, zda respondenti v osobním dotazníku odpověděli na všechny informace nebo jen na část. Z odpovědí vyplynulo, že 27 (61 %) respondentů vyplnilo jen některé, a to ty, které považovali za důležité (např. kontaktní údaje). Zbýlých 17 (39 %) respondentů vyplnilo všechny požadované informace.



Graf 12 – Vyplnění všech informací v osobním dotazníku
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 10: Které dokumenty od Vás personalistka vyžadovala před a po výběrovém pohovoru?

V otázce desáté měli všichni respondenti možnost výběru z více uvedených nabídek odpovědí. Všech 44 (100 %) respondentů se zcela shodlo na požadovaném vyplněném osobním dotazníku a zdravotním průkazem. Vstupní lékařskou prohlídku, a tím pádem i potvrzení od smluvního lékaře, označilo 40 (91 %) respondentů. Z důvodu již zmíněné změny z požadavku na výpis z trestního rejstříku, zde uvedlo tuto odpověď pouhých 29 (66 %) respondentů. Životopis, motivační dopis, reference a možnost jiné nebyla ani jednou využita.



Graf 13 – Požadované dokumenty

Zdroj: Vlastní šetření

Všechny prodejny obchodních řetězců jsou dle zákona o specifických zdravotních službách povinny požadovat zdravotní průkaz po svých zaměstnancích a tím pádem i vstupní lékařskou prohlídku u svého sjednaného závodního lékaře. Jiné požadované dokumenty, např. výpis z trestního rejstříku, jsou již na samotném uvážení každého obchodního řetězce zvlášť.

Otázka 11: Konal se Váš výběrový pohovor s personalistkou v zasedací místnosti prodejny?

Otázka jedenáct sloužila k ověření výpovědi personalistky z rozhovoru. Možnost ne, tedy že se výběrový pohovor nekonal v zasedací místnosti, uvedli pouhé 4 (9 %) respondenti. Zbylých 40 (91 %) respondentů se výběrového pohovoru v zasedací místnosti účastnili.

Uvedené výsledky jsou zaznamenány v grafu 14.

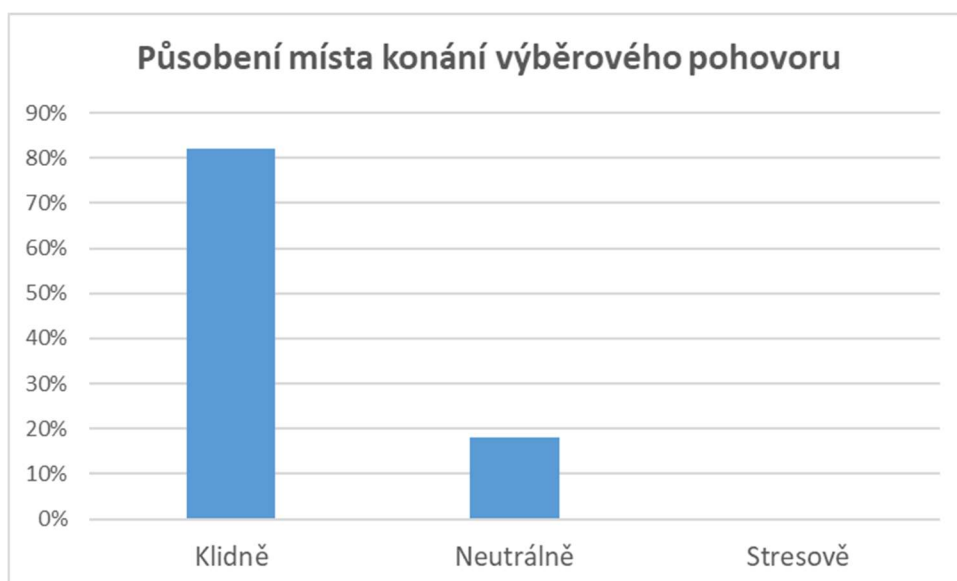


Graf 14 – Konání výběrového pohovoru v zasedací místnosti
Zdroj: Vlastní šetření

Výběrové pohovory by měly být dle teoretických východisek konané v klidných a ničím nerušených místnostech, v nejlepším možném případě v místnostech k tomu přímo určených. Vhodné jsou i kanceláře, ve kterých by ale neměl být výběrový pohovor rušen např. telefonními hovory či příchody ostatních zaměstnanců.

Otázka 12: Jak na Vás působilo místo konání výběrového pohovoru?

Atmosféru zasedací místnosti vyhodnocovala otázka dvanáctá. Zasedací místnost ze všech 44 (100 %) respondentů vyhodnotilo 36 (82 %) za klidné prostředí, za neutrální ji považovalo 8 (18 %) respondentů a za stresové místo ji neoznačil žádný respondent.



Graf 15 – Působení místa konání výběrového pohovoru
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 13: Byla personalistka na výběrový pohovor připravena?

Třináctá otázka sloužila ke zjištění názorů všech respondentů. Z výsledků je patrná shoda všech 44 (100 %) dotazovaných respondentů na odpovědi, že personalistka byla na výběrový pohovor zcela připravena. Možnost částečně připravena či vůbec nepřipravena nevybral žádný respondent.



Graf 16 – Připravenost personalistky na výběrový pohovor

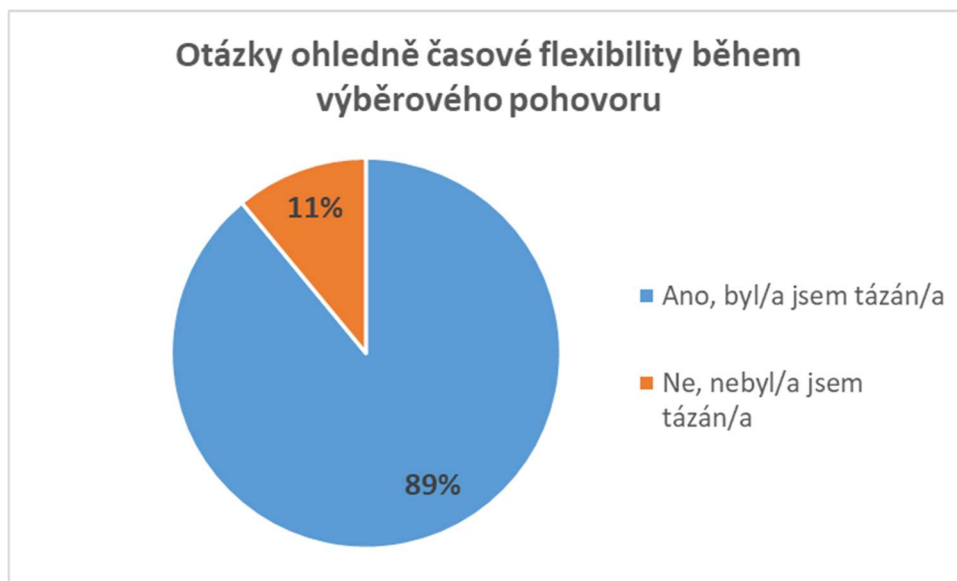
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 14: Byl/a jste tázán při výběrovém pohovoru personalistkou na otázky ohledně Vaší časové flexibility?

Čtrnáctá otázka ověřovala, zda je skutečně personalistkou dále zjišťován nezbytný požadavek u všech uchazečů i během výběrových pohovorů. Z výsledků odpovědí vyplývá, že tázáno na časovou flexibilitu bylo ze všech 44 (100 %) respondentů opravdu 39 (89 %) respondentů a pouhých 5 (11 %) respondentů tázáno nebylo.

Časová flexibilita je zařazená do nezbytných požadavků na zaměstnance z důvodu nutnosti obsazení ranních a odpoledních směn, a to 7 dní v týdnu (součástí jsou i některé státní svátky). Personalistka proto tuto informaci ověřuje raději dvakrát, a to jak u konaného předběžného výběru zaměstnanců tak i následně u výběrového pohovoru s nimi.

Uvedené odpovědi jsou zaznamenány v grafu 17.



Graf 17 – Otázky ohledně časové flexibility během výběrového pohovoru
Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 15: Poskytla Vám personalistka během výběrového pohovoru čas na Vaše případné dotazy?

Patnáctá otázka sloužila ke zhodnocení pravdivosti tvrzení personalistky z rozhovoru. Přesně 42 (95 %) respondentů potvrdilo, že čas na své dotazy během výběrové pohovoru dostali. Zbýlý počet 2 (5 %) respondentů čas na své dotazy neměli.

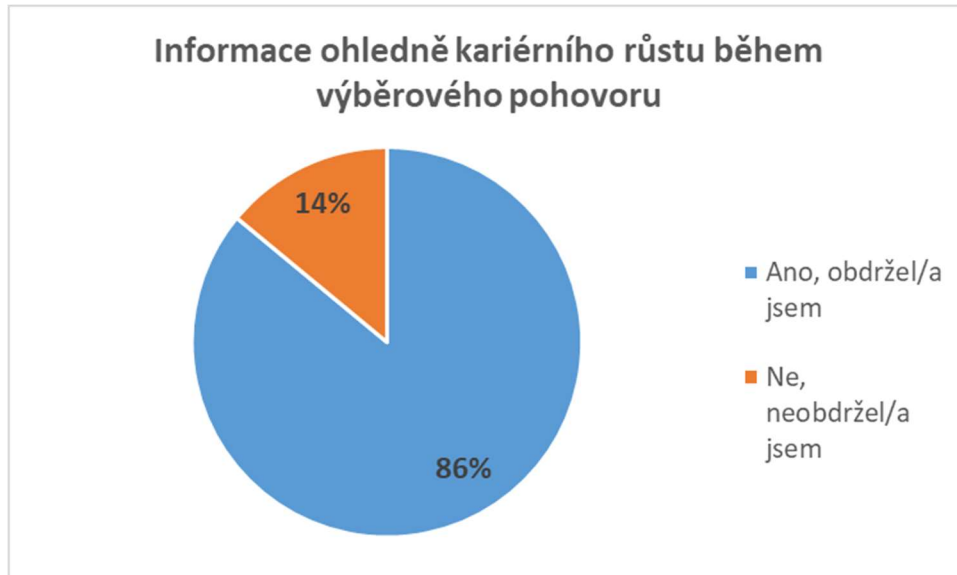


Graf 18 – Poskytnutý čas na dotazy během výběrového pohovoru
Zdroj: Vlastní šetření

Čas na případné dotazy pro uchazeče je během výběrového pohovoru velmi důležitý. A to z důvodu předejití případných budoucích nesrozumitelností či nesrovnalostí a následné nespokojenosti uchazeče s výkonem daného pracovního místa.

Otázka 16: Obdržel/a jste při výběrovém pohovoru informaci o možném kariérním růstu v rámci prodejny či celkové organizaci?

Otázka šestnáctá vyhodnocovala poskytování možné motivace novým uchazečům o pracovní místa. Dle odpovědí všech 44 (100 %) respondentů byly poskytnuty informace o možném kariérním růstu 38 (86 %) respondentům a nebyly poskytnuty pouhým 6 (14 %) respondentům.



Graf 19 – Informace ohledně kariérního růstu během výběrového pohovoru
Zdroj: Vlastní šetření

Počáteční motivace všech uchazečů či již nových zaměstnanců je velmi důležitá z důvodu budoucího udržení si zaměstnance v prodejně. Pokud je zaměstnanec řádně motivovaný ke svému výkonu daného pracovního místa, odvádí ve většině případů svou práci zodpovědně, řádně a s nadšením. V rámci motivace konkrétně v pojetí kariérního růstu se prodejna snaží tuto informaci podávat uchazečům již ze zveřejněných nabídek zaměstnání. Pro důkaz je možné nahlédnout do Přílohy 2, ve které je zobrazená nabídka zaměstnání na pracovní místo pokladní, ve kterém se nachází věta s obsahem o podpoře celé organizace v rámci kariérního růstu.

Otázka 16a: Posuzujete možný kariérní růst v rámci prodejny či celkové organizace za reálný a uskutečnitelný?

Otázka šestnáct (a) byla určena pouze pro ty respondenty, kteří v předchozí otázce šestnáct odpověděli, že obdrželi informace o možném kariérním růstu. 33 (87 %) respondentů z celkového počtu 38 (100 %) respondentů odpověděli, že možný kariérní růst považují v rámci prodejny či celé organizace reálný a uskutečnitelný. Zbylé množství 5 (13 %) respondentů s tímto názorem nesouhlasí.



Graf 20 – Posouzení reálnosti kariérního růstu

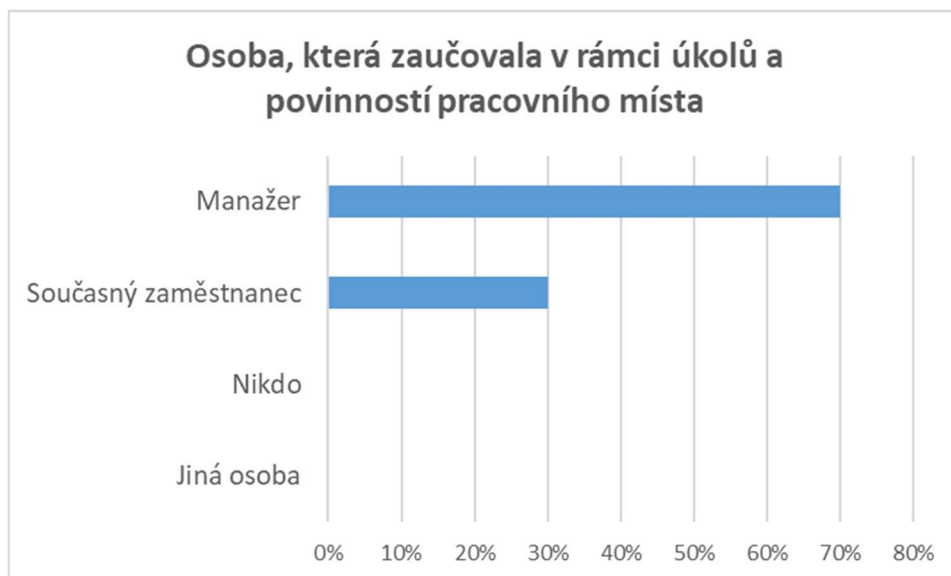
Zdroj: Vlastní šetření

Je velmi důležité, aby organizace v rámci zachování své dobré pověsti dodržela to, co nabízí a k čemu se vůči svým zaměstnancům zavazuje. Pokud by organizace jen zcela bezvýznamně některé motivátory uváděla, ale neplnila by je, či by k nim neposkytovala možnost dosahu, nastalo by zklamání zaměstnanců a následně by mohlo dojít až k jejich odchodu do jiné organizace. Dle výsledků však prodejna svoji uvedenou motivaci pro zaměstnance plní a nabízí k ní v rámci kariérního růstu příležitost. Je zde možnost např. začínat na pracovním místě pokladní a dopracovat se až na místo manažera směny.

Otázka 17: Kdo Vás zaučil v rámci úkolů a povinností pracovního místa?

Odpovědi na sedmnáctou otázku sloužily k porovnání výpovědi personalistky z rozhovoru ohledně provádění adaptace nových zaměstnanců na pracovní místa. Na výběr zde mělo všech 44 (100 %) respondentů ze čtyř možných odpovědí a to manažer, současný zaměstnanec, nikdo a jiná osoba. Poslední dvě možné odpovědi žádný respondent neoznačil. U 31 (70 %) respondentů byla provedena adaptace na pracovní místo manažerem a u 13 (30 %) respondentů současným zaměstnancem.

Uvedené odpovědi jsou zaznamenány v grafu 21.



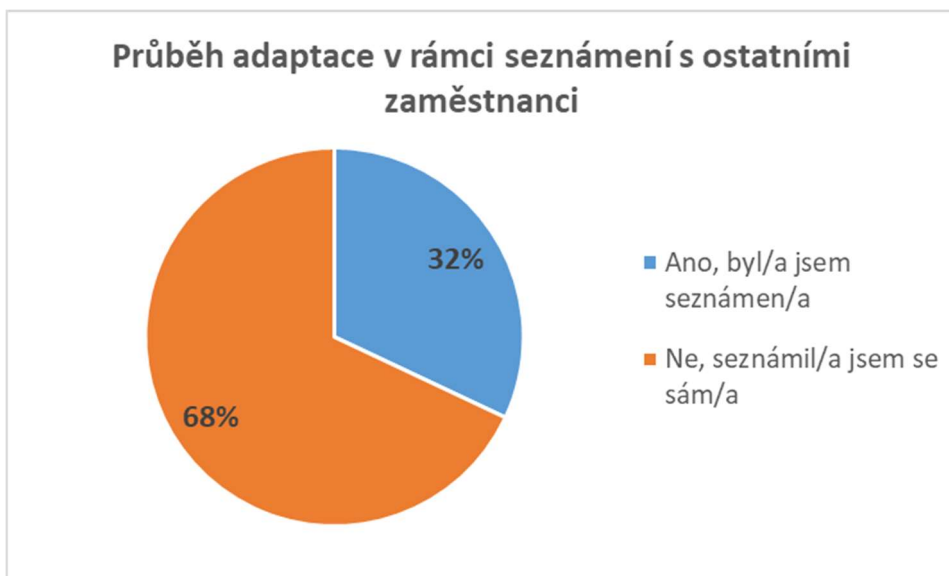
Graf 21 – Osoba, která zaučovala v rámci úkolů a povinností pracovního místa
Zdroj: Vlastní šetření

Dle výsledku bylo 13 zaměstnanců zaučeno v rámci úkolů a povinností současným zaměstnancem, což se zcela neshoduje s výpovědí personalistky. Personalistka uvedla, že prvotní adaptaci na prodejně provádí manažer. Pokud provádí prvotní adaptaci na pracovní místo současný zaměstnanec, lze za nevýhodu považovat možné špatné či neúplné zaučení nového zaměstnance, a to z důvodu rychlosti současného zaměstnance s vysvětlováním, a zároveň prováděním povinností a úkolů svého pracovního místa. Zde může být adaptace nového zaměstnance na pracovním místě urychlená a unáhlená. Tento stav může poté vést k vyděšení či nespokojenosti nového zaměstnance se zvládnutím všech úkolů a povinností pracovního místa a může až nastat jeho následný odchod z organizace. V rámci konané adaptace na úkoly a povinnosti pracovního místa by prodejna měla do budoucna dodržovat stanovené postupy, které personalistka uvedla v rozhovoru.

Otázka 18: Byl/a jste v rámci adaptace seznámen/a kromě osoby, která Vás zaučovala na pracovním místě, i s ostatními zaměstnanci v rámci Vašeho pracovního střediska?

Osmnáctá otázka vyhodnocovala další krok konané adaptace uvedené personalistkou v rozhovoru. Z odpovědí všech 44 (100 %) respondentů plyne, že 30 (68 %) respondentů seznámeno nebylo a 14 (32 %) seznámeno bylo.

Uvedené výsledky jsou zaznamenány v grafu 22.



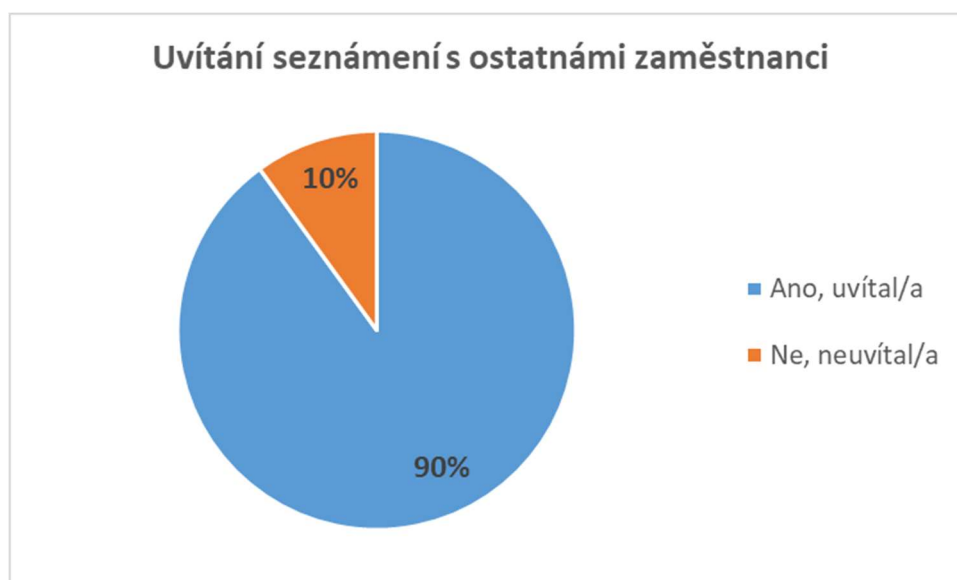
Graf 22 – Průběh adaptace v rámci seznámení s ostatními zaměstnanci

Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků otázky lze konstatovat, že se opět odpovědi ze své části neshodují s výpovědí personalistky z rozhovoru. A podotýkám, že seznámení s ostatními zaměstnanci je jedna z nejdůležitějších věcí při adaptaci nového zaměstnance v organizaci.

Otázka 18a: Uvítal/a byste, kdyby Vás zaučující osoba seznámila i s ostatními zaměstnanci v rámci Vašeho pracovního střediska?

Otázka osmnáct (a) byla podotázkou otázky osmnácté a měli ji vyplnit pouze ti respondenti, kteří seznámení s ostatními zaměstnanci nebyli. Dle odpovědí od 30 (100 %) respondentů by 27 (90 %) respondentů seznámení uvítalo a pouhé 3 (10 %) ne.

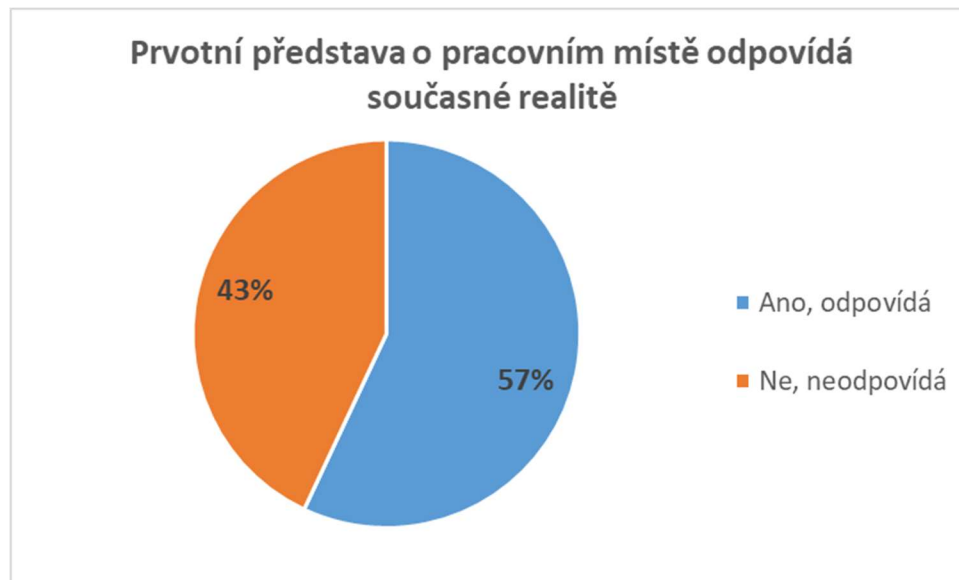


Graf 23 – Uvítání seznámení s ostatními zaměstnanci

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka 19: Odpovídá současná realita Vaší prvotní představě o pracovním místě?

Otázka devatenáctá vyhodnocovala spokojenost všech respondentů na prodejně. Současná realita odpovídá prvotní představě o pracovním místě 25 (57 %) respondentům a 19 (43 %) neodpovídá.



Graf 24 – Prvotní představa o pracovním místě odpovídá současné realitě

Zdroj: Vlastní šetření

Tato otázka by mohla sloužit jako podklad pro zdůvodnění vysoké fluktuace zaměstnanců, neboť téměř polovina respondentů zřejmě od pracovního místa očekávala něco jiného. Prodejna by se do budoucna mohla zamyslet nad tím, jak tuto situaci s vysokou fluktuací řešit.

6.3 Shrnutí dotazníkového šetření s respondenty (zaměstnanci)

Na prodejně Tesco Čelákovice je zaměstnán větší počet žen než mužů. Nejčastější věková skupina respondentů je 36–45 let a jejich dosažené vzdělání je různé. Nejobsazenějším střediskem na prodejně je pokladní zóna.

Dle výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že se zde respondenti rozhodli pracovat z důvodu blízkosti svého bydliště k prodejně a nejčastěji se sami přichází do prodejny informovat o volných pracovních místech. Z menší části poté respondenti reagovali na vývěsky, internet a webové stránky organizace a doporučení zaměstnanci.

Z nabídky zaměstnání se většina respondentů nedozvěděla nabízené benefity organizace a považují tuto situaci za nevýhodu pro prodejnu v rámci velkého konkurenčního prostředí.

Čtvrtina respondentů považuje osobní dotazník za zbytečně dlouhý a hodnotí některé požadované informace za zcela zbytečné a nevyužitelné pro výkon daného pracovního místa. Tento výsledek se potvrdil i tím, že někteří respondenti nevyplnili osobní dotazník celý, ale jen z té části, kterou považovali za důležitou.

Mezi personalistkou požadované dokumenty zařadili uchazeči, kromě již zmíněného osobního dotazníku, lékařský posudek o způsobilosti k výkonu daného pracovního místa a zdravotní průkaz.

Za místnost výkonu výběrového pohovoru označili respondenti zasedací místnost a personalistku jako vždy řádně připravenou. Během výběrového pohovoru dostali respondenti, až na pár výjimek, čas na své dotazy a byli tázáni na doplňující otázky ohledně časové flexibility. V závěru obdrželi informace ohledně kariérního růstu, který označili jako skutečný a reálný v rámci prodejny či celkové organizaci.

Z odpovědí na adaptaci vyplynulo, že uskutečnitelem byl manažer směny a v některých případech současný zaměstnanec, a že nebyla většina respondentů seznámena s ostatními zaměstnanci, i když by to bývala většina uvítala.

Necelé polovině respondentů neodpovídá současná realita jejich prvotním představám o pracovním místě.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato kapitola uvádí návrhy a doporučení týkající se změn a zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v prodejně Tesco v Čelákovících vyplývající z rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Uvedené návrhy by mohly být využitelné i v jiných prodejnách Tesco.

Návrh 1 – Úprava osobního dotazníku (viz příloha 5)

Oficiální osobní dotazník prodejny (viz příloha 1), vyšel dle hodnocení většiny respondentů i personalistky za velmi dlouhý a obsahující zcela zbytečné informace nevyužitelné k výkonu daného pracovního místa.

Prodejně je navrhován kratší osobní dotazník, vytvořený dle předlohy původního osobního dotazníku uvedeného v příloze 1, ve kterém byly nadbytečné informace k vyhodnocení uchazečů v rámci předběžného výběru smazány. Odstraněny byly jazykové dovednosti, práce s počítačovými programy a informace o řidičském průkazu, a to z důvodu zcela nevyužití k výkonu pracovního místa. Vzdělání a praxi nezařazuje prodejna do nezbytných požadavků na zaměstnance, ale pouze je uvádí za žádoucí a vítané. Proto byly z upraveného dotazníku rovněž smazány. Prodejně je doporučeno tyto informace zjišťovat až v rámci výběrového pohovoru, po kterém by je mohli použít např. pro srovnání s jinými uchazeči o zaměstnání.

Upravený osobní dotazník obsahuje kontaktní údaje, informace o pracovním místě, časovou flexibilitu a informace o současném či předchozím zaměstnání. Současné a předchozí zaměstnání je nutné vědět z důvodu získání možných referencí o uchazečích, kteří přicházejí z jiné prodejny Tesco. Upravený dotazník je uveden v příloze 5.

Návrh 2 – Úprava nabídky zaměstnání v rámci vývěsek

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většině respondentů nebyly poskytnuty informace o benefitech organizace v rámci procesu získávání zaměstnanců, a že to hodnotí za nevýhodu pro prodejnu. Toto jejich tvrzení je potvrzeno uvedeným vzorem nabídky zaměstnání z prodejny (viz příloha 2), jakožto vývěsky zveřejněné na nástěnce ve vstupní hale prodejny.

Prodejně je doporučeno zahrnout informace o benefitech organizace do nabídek zaměstnání, a to z důvodu velké konkurence v rámci obchodních řetězců v blízkosti prodejny. Většina uchazečů se snaží získat od svého zaměstnavatele co nejvíc výhod, a proto by uvedené benefity mohly zaujmout a přilákat více uchazečů.

Většina respondentů se rozhodla pracovat na této prodejně z důvodu blízkosti bydliště. Tento další výsledek z dotazníkového šetření by mohla prodejna, v rámci získávání zaměstnanců a k tomu sloužících vývěsek, využít.

Vývěsky je doporučeno prodejně využít nejen k umístění na nástěnce ve vstupní hale do prodejny, ale taktéž k umístění na nástěnky např. patřící městu nebo jiným organizacím. V rámci městského zpravodaje, který obdrží do schránky každý dům či byt, by prodejna taktéž po domluvě se starostou města mohla využít inzerce pro své nabídky zaměstnání. Obě tyto možnosti by sloužily k informovanosti o možných nabídkách zaměstnání.

V nabídce zaměstnání je doporučeno řešit vše přímo s personalistkou prodejny. To znamená uvádět na vývěsky přímý kontakt na personalistku prodejny a ne na oblastní personalistku. Tím odpadne uchazečům vyplňování dvou požadovaných dokumentů, kdy oblastní personalistku kontaktují se životopisem a personalistku prodejny vzápětí s osobním dotazníkem.

Z přiložené nabídky zaměstnání (viz příloha 2) je znatelné, že zde není uvedené datum ukončení výběru nabízeného zaměstnání. Prodejně je doporučeno toto datum uvádět, a to z důvodu možnosti porovnání uchazečů dle výběrových pohovorů a vybrání si toho nejvhodnějšího. Datum je také užitečné pro uchazeče kvůli přehledu aktuálnosti nabídky.

Návrh 3 – Informování neúspěšných uchazečů o zaměstnání

Personalistka nijak nekontaktuje uchazeče, které v průběhu předběžného výběru zařadila do skupiny nevhodných. Toto chování může způsobit prodejně mezi uchazeči špatnou pověst.

Prodejně je doporučeno neúspěšné uchazeče informovat a zvolit k tomu vhodný způsob. V nejlepším možném případě by mohla personalistka všechny neúspěšné uchazeče ihned kontaktovat pomocí telefonního hovoru a tuto informaci jim sdělit. Tím by se mohlo předejít opětovnému uchazečovo kontaktování prodejny a celkovému ušetření času uchazeče i personalistky či pomluv o prodejně.

Návrh 4 – Dodržování zavedených postupů adaptace zaměstnanců

Dle výpovědi personalistky je v průběhu adaptace zaveden i krok seznámení nového zaměstnance s ostatními současnými zaměstnanci manažerem prodejny. Z dotazníkového šetření s respondenty, většina toto tvrzení nepotvrdila, seznámena nebyla, ale uvítali by ho.

Pro prodejnu je doporučen tento krok adaptace dodržovat z důvodů předejití možného ostychu či strachu nového zaměstnance z oslovení ostatních zaměstnanců, a to v případě jeho nevědomosti s nějakou nastalou situací. Prodejna by tím mohla předejít i možnému následnému odchodu nového zaměstnance z prodejny do jiné, a to z důvodu jeho nezvládnutí pracovních úkolů či nezapadnutí do pracovního kolektivu.

Návrh 5 – Přijetí dvou zaměstnanců na jedno pracovní místo v rámci zkušební pracovní doby

Dle výsledků dotazníkové šetření s respondenty vyplynulo, že současná realita neodpovídá jejich prvotní představě o pracovním místě. Tato informace by mohla být důvodem vysoké fluktuace zaměstnanců v prodejně.

Možným doporučením k řešení této situace je navržení nové metody výběru zaměstnanců, která by spočívala v zaměstnání dvou uchazečů na jedno pracovní místo v rámci zkušební pracovní doby. Ve zkušební době by si oba zaměstnanci vyzkoušeli úkoly pracovního místa a veškeré s tím spojené záležitosti, zhodnotili by organizaci jako celek a atmosféru celé prodejny. Po uplynutí zkušební doby by si personalistka sjednala s oběma zaměstnanci schůzku, při které by se rozhodlo, který zaměstnanec zůstane zaměstnán, a s kterým prodejna pracovní poměr rozváže. V některých případech by se mohlo stát, že např. jeden zaměstnanec již odejde dříve než po uplynutí zkušební doby, a tak by se schůzka na jejím konci nekonala. Výhoda této metody spočívá ve větší pravděpodobnosti v udržení si na prodejně takového zaměstnance, který by byl na pracovním místě spokojený, a ihned by sám dobrovolně nedal v brzké době výpověď z pracovního poměru. Nevýhodou pro prodejnu by byly vyšší vynaložené finanční prostředky, a to z důvodu dvou pracovních poměrů.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala procesem získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Tesco Stores ČR, a. s., s cílem analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Tesco Stores ČR, a. s., se zaměřením na prodejnu v Čelákovících, porovnat získané poznatky s teoretickými východisky, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v této organizaci.

Teoretická část byla vypracována na základě odborné literatury a definovala proces, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců. Z poznatků teoretické části vyplývá, že získávání a výběr zaměstnanců jsou důležité personální činnosti, jejichž správné provedení šetří organizaci čas i peníze a zajišťuje jí kvalitní zaměstnance.

V praktické části byla provedena analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců v prodejně Tesco v Čelákovících, s využitím rozhovoru s personalistkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci prodejny. Základní zjištění jsou, že personalistka prodejny spolupracuje při získávání a výběru zaměstnanců s oblastní personalistkou, náborovým centrem a centrální pobočkou organizace. Mezi nezbytné požadavky na zaměstnance patří časová flexibilita a komunikativnost. Potenciální uchazeči o zaměstnání nejčastěji pocházejí z blízkého okolí a o nabídce zaměstnání se dozvídají na základě dotazu na prodejnu u pultu informací. Výběr zaměstnanců probíhá s využitím osobního dotazníku a pohovoru. Problémem je, že v případě většiny nových zaměstnanců neodpovídá realita jejich prvotní představě o pracovním místě.

Na základě provedené analýzy byly vypracovány návrhy na změny a zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců v prodejně Tesco v Čelákovících. Tyto návrhy se týkají úpravy osobního dotazníku a nabídky zaměstnání v rámci vývěsek, zavedení informování neúspěšných uchazečů o zaměstnání, dodržování zavedených postupů adaptace zaměstnanců a zvážení možnosti přijetí dvou zaměstnanců na jedno pracovní místo v rámci zkušební doby.

Tyto návrhy mohou prodejně pomoci zlepšit proces získávání a výběru zaměstnanců a mohou být využitelné i v jiných prodejnách organizace.

Seznam použité literatury

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

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

BARBER, Alison E., 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. ISBN 0-7619-0942-7.

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

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

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

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

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

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-282-1.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

ROBERTS, Gareth, 1996. *Recruitment and Selection*. London: Institute of Personnel and Development. ISBN 0-85292-707-X.

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

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

URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margarita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-627-1.

Seznam internetových zdrojů

Data Science Blog, 2020. Data Science Blog | AI, ML, big data analytics [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://blog.datasciencedojo.com/content/images/2019/08/101-interview-questions-for-data-scientists-cover.jpg>

Tesco (2016a). Tesco privátní značky. Tesca [online]. 2016 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <http://www.tesca.cz/privatni-znacky>

Tesco (2016b). Tesco historie firmy. Tesca [online]. 2016 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <http://www.tesca.cz/historie-firmy>

Tesco (2017a). Tesco pomáhá. Itesco [online]. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://itesco.cz/pomahame/>

Tesco (2019a). Tesco Stores, ČR, a. s. VÝROČNÍ ZPRÁVA. Justice [online]. 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: [file:///C:/Users/Tereza/Downloads/tesco%20stores%20cz%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Tereza/Downloads/tesco%20stores%20cz%20(2).pdf)

Tesco (2019b). Prodejny Tesco. Tesco prodejny [online]. 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.tesco-prodejny.cz>

Tesco (2019c). Tesco. Místo prodeje [online]. 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/pos-aktuality/tesco-predstavuje-novou-sluzbu-scanshop-scanshop-mobile/>

Tesco (2020a). O společnosti Tesco. Moje Tesco [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://mojetesco.cz/o-spolecnosti-tesco/>

Tesco (2020b). Tesco logo. Moje Tesco [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://mojetesco.cz/working-at-tesco/tesco-logo-ke-stazeni/>

Tesco (2020c). Tesco. Itesco [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://itesco.cz>

Zákon o zpracování osobních údajů. Zákony [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.zakony.cz/zakon-SB2019110-1>

Zákon o specifických zdravotních službách. Zákony pro lidi [online]. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-373>

Zákoník práce. Sbírka zákonů Česká republika [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <file:///C:/Users/Tereza/Downloads/sb084-06.pdf>

Seznam právních předpisů

Vyhláška č. 79/2013 Sb., vyhláška o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 110/3019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 373/2011 Sb., zákon o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Postup plánování lidských zdrojů.....	8
Obrázek 2 – Individuální pohovor mezi čtyřma očima.....	23
Obrázek 3 – Současné logo organizace	29

Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů	43
Graf 2 – Věk respondentů.....	44
Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	45
Graf 4 – Zařazení respondentů do středisek.....	45
Graf 5 – Důvod výběru prodejny.....	46
Graf 6 – Způsob ucházení se o pracovní místo.....	47
Graf 7 – Způsob dozvědění se o volném pracovním místě	48
Graf 8 – Obsah nabídky zaměstnání – benefity	48
Graf 9 – Nesdělení benefitů v nabídce zaměstnání.....	49
Graf 10 – Prvotní dojem z osobního dotazníku.....	50
Graf 11 – Informace požadované v osobním dotazníku	51
Graf 12 – Vyplnění všech informací v osobním dotazníku	51
Graf 13 – Požadované dokumenty.....	52
Graf 14 – Konání výběrového pohovoru v zasedací místnosti.....	53
Graf 15 – Působení místa konání výběrového pohovoru	53
Graf 16 – Připravenost personalistky na výběrový pohovor	54
Graf 17 – Otázky ohledně časové flexibility během výběrového pohovoru.....	55
Graf 18 – Poskytnutý čas na dotazy během výběrového pohovoru	55
Graf 19 – Informace ohledně kariérního růstu během výběrového pohovoru.....	56
Graf 20 – Posouzení reálnosti kariérního růstu	57
Graf 21 – Osoba, která zaučovala v rámci úkolů a povinností pracovního místa	58
Graf 22 – Průběh adaptace v rámci seznámení s ostatními zaměstnanci	59
Graf 23 – Uvítání seznámení s ostatními zaměstnanci.....	59
Graf 24 – Prvotní představa o pracovním místě odpovídá současné realitě	60

Seznam příloh

Příloha 1 – Oficiální osobní dotazník uchazeče	72
Příloha 2 – Příklad nabídky zaměstnání umístěné na vývěsce	73
Příloha 3 – Připravené otázky na rozhovor s personalistkou.....	74
Příloha 4 – Dotazník pro zaměstnance	75
Příloha 5 – Návrh 1 – Úprava osobního dotazníku.....	79

Příloha 1 – Oficiální osobní dotazník uchazeče



OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE

PROVOZOVNA: _____

Zpracování osobních údajů uchazeče nezbytné pro jednání o uzavření pracovní smlouvy
Společnost Tesco Stores ČR a.s., se sídlem Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha 10, IČO 45308314, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1377 („Tesco“) má v úmyslu přijmout nového zaměstnance na základě výběrového řízení a za tímto účelem shromažďuje osobní údaje uchazečů, kteří projeví svůj zájem stát se jejím zaměstnancem, přičemž takové zpracování je nezbytné pro jednání o uzavření (pracovní) smlouvy uskutečněné na návrh uchazeče jako subjektu údajů (příhláška do výběrového řízení).

Zpracování a tel. čísla je nezbytné pro účely oprávněných zájmů správce (např. když se nedostavíte do práce), jedná se o právní titul zpracování osobních údajů, kde převažují legitimní zájmy/práva zaměstnavatele nad zájmy/právy zaměstnance, a to při zohlednění přiměřeného očekávání zaměstnance na základě jeho vztahu se zaměstnavatelem.

JMÉNO, PŘÍJMENÍ, titul: _____ **TEL:** _____

Adresa trvalého bydliště - ulice, číslo domu, město, PSČ: _____

Kontaktní adresa na území ČR (není - li stejná s trvalou adresou) - ulice, číslo domu, město, PSČ: _____

ŽÁDOST

o pracovní poměr na dobu: NEURČITOU URČITOU, DO _____
o pracovních právních vztah: Dohoda o pracovní činnosti Dohoda o provedení práce od: _____ do: _____

O jaké pracovní zařazení žádáte?
Jak jste se o volném místě dozvěděl/a?
Nastoupit do pracovního poměru mohu od:
Očekávaná základní měsíční hrubá mzda:

Mohu pracovat bez časového omezení: ANO
Mohu pracovat ve dnech (od, do): Pondělí _____ Úterý _____ Středa _____ Čtvrtek _____ Pátek _____ Sobota _____ Neděle _____

STUDIUM V SOUČASNOSTI

Od	Název školy/Studium/specializace	Předpokládané datum ukončení

NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

doktorské vyšší odborné úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení) úplné střední všeob. vzdělání (gymnázium) základní + praktická škola
 vysokoškolské bakalářské úplné střední odborné (s maturitou + vyučení) střední odborné - vyučení bez vzdělání
 jiné: _____

Od	Do	Kurzy a odborná školení	Zkouška/Certifikát

Ridičský průkaz - skupiny:

ZNALOST JAZYKŮ		Stupeň znalosti 1 - vysoká úroveň 2 - pokročilá úroveň 3 - základní úroveň	ZNALOST PC/SOFTWARE		Stupeň znalosti 1 - odborná 2 - uživatelská 3 - žádná/nizká
Jazyk	Úroveň		Program	Úroveň	

Pracoval/a jste v minulosti ve společnosti Tesco? ANO NE

VAŠE ZAMĚSTNÁNÍ SOUČASNÉ/POSLEDNÍ A PŘEDCHOZÍ

Od	Do	Název a adresa společnosti	Pracovní zařazení

Souhlas uchazeče se zpracováním osobních údajů uvedených v osobním dotazníku uchazeče
V případě, že nedojde k mému zařazení do dalšího výběrového řízení ani ke vzniku pracovního poměru / pracovního právního vztahu s Tesco Stores ČR a.s., udělují podpisem níže společnosti Tesco Stores ČR a.s., se sídlem Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha 10, IČO 45308314, zapsané v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1377 („Tesco“), výslovný a dobrovolný souhlas se zpracováním mnou poskytnutých osobních údajů v rámci osobního dotazníku uchazeče a to nejdéle po dobu 1 roku od okamžiku, kdy mi bylo společností Tesco sděleno, že jsem nebyl/a na pracovní místo vybrán/a to výhradně za účelem případného kontaktování ze strany společnosti Tesco s nabídkou pracovní pozice.
Zároveň prohlašuji, že všechny poskytnuté údaje jsou aktuální a pravdivé.

DATUM VYPLNĚNÍ: _____
verze 2018-05

PODPIS UCHAZEČE: _____

Zdroj: Interní materiály

Pracovník obchodního provozu

MÍSTO VÝKONU PRÁCE: HM Čelákovice

ODDĚLENÍ: Pokladní zóna

POPIS POZICE:

- * Vaším nejdůležitějším úkolem bude udělat našeho zákazníka spokojeného.
- *Vstřícná komunikace směrem k zákazníkovi.
- *Práce na pokladních systémech.
- *Přijímání a vydávání peněz, zajišťování bezhotovostních plateb a vyhotovování pokladních dokladů.

POŽADUJEME:

- * Jste odolný/á vůči stresu, jste komunikativní a jste zákaznický orientovaný/á?
- * Jste časově flexibilní, nevadí Vám práce na směny a o víkendech?
- * Rád/a spolupracujete s ostatními kolegy a je pro Vás důležitá dobrá atmosféra?
- * Ochota pomoci Vám není cizí slovo?

PŘIHLÁŠKY A CV ZASÍLEJTE:

Jméno: Pavlína Rosiaková
E-mail: Pavlina.Rosiakova@tesco.com
nebo přineste přímo na personální oddělení.

Doporučte na pozici někoho ze svých blízkých a využijte odměny za doporučení!!!

Na toto oznámení mohou odpovědět všichni zaměstnanci, kteří mají požadované znalosti a dovednosti a nejsou ve zkušební době, popř. nejsou v nové pozici méně než 3 měsíce. Všechny přihlášky musí být potvrzeny přímým nadřízeným a zaslány na výše uvedenou adresu prostřednictvím manažera personálních činností. Přihlášky zaměstnanců z provozu musí být podepsány oblastním manažerem nebo oblastním personálním manažerem.

Více volných pozic najdete na <http://stage.mojetesco.cz/internal-opportunities>
Podporujeme kariérní rozvoj v rámci společnosti.

TESCO
Radost z dobrých věcí

Příloha 3 – Připravené otázky na rozhovor s personalistkou

- 1) Jakým způsobem probíhá na Vaší prodejně identifikace potřeby zaměstnanců?
- 2) Zvažujete nějaké možné alternativy získávání zaměstnanců?
- 3) Máte stanovené konkrétní požadavky pracovních míst na zaměstnance? Nabízíte případně školení pro nové zaměstnance?
- 4) Jaké zdroje zaměstnanců využíváte?
- 5) Které metody získávání zaměstnanců používáte? Jak probíhají?
- 6) Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání? Pokud jsou uchazeči o zaměstnání cizinci, požadujete po nich nějaké další dokumenty?
- 7) Požadujete od uchazečů doklady o vzdělání, praxi či reference?
- 8) Jakým způsobem formulujete a uveřejňujete nabídku zaměstnání?
- 9) Které benefity poskytujete zaměstnancům? Jsou tyto benefity uvedené již v rámci nabídky zaměstnání?
- 10) Jak může uchazeč o zaměstnání reagovat na vámi danou nabídku zaměstnání?
- 11) Koná se na Vaší prodejně předvýběr uchazečů? Pokud ano, jak probíhá?
- 12) Které konkrétní kritéria a metody výběru zaměstnanců využíváte?
- 13) Jak probíhá výběrový pohovor? Probíhá k němu i nějaká příprava z Vaší strany?
- 14) Informujete všechny nepřijaté uchazeče? Pokud ano, jakým způsobem?
- 15) Je v prodejně možnost kariérního růstu?
- 16) Uskutečňuje se v rámci Vaší prodejny adaptace zaměstnanců? Pokud ano, jakým způsobem a kdo ji vykonává?
- 17) S kým vším v rámci celého procesu získávání zaměstnanců spolupracujete?

DOTAZNÍK

Dobrý den,

Jsem studentkou Českého vysokého učení technického v Praze a tímto bych Vás velice ráda poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám nezabere více než 10 minut. Dotazník se týká Vaší práce v této společnosti a skládá se z 24 otázek. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a poslouží k vypracování mé bakalářské práce, která nese název Získávání a výběr zaměstnanců.

Velice děkuji za Vaši ochotu a přeji hezký den.

Brožková Tereza.

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18–25
- b) 26–35
- c) 36–45
- d) 46–55
- e) 56 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské – bakalářské
- f) Vysokoškolské – magisterské

4) Do jakého střediska je zařazeno Vaše pracovní místo?

- a) Administrativa
- b) Dodržování rutin
- c) Specialisté služeb zákazníkům
- d) Pokladní zóna
- e) Pekárna
- f) Doplnění čerstvých potravin
- g) Pulty
- h) Ovoce, zelenina
- i) Grocery
- j) GM- Hardline
- k) F&F

5) Z jakého důvodu jste se rozhodl/a pracovat pro tuto prodejnu? (možnost výběru z více nabídek)

- a) Obliba společnosti
- b) Blízkost bydliště
- c) Mzdové podmínky
- d) Nabízené benefity
- e) Jiné, prosím o doplnění

6) Ucházel/a jste se sám/sama o pracovní místo dotazem u pultu informací nebo jste reagoval/a na zveřejněnou či poskytnutou nabídku zaměstnání?

- a) Ucházel/a jsem se sám/sama o pracovní místo
- b) Reagoval/a jsem na uveřejněnou či poskytnutou nabídku zaměstnání

6a) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě na prodejně? (vyplňte v případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a, že jste reagoval/a na uveřejněnou nabídku zaměstnání)

- a) Dotaz u pultu informací
- b) Vývěsky
- c) Internet a webové stránky společnosti
- d) Úřad práce
- e) Doporučení zaměstnancem
- f) Inzerce umístěné v rozhlase
- g) Jiné, prosím o vyplnění.....

6b) Dozvěděl/a jste se z nabídky zaměstnání benefity organizace? (vyplňte v případě, že jste u sedmé otázky odpověděl/a, že jste reagoval/a na uveřejněnou nabídku pracovního místa)

- a) Ano, dozvěděl/a jsem se z nabídky zaměstnání benefity organizace
- b) Ne, nezvěděl/a jsem se z nabídky zaměstnání místa benefity organizace

6c) Považujete nesdělení benefitů za nedostatek informací pro uchazeče a následnou možnou nevýhodu pro prodejnu v rámci konkurenčního prostředí? (vyplňte v případě, že jste u předchozí otázky odpověděl/a ne, tedy že jste se nedozvěděl/a z nabídky zaměstnání benefity organizace)

- a) Ano, považuji to za nedostatek informací a následnou nevýhodu pro prodejnu
- b) Ne, nepovažuji to za nedostatek informací a následnou nevýhodu pro prodejnu

7) Jaký byl Váš prvotní dojem z osobního dotazníku s požadovanými informacemi k vyplnění?

- a) Velmi dlouhý dotazník se spoustou požadovaných informací
- b) Přiměřeně dlouhý dotazník s přiměřeným počtem požadovaných informací
- c) Zcela v pořádku s optimálním počtem požadovaných informací

8) Považoval/a jste veškeré požadované informace v osobním dotazníku za nezbytně důležité pro výkon daného pracovního místa? (jazykové dovednosti, řidičský průkaz, znalosti počítačových programů Excel a Word)

- a) Nezbytně důležité
- b) Zbytečné

9) Vyplnil/a jste v osobním dotazníku poctivě všechny požadované informace?

- a) Ano, vyplnil/a jsem všechny požadované informace
- b) Ne, vyplnil/a jsem pouze některé požadované informace (např. pouze kontaktní údaje)

10) Které dokumenty od Vás personalistka vyžadovala před a po výběrovém pohovoru? (možnost výběru z více nabídek)

- a) Osobní dotazník
- b) Životopis
- c) Motivační dopis
- d) Výpis z trestního rejstříku
- e) Potvrzení od lékaře
- f) Zdravotní průkaz
- g) Reference
- h) Jiné, prosím o vyplnění.....

11) Konal se Váš výběrový pohovor s personalistkou v zasedací místnosti prodejny?

- a) Ano, konal se v zasedací místnosti
- b) Ne, nekonal se v zasedací místnosti

12) Jak na Vás působilo místo konání výběrového pohovoru?

- a) Klidně
- b) Neutrálně
- c) Stresově

13) Byla personalistka na výběrový pohovor připravena?

- a) Zcela připravena
- b) Částečně připravena
- c) Vůbec nepřipravena – improvizace

14) Byl/a jste tázán při výběrovém pohovoru personalistkou na otázky ohledně Vaší časové flexibility? (práce o víkendech, svátcích)

- a) Ano, byl/a jsem tázán/a na otázky ohledně časové flexibility
- b) Ne, nebyl/a jsem tázán/a na otázky ohledně časové flexibility

15) Poskytla Vám personalistka během výběrového pohovoru čas na Vaše případné dotazy?

- a) Ano, čas mi byl poskytnut
- b) Ne, nebyl mi čas poskytnut

16) Obdržel/a jste při výběrovém pohovoru informaci o možném kariérním růstu v rámci prodejny či celkové organizaci?

- a) Ano, obdržel/a jsem informace o možném kariérním růstu
- b) Ne, neobdržel/a jsem informace o možném kariérním růstu

16a) Posuzujete možný kariérní růst v rámci prodejny či celkové organizaci za reálný a uskutečnitelný? (vyplňte v případě, že jste při předchozí otázce odpověděl/a ano, tedy že jste obdržel/a při výběrovém pohovoru informaci o možném kariérním růstu)

- a) Ano, posuzuji kariérní růst za reálný a uskutečnitelný
- b) Ne, neposuzuji kariérní růst za reálný a uskutečnitelný

17) Kdo Vás zaučil v rámci úkolů a povinností pracovního místa?

- a) Manažer
- b) Současný zaměstnanec
- c) Nikdo
- d) Jiné, prosím o vyplnění

18) Byl/a jste v rámci adaptace seznámen/a kromě osoby, která Vás zaučovala na pracovním místě, i s ostatními zaměstnanci v rámci Vašeho pracovního střediska?

- a) Ano, byl/a jsem seznámen/a
- b) Ne, seznámil/a jsem se sám/a

18a) Uvítal/a byste, kdyby Vás zaučující osoba seznámila i s ostatními zaměstnanci v rámci Vašeho pracovního střediska? (vyplňte v případě, že jste při předchozí otázce odpověděl/a ne, tedy že jste nebyl/a seznámen/a s ostatními zaměstnanci pracovního střediska)

- a) Ano, uvítal/a bych seznámení
- b) Ne, nevítám seznámení

19) Odpovídá současná realita Vaší prvotní představě o pracovním místě?

- a) Ano, odpovídá současná realita mé prvotní představě o pracovním místě
- b) Ne, neodpovídá současná realita mé prvotní představě o pracovním místě

Osobní dotazník uchazeče

Zpracování osobních údajů uchazeče nezbytné pro jednání o uzavření pracovní smlouvy.

Společnost Tesco Stores ČR a.s., se sídlem Vršovická 1527/68b, 110 00 Praha 10, IČO45308214, zapsaná v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1377 (Tesco) má v úmyslu přijmout nového zaměstnance na základě výběrového řízení a za tímto účelem shromažďuje osobní údaje uchazečů, kteří projeví svůj zájem stát se jejím zaměstnancem, přičemž takové zpracování je nezbytné pro jednání o uzavření (pracovní) smlouvy uskutečněné na návrh uchazeče jako subjektu údajů (příhláška do výběrového řízení).

Zpracování tel. čísla je nezbytné pro účely oprávněných zájmů správce (např. když se nedostavíte do práce), jedná se o právní titul zpracování osobních údajů, kde převažuje legitimní zájem práva zaměstnavatele nad zájmy/právy zaměstnance, a to při zohlednění přiměřeného očekávání zaměstnance na základě jeho vztahu se zaměstnavatelem.

KONTAKTNÍ ÚDAJE

Jméno a příjmení:	Tel:
Adresa trvalého bydliště – ulice, číslo domu, město, PSČ:	
Kontaktní adresa na území ČR (není-li stejná s trvalou adresou – ulice, číslo domu, město, PSČ):	

ŽÁDOST

Mám zájem o pracovní poměr na dobu:	<input type="checkbox"/> NEURČITOU	<input type="checkbox"/> URČITOU, do _____
Mám zájem o pracovní právní vztah:	<input type="checkbox"/> DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI	<input type="checkbox"/> DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE
	od _____	do _____
O jaké pracovní místo žádáte?		

FLEXIBILITA

Mohu pracovat bez časového omezení?	<input type="checkbox"/> ANO	<input type="checkbox"/> NE
Pokud ne, mohu pracovat ve dnech (od, do):		
<input type="checkbox"/> pondělí	<input type="checkbox"/> úterý	<input type="checkbox"/> středa
<input type="checkbox"/> čtvrtek	<input type="checkbox"/> pátek	<input type="checkbox"/> sobota
<input type="checkbox"/> neděle		

Pracoval/a jste v minulosti ve společnosti Tesco? ANO NE

SOUČASNÉ/POSLEDNÍ A PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Od	Do	Název společnosti	Pracovní zařazení

Souhlas uchazeče se zpracováním osobních údajů uvedených v osobním dotazníku uchazeče.

V případě, že nedejde k mému zařazení do dalšího výběrového řízení ani ke vzniku pracovního poměru / pracovního právního vztahu s Tesco Stores ČR a.s., uděluji podpisem níže společnosti Tesco Stores ČR se sídlem Vršovická 1527/68b, 110 00 Praha 10, IČO45308314, zapsané v obchodním rejstříku u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 377 (Tesco) výslovný a dobrovolný souhlas se zpracováním mnou poskytnutých osobních údajů v rámci osobního dotazníku uchazeče a to nejdéle po dobu jednoho roku od okamžiku, kdy mi bylo společností Tesco sděleno, že jsem nebyla na pracovní místo vybrána/a a to výhradně za účelem případného kontaktování ze strany společnosti Tesco s nabídkou pracovní pozice.

Zároveň prohlašuji, že všechny poskytnuté údaje jsou aktuální a pravdivé.

DATUM VYPLNĚNÍ: _____

PODPIS UCHAZEČE: _____

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Brožková Tereza

V Praze dne: 13. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis