BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in an Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D

KUKLOVÁ

TEREZA

2019

KUKLOVÁ, Tereza. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2019. 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 přiloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 02. 05. 2019 Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, kritiku a trpělivost během tvorby této práce.

Dále bych ráda poděkovala Simoně Pasovské za poskytnutí rozhovoru, cenné připomínky z praxe a čas, který mi věnovala.

Mé poděkování patří také zaměstnancům společnosti IKEA za jejich ochotu při vyplňování dotazníku potřebného ke zpracování praktické části bakalářské práce. V neposlední řadě patří mé poděkování rodině za její podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti IKEA s cílem posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná zlepšení. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje proces získávání a výběru pracovníků. Praktická část představuje společnost IKEA a analyzuje proces získávání a výběru pracovníků v této společnosti, a to s využitím interních dokumentů, rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, výběr pracovníků, IKEA

Abstract

The bachelor thesis examines the process of recruitment and selection at IKEA in order to assess the applied procedures, identify possible problems and propose appropriate improvements. The theoretical part is based on professional literature and defines the process of recruitment and selection. The practical part introduces the IKEA company and analyzes the process of recruiting and selecting employees in this company, using internal documents, interviewing HR and questionnaire survey among the company's employees. The result of this work are suggestions for improving the process of recruitment and selection of employees in the company.

Key words

Human resource management, employee recruitment, employee selection, IKEA

Obsah

Úvod **5**

1 Získávání pracovníků **7**

1.1 Plánování lidských zdrojů 7

1.2 Zdroje získávání pracovníků 8

1.3 Metody získávání pracovníků 9

1.4 Formulace nabídky zaměstnání 12

1.5 Dokumenty požadované od uchazečů 13

2 Výběr pracovníků **15**

2.1 Kritéria výběru pracovníků 15

2.2 Fáze výběru pracovníků 16

2.3 Metody výběru pracovníků 17

2.4 Závěrečná fáze výběru 23

2.5 Adaptace pracovníka 24

3 Charakteristika společnosti IKEA **26**

3.1 Základní informace o společnosti 26

3.2 Historie společnosti 27

3.3 IKEA Group 28

4 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti IKEA **30**

4.1 Získávání pracovníků 30

4.1.1 Plánování lidských zdrojů 30

4.1.2 Zdroje získávání pracovníků 31

4.1.3 Metody získávání pracovníků 32

4.1.4 Formulace nabídky zaměstnání 32

4.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání v IKEA 33

4.2 Výběr pracovníků 33

4.2.1 Kritéria výběru pracovníků 33

4.2.2 Metody výběru pracovníků ve společnosti IKEA 34

4.2.3 Závěrečná fáze výběru ve společnosti IKEA 39

4.2.4 Adaptace pracovníka 40
5 Dotazníkové šetření 42
5.1 Respondenti dotazníkového šetření 42
5.2 Výsledky dotazníkového šetření 45
5.3 Shrnutí dotazníkového šetření 54
6 Návrhy opatření 56
Závěr 58
Seznam použité literatury 60
Seznam internetových zdrojů 62
Seznam grafů 63
Seznam obrázků 64
Seznam tabulek 65
Seznam příloh 66

Úvod

Získávání a výběr pracovníků jsou důležité personální činnosti, které vycházejí z potřeby organizace obsadit volná pracovní místa a zajistit organizaci novou pracovní sílu. Cílem získávání pracovníků je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů v určitém čase a s přiměřenými náklady. Cílem výběru pracovníků je vybrat nejvhodnější uchazeče, kteří splňují představy a požadavky organizace.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti IKEA, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje proces získávání a výběru pracovníků, zejména pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru pracovníků i související personální procesy.

Praktická část představuje společnost IKEA a analyzuje proces získávání a výběru pracovníků v této společnosti. Analýza je provedena s využitím interních dokumentů, rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Autorka také vychází z vlastních pracovních zkušeností, které získala během několikaletého působení ve společnosti IKEA.

Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti IKEA.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Získávání pracovníků

Tato kapitola se zaměřuje na získávání uchazečů o zaměstnání. Shrnuje význam plánování lidských zdrojů, vymezuje zdroje a metody získávání pracovníků a také uvádí dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.

Získávání pracovníků je personální činnost, která vychází z potřeby organizace obsadit volná pracovní místa a získat novou pracovní sílu. Hlavním úkolem této činnosti je přilákat dostatek odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa v organizaci v určeném čase a s odpovídajícími náklady. Zahrnuje identifikaci vhodných zdrojů pracovníků, poskytování informací o volných pracovních místech, nabízení volných pracovních míst, jednání s uchazeči a získávání potřebných informací o nich. (Koubek, 2007, s. 126)

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, nebo také personální plánování je východiskem celého procesu získávání a výběru pracovníků. Tato činnost slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje určovat současnou i budoucí potřebu pracovníků, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních či vnějších zdrojů pracovníků a navrhovat řešení v případě nedostatku či nadbytku pracovníků.

Plánování lidských zdrojů většinou zahrnuje (Šikýř, 2016, s. 86):

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- plánování personálního rozvoje pracovníků.

Při plánování potřeby pracovníků organizace posuzuje poptávku po práci. Předvídá, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude krátkodobě i dlouhodobě potřebovat, aby dosáhla očekávaných cílů. Poptávku po práci podnik odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, které organizace realizuje.

Při plánování pokrytí potřeb pracovníků organizace posuzuje nabídku práce. Předvídá, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít k dispozici krátkodobě i dlouhodobě, aby zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných cílů. (Šikýř, 2016, s. 86-88)

Plánování personálního rozvoje pracovníků zahrnuje plánování následnictví v manažerských funkcích a plánování kariéry pracovníků. Plán kariéry, který je zpracovaný pro konkrétního pracovníka stanovuje možnosti odborného rozvoje a funkč-

ního postupu pracovníka. Plán následnictví je zpracovaný pro konkrétní manažerskou funkci a určuje obsazení této funkce z vnitřních zdrojů. Plánování personálního rozvoje pracovníků souvisí s plánováním výběru, hodnocením, odměňováním i vzděláváním zaměstnanců. Zaměstnavatel plánuje kariéru pracovníků a následnictví v manažerských funkcích, aby se mu zhodnotila investice do vlastních pracovníků, uspokojil plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů a zajistil kariéru perspektivních lidí v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 86–88)

1.2 Zdroje získávání pracovníků

Volná pracovní místa je možné obsazovat s využitím vnějších nebo vnitřních zdrojů pracovníků.

Vnitřní zdroje zahrnují pracovníky, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají v současné době na svém pracovním místě, pracovníci uspoření v důsledku substituce živé lidské práce stroji nebo pracovníci uvolněni z důvodu organizačních změn či ukončení činnosti. (Koubek, 2007, s.129–130)

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má hned několik **výhod**, například organizace již zná slabé a silné stránky uchazeče, zná jeho osobnost, uchazeč zná dobře organizaci, může zvyšovat morálku a motivovanost ostatních zaměstnanců (mají naději na lepší pracovní místo, na povýšení).

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má i nějaké **nevýhody**, například uchazeč do podniku nepřinese nové myšlenky a přístupy, které jsou používány v jiné organizaci, soutěžení o povýšení může mít negativní vliv na mezilidské vztahy v podniku. (Kociánová, 2010, s. 84)

Vnější zdroje zahrnují volné pracovní síly na trhu práce, což jsou registrovaní uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, absolventi vysokých škol nebo jiných institucích a v neposlední řadě pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit svoje zaměstnání. (Koubek, 2007, s.129–130)

Výhody: je levnější získávat kvalifikované techniky či manažery zvenku než je vychovávat v organizaci, uchazeč z vnějších zdrojů může organizaci poskytnout nové zkušenosti, poznatky a názory, uvnitř organizace nemáme možnost tolik talentů a druhů schopností jako mimo ní. Znalost konkurence. (Kociáonová, 2010, s. 84)

Nevýhody: adaptace je delší, nalákání a kontaktování uchazečů je nákladnější a pracnější, mohou vznikat konflikty se stávajícími zaměstnanci, kteří měli o dané pracovní místo zájem. Chybné vybrání pracovníka díky špatné informovanosti. (Vejner, 2007, s. 16; Koubek, 2007, s. 130)

1.3 Metody získávání pracovníků

Při výběru vhodných metod získávání pracovníků vycházíme z toho, že je našim cílem oslovit vhodné uchazeče a přilákat jejich pozornost, aby se následně ucházeli o námi nabízená volná pracovní místa. Volba správných metod získávání pracovníků se odvíjí od požadavků nabízeného pracovního místa na zaměstnance (vzdělání, obor, praxe, zvláštní schopnosti a dovednosti, apod.) jakých zdrojů pracovníků bude firma využívat (vnější nebo vnitřní), kolik prostředků je organizace schopna vynaložit na získání pracovníků, situaci na trhu práce, jak rychle potřebujeme místo obsadit atd. (Koubek, 2007, s. 135)

Při využívání vnějších zdrojů pracovních sil je vhodné používat tyto metody získávání pracovníků: letáky do poštovní schránky, vývěska v obci/městě, spolupráce s úřadem práce, webové stránky organizace, inzerce v tisku, rozhlas či televize, nabídka uchazeče, online nabídka.

Při využívání vnitřních zdrojů pracovních sil se používají tyto nástroje: vnitřní mobilita zaměstnanců, vnitřní výběrové řízení nebo následnictví. (Dvořáková a kol., 2007, s. 137)

Existuje celá řada metod získávání pracovníků a většina organizací používá kombinace několika z nich. Těmi nejčastějšími jsou (Koubek, 2007, s.135–142):

- uchazeči se hlásí sami,
- vývěsky (v organizaci i mimo ni),
- doporučení zaměstnancem,
- spolupráce s úřadem práce,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- veletrh pracovních příležitostí.

Uchazeči se hlásí sami

Tato metoda patří mezi pasivní. Uchazeči se sami nabízejí organizacím, přicházejí osobně nebo se písemně obracejí se svojí nabídkou. Tento způsob je obvyklý u organizací, které mají dobrou pověst, nabízejí dobře placenou, prestižní nebo zajímavou práci. Velkou výhodou jsou nulové náklady na inzerci. Nevýhodou je, že uchazeči o pracovní místo mají mnohdy zkreslenou představu o potřebách organizace. Nabídky uchazečů mnohdy narušují práci personalistů i manažerů, ti musí jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neuškodilo organizaci. (Koubek, 2007, s. 135)

Vývěsky (v organizaci i mimo ni)

Vývěsky představují levnou a nenáročnou metodu získávání zaměstnanců. Lze v nich uvést všechny potřebné informace a potencionální uchazeči mohou sami posoudit, zda je pro ně práce vhodná nebo ne. Tím se snižuje počet nevhodných uchazečů.

Tato metoda není příliš vhodná pro oslovování manažerských pozic nebo získávání kvalifikovaných specialistů, ale je postačující pro získávání absolventů škol nebo méně kvalifikovaných uchazečů. Velkou nevýhodou vývěsek je, že oslovují pouze omezený počet potencionálních uchazečů. (Koubek, 2007, s. 137)

Doporučení zaměstnancem

Stávající pracovník organizace dává tip na vhodného potencionálního pracovníka. Je to velmi často používaná metoda, která je v některých organizacích stimulována odměnou. Zaměstnanec by nedoporučil špatného kandidáta, aby si nepoškodil svoji pověst v organizaci. Na základě takového doporučení přichází do firmy nová pracovní síla, která je již seznámena s firemní kulturou, hodnotami a normami, a má představu, co se od ní očekává. (Kociánová, 2010, s. 88; Kleibl a kol., 2001, s. 29)

Spolupráce s úřadem práce

Úřady práce slouží i organizacím hledajícím pracovníky, nejen osobám hledajícím zaměstnání. Finančně nenáročná metoda, která se využívá spíše při obsazování pracovních míst, která nepotřebují příliš vysokou kvalifikaci. Úřady práce samy shromažďují informace o uchazeči a mohou provádět i předvýběr. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

V současné době nejrozšířenější metoda získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích. Především v tisku, ale stále častější je inzerování i prostřednictvím televize či rozhlasu. Je potřeba promyslet si, kde náš inzerát zveřejníme. (Urban, 2013, s. 39) Inzerce může být zaměřena pouze na region, na území celého státu a v případě poptávky po špičkových specialistech málo vyskytujících se povolání lze inzerovat i v zahraničí.

Je to nákladnější metoda, ale rychle se dostane k velkému množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků. (Koubek, 2007, s. 138)

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Velmi oblíbenou metodou získávání pracovníků je přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Výhodou je, že škola často připravuje pro organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace má k dispozici velké množství informací o studentovi, o profilu studia a ví, jaká je paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné vzdělávací instituce. Mezi nevýhody patří pracovní nezkušenost studentů a absolventů, je proto potřeba více se zaměřit na jejich adaptaci a zaučení v organizaci. Další z nevýhod je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání. Výhodou je, že firma může sama formovat absolventa podle vlastních kritérií, protože studenti nebo absolventi nemají žádné negativní pracovní návyky z předchozího zaměstnání, jsou flexibilní a rychle se adaptují. (Koubek, 2007, s. 138)

Headhunting

Headhunting, v češtině „*lovci hlav*", jsou lidé, kteří vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je odlákat z jejich současného zaměstnání ke svým klientům. (Bělohlávek, 2006, s. 308)

Veletrh pracovních příležitostí

Nejčastěji se jedná o veletrhy práce organizované na vysokých školách. Návštěvníci si zde mohou prohlédnout nové nabídky práce. Veletrhy jsou především orientované na absolventy a vysokoškolské studenty. Zpravidla se zde prezentují velké, bohaté a veřejně známé společnosti. Nabízejí perspektivní zaměstnání, kariérní růst, zajímavou pracovní náplň, možnost dalšího vzdělávání, zaměstnanecké výhody, nadstandartní hmotné odhodnocení a organizace očekávají možnost výběru z širokého spektra zájemců. (Kleib a kol., 2001, s. 31)

Letáky vkládané do poštovních schránek

Vkládání letáků do poštovních schránek jsou metodou aktivnější, ale zároveň dražší než vývěsky. I přesto tato metoda patří k těm levnějším. Letáky jsou vkládané do poštovních schránek obyvatelům na určitém území prostřednictvím poštovních doručovatelů nebo pomocí organizací poskytujících tyto služby. Adresáti letáků jsou svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku práce. Stejně tak jako u vývěsky, tato metoda neslouží k výběru příliš kvalifikovaných pracovníků, ale spíše manuálních pracovníků. (Koubek, 2007, s. 137)

1.4 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání musí být srozumitelná a splňovat účel uveřejnění nabídky. Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Při formulaci nabídky zaměstnání je nutno přihlížet k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů, k sociálnímu profilu pracovníka, k volbě metody získávání pracovníků, k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů a také k obtížnosti získávání daného typu pracovníků.

Cílem nabídky je povzbudit a přilákat uchazeče se vzděláním a praxí, kterou požadujeme a odstranit ostatní. Podnik musí dobře zvážit obsah nabídky, ale i formu nabídky a její umístění. Tyto skutečnosti jsou mimořádně důležité u všech forem nabídky práce, ale nejdůležitější je to u inzerátů, protože se u této formy získávání zaměstnanců dopouštíme chyb v zájmu úspory nákladů, které vedou ke snížení efektivnosti celého procesu. Inzerát by měl obsahovat následující skutečnosti (Koubek, 2007, s. 148):

- **Název pracovního místa.** Správný název práce může upoutat pozornost, poskytne informace a osloví muže i ženy (např. hledáme generálního ředitele/ředitelku), také rozhoduje o úspěchu nabídky práce. (Šikýř, 2016, s. 101)
- **Stručný popis pracovního místa a charakteristiku činnosti organizace**. Doplňuje název práce. Uchazeče informuje o činnosti organizace, především je-li něčím zajímavá, a také o povaze práce. (Šikýř, 2016, s. 101)
- **Místo výkonu práce.** Uvádíme pouze v případě, že se místo výkonu práce neshoduje s adresou organizace, aby uchazeči věděli, kde bude jejich pracoviště, kde budou vykonávat práci.
- **Požadavky na zaměstnance.** Zahrnují požadavky na pracovníka, které vyplývají z potřeb zaměstnavatele (vzdělání, praxe, kvalifikace, schopnosti, znalosti a dovednosti) a ze zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost, apod.). Požadavky musí být oprávněné a nesmí být diskriminační. Nesmí diskriminovat na základě věku, pohlaví, rodinného stavu, národnosti, zdravotního stavu, náboženství nebo jiných diskriminačních důvodů, které jsou uvedeny v antidiskriminačním zákoně (§ 2 odst. 3 a odst. 4). (Šikýř, 2016, s. 102)
- **Dokumenty požadované od uchazeče.** Většinou se jedná o životopis a motivační dopis, které uchazeč o zaměstnání zasílá spolu s žádostí o zaměstnání. Pomáhají realizovat předběžný výběr vhodných uchazečů, protože obsahují důležité informace o způsobilosti uchazeče vykonávat nabízenou práci. (Šikýř, 2016, s. 102)
- **Pokyny pro uchazeče o zaměstnání.** Jak se o zaměstnání ucházet. Uvádí přesné kontaktní údaje (e-mail, telefon apod.) odpovědné osoby. Také informace

dokdy, jak a kde by se měl potencionální uchazeč o práci ucházet. (Šikýř, 2016, s. 102)

- **Pracovní podmínky**. Mzda/plat, výhody a odměny, pracovní doba.
- **Název a adresu organizace.**
- **Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje.**

1.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Aby byl výběr pracovníků co nejefektivnější, je potřeba, aby organizace měla o uchazeči co nejvíce podrobných a spolehlivých informací, které jsou relevantní k obsazovanému pracovnímu místu. Mezi dokumenty, které jsou nejčastěji požadované, patří především doklady o vzdělání a praxi, odborná způsobilost k výkonu práce, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním nebo průvodní dopis. (Dvořáková a kol., 2007, s. 138)

Osobní dotazník

Dotazník je velmi rozšířený způsob získávání informací o uchazeči, organizace si navrhnou vlastní dotazník a mohou ho přizpůsobit různým druhům pracovních míst. Dotazník rozdělujeme na dva druhy, na jednoduchý dotazník, ve kterém uchazeč uvádí pouze holá fakta (tento dotazník se používá převážně u manuálních nenáročných administrativních prací) a dotazník otevřený, ve kterém má uchazeč možnost vyjádřit se konkrétněji k daným otázkám (tato forma dotazníku se používá při obsazování vedoucích míst nebo pozic specialistů). (Koubek, 2007, s. 143)

Životopis uchazeče

Životopis nám umožňuje posoudit, zda je uchazeč způsobilý k výkonu požadované práce. Strukturované a chronologicky seřazené údaje o profesním či osobním vývoji uchazeče, schopnosti a dovednosti. Může mít tři formy (Koubek, 2007, s. 145):

- **Volný životopis** – uchazeč si sám volí strukturu a obsah svého životopisu.
- **Polostrukturovaný životopis** – uchazeč je předem informován, co by měl jeho životopis přibližně obsahovat.
- **Strukturovaný životopis** – uchazeč dostává detailní pokyny o tom, co a v jakém pořadí musí být uvedeno v jeho životopise.

Lékařské vyšetření

Je vyžadováno především u pracovních míst, na nichž je předpisy dána povinnost lékařského vyšetření vyžadovat. (řidič, zdravotnictví, potravinářství)

Reference

Reference mají dát podrobné a důvěrné informace od předchozích zaměstnavatelů. Názory na jeho charakter, osobnost a vhodnost pro pracovní pozici. Není vyloučené zkreslení referencí jak pozitivně, tak i negativně. Reference mohou mít písemnou či ústní formu. (Armstrong, 2007, s. 365)

Žádost o zaměstnání

Uchazeč ve stručném dopise vysvětlí, proč se o pracovní místo uchází, a co může nabídnout. Odráží jeho motivaci, verbální komunikaci a zájem o výkon práce. (Dvořáková, 2007, s. 138)

2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů, protože výběr správných pracovníků může ovlivnit činnost celého podniku.

„Správný člověk na správném místě je to, co podnik nejvíce potřebuje."

Tomáš Baťa

Hlavním cílem výběru pracovníků je vybrat nejlepší lidi pro danou pozici, a proto musíme brát v potaz nejen odborné, ale i osobnostní rysy uchazeče, jeho flexibilitu a potenciál. V procesu výběru pracovníků se především posuzuje způsobilost vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Kvalita a přiměřenost použitých metod procesu výběru pracovníků má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. (Koubek, 2007, s. 166)

2.1 Kritéria výběru pracovníků

Ve fázi výběru pracovníků se posuzuje, zda je uchazeč způsobilý k výkonu práce na obsazovaném pracovním místě, proto je nutné specifikovat kritéria, která budou použita při hodnocení, zvážit jejich validitu a zvolit metody, které by nejlépe prokázaly, zda uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. (Kociánová, 2007, s. 109)

Kritéria výběru pracovníků si firma stanovuje sama podle svých potřeb (specifické znalosti a dovednosti, délka praxe či dosažené vzdělání) nebo jsou stanoveny podle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost nebo trestněprávní bezúhonnost). Zahrnují nezbytné a ostatní požadavky na pracovníky. Naplnění těchto kritérií je pro organizaci důležité, splnění dalších, byť neuvedených kritérií může být žádoucí a roste tím možnost dalšího využití uchazeče v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 104)

Kritéria výběru pracovníků by neměla uchazeče o práci diskriminovat, dotýkat se lidských práv a důstojnosti a také naopak zvýhodňovat uchazeče na základě osobních sympatií či příbuzenského nebo přátelského vztahu. (Koubek, 2007, s. 185)

Rozeznáváme tři druhy kritérií (Koubek, 2007, s. 170):

- celoorganizační kritéria,
- týmová kritéria,
- kritéria pracovního místa.

Celoorganizační kritéria

Týkají se vlastností, které organizace považuje u svých pracovníků za důležité a ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče, o jeho úspěšném počínání v organizaci. Také se jedná o schopnost uchazeče přijmout a rozvíjet hodnoty kultury organizace. Celoorganizační kritéria nebývají uváděna v nabídce zaměstnání, jsou často uplatňována subjektivně. Při posuzování uchazečů je vhodné, aby ti, co uchazeče posuzují, měli výčet těchto kritérií, a na základě něj kandidáty o práci následně posoudili. (Koubek, 2007, s. 170)

Týmová kritéria

Týkají se vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém týmu. Jde o to, aby jedinec svými schopnostmi a svojí osobností zapadl do daného kolektivu, byl schopný přizpůsobit se hodnotám týmové kultury a stal se součástí týmu. (Koubek, 2007, s. 170)

Kritéria pracovního místa

Jsou to taková kritéria, která specifikují požadavky na schopnosti a vlastnosti pracovníka. Stále jsou při výběru pracovníků tato kritéria považována za důležitá, ale už nerozhodují sama o sobě. Stále se častěji můžeme setkávat s názorem, že je lepší vybrat pracovníka vhodného pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. (Koubek, 2007, s. 170)

2.2 Fáze výběru pracovníků

Podle Koubka (2007, s. 173) se v procesu výběru pracovníků rozlišují dvě fáze – předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze – tato fáze je vyvolána potřebou obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Tato fáze je charakterizována následujícími třemi kroky (Koubek, 2007, s. 173):

a) Definuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Následuje jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.

b) V druhém kroku se zkoumá, jaké osobnostní vlastnosti, znalosti, kvalifikaci a dovednosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.

c) Třetí krok navazuje na druhý krok a konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, zvláštní schopnosti, délku praxe a osobní vlastnosti, které jsou nezbytné, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

Vyhodnocovací fáze – následuje s určitým časovým odstupem po předběžné fázi. Během tohoto odstupu musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Fáze vyhodnocovací má také několik kroků, ale není vždy potřeba všechny tyto kroky podstoupit. To závisí na tom, jak je toto místo významné pro organizaci, na okolnostech, charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě. Obvykle se k výběru pracovníků používá kombinace dvou nebo více kroků, jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich (Koubek, 2007, s. 173–174):

a) Zkoumání dotazníků, životopisů a jiných dokumentů, které uchazeč předložil.
b) Předběžný pohovor, který doplní některé skutečnosti obsažené v životopisu, dotazníku a dalších písemných dokumentech.
c) Testování uchazečů pomocí tzv. assessment center nebo tzv. testů pracovní způsobilosti.
d) Výběrový pohovor.
e) Zkoumání referencí.
f) Lékařské vyšetření.
g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
h) Informování uchazečů o rozhodnutí.

2.3 Metody výběru pracovníků

Metod výběru pracovníků je mnoho, ale žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi se osvědčuje kombinace více metod, protože žádná z metod není univerzální. Vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa se k posuzování jednotlivých uchazečů využívají jednotlivé výběrové metody. (Kociánová, 2010, s. 98)

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2016, s. 105)

Posouzení životopisu

Posuzování životopisu patří mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, ale zpravidla se používá v kombinaci s metodou jinou. Z životopisu jsme schopni posoudit, zda uchazeč splňuje naše požadavky na vzdělání, dovednosti či praxi. A dále se podle posouzení těchto kritérií rozhodneme, zda uchazeče pozveme k dalším výběrovým metodám. Hodnocení životopisu lze považovat za přípravu na výběrový

pohovor, při kterém by měly být objasněny všechny nejasnosti vyplývající z životopisu. (Šikýř, 2016, s. 105)

Dotazník

Po zkoumání životopisů je další důležitou metodou výběru pracovníků analýza informací získaných z osobního dotazníku. Zpravidla vyplňují osobní dotazník uchazeči ve všech větších organizacích. Vyplňování dotazníku je vhodné ve všech případech a poté se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka.

V první části vyplní uchazeč svoje osobní údaje (jméno, příjmení, datum narození, bydliště atd.). Další části jsou věnovány vzdělání, kvalifikaci, jazykové znalosti a průběhu předchozího zaměstnání. (Koubek, 2007, s. 175)

Získávání referencí

Reference jsou posudky o tom, jak se uchazeči vedlo v předešlém zaměstnání nebo škole a mohou nám je poskytnout osoby, které uchazeče znají právě ze zaměstnání (nadřízení, spolupracovníci) nebo ze školy (učitelé, spolužáci). Tato činnost patří spíše k poslední fázi ve výběru uchazečů a používáme ji k ověření správnosti výběru u obsazování vysoce postavených míst. (Šikýř, 2016, s. 109)

Assessment centrum

V češtině by se dal výraz *assessment centre* přeložit jako „hodnotící středisko" nebo také „diagnosticko-výcvikový program", ale většinou se tento výraz nepřekládá a používá se pod svým původním anglickým názvem. Assessment centrum (AC) je metoda, která se dá využít k hodnocení, výběru i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje posoudit rozvojový potenciál a pracovní výkon zaměstnance. AC je založeno na hodnocení výsledku a průběhu práce při řešení skupinových nebo individuálních případových studií a modelových úkolů např. při simulaci typických manažerských pracovních činností.

AC zpravidla probíhá mimo běžné pracoviště v průběhu jednoho nebo dvou dnů. Skupina uchazečů by měla mít v ideálním případě osm až deset členů a tato skupina je hodnocena a porovnávána skupinou hodnotitelů (pět až sedm personalistů, psychologů nebo manažerů). Nevýhoda, kterou assessment centrum má, jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci. Naproti tomu získáme komplexní posouzení a porovnání uchazečů. (Šikýř, 2016, s. 109)

Jde o metodu, která se může používat i při rozvoji a hodnocení stávajících pracovníků. V takovém případě se používá název *Development Centre.* (Hroník, 2013, s. 184)

Testování uchazečů

Testování uchazečů se považuje za doplňkový nástroj, který má především poukázat na specifické schopnosti uchazeče. Testy musí být kvalitně zpracované a připravené, aby personalistům přinesly spolehlivé informace, které mohou být užitečné při závěrečném rozhodnutí o výběru kandidátů. Testy by měly být přizpůsobeny obsazované pozici. Výsledek testu musí dávat smysl a splňovat cíl požadovaný personalistou (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288; Foot a Hook, 2005, s. 111):

- **Testy inteligence** - zkoumají duševní schopnosti uchazečů. Jsou používané především u takových pozic, kde inteligence hraje významnou roli.
- **Testy schopností –** umožňují zjistit a zhodnotit charakteristiky osobnosti nezbytné pro výkon požadované práce. Testování probíhá formou modelové situace, kdy například uchazečka o místo mzdové účetní dostane za úkol vypočítat měsíční mzdu zaměstnance. Při tom se posuzuje, jak pracuje s informacemi a kolik času na zadaný úkol potřebovala. (Šikýř, 2016, s. 108)
- **Testy znalostí a dovedností –** jsou určeny pro testování vědomostí či ovládání odborných návyků. Můžeme sem zařadit i testy, při kterých uchazeč předvádí určitý pracovní postup a hodnotí se jeho orientace a počínání si během výkonu práce.
- **Testy osobnosti** – mají odhalit různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy. Z testů můžeme zjistit, zda je uchazeč spíše extrovert nebo introvert, zda u uchazeče převládá racionální či emotivní myšlení. Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou. (Koubek, 2007, s. 176)

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastěji používanou metodou výběru pracovníka. Podle většinového názoru odborníků a teoretiků je to také nejvhodnější a klíčová metoda výběru pracovníků. Aby byla tato metoda považována za nejlepší, musí být pohovor dobře připraven.

Má tři hlavní cíle: získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a o prací v ní, posoudit osobnost uchazeče. V poslední době se objevuje i čtvrtý cíl pohovoru, kterým je založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem. (Koubek, 2007, s. 179)

Podle množství a struktury účastníků se rozlišuje (Koubek, 2007, s.179–180):

- pohovor 1+1,
- pohovor před komisí,
- postupný pohovor,
- skupinový pohovor.

Pohovor 1+1

Pohovor vedený zpravidla bezprostředně nadřízeným obsazovaného pracovního místa, ale tuto funkci může zastat i personalista či vedoucí organizační jednotky. Vedoucí pohovoru má právo rozhodnout o přijetí či odmítnutí uchazeče. Tento typ pohovoru umožňuje vytvořit uvolněnější atmosféru, ale posuzování uchazeče může být subjektivní. Pohovor kompetentní osoby a uchazeče bývá praktikován a splňuje účel spíše u méně kvalifikované pracovní pozice. (Dvořáková a kol., 2012, s. 154)

Pohovor před komisí

Pohovoru se účastní tři až čtyři tazatelé s jedním uchazečem. Tazatelé musí být podrobně seznámeni s požadavky na obsazované pracovní místo a předem si musí rozdělit funkce při pohovoru. Doporučuje se, aby členy komise byli personalista, bezprostřední nadřízený obsazované pracovní pozice a zkušený psycholog. Dále se může členem komise stát budoucí kolega, současný držitel stejného pracovního místa či představitel odborů. Tento typ není tak komfortní pro uchazeče a může být velmi stresující, ale přináší objektivnější posuzování. Využívá se při obsazování všech pracovních míst, vhodný je především pro náročnější pracovní místa. (Dvořáková a kol., 2012, s. 155; Koubek, 2007, s. 179)

Postupný pohovor

Jedná se o sérii pohovorů 1+1, které vede vždy jiný hodnotitel. Tento typ pohovorů je velmi časově náročný pro uchazeče a snižuje se spontánnost odpovědí uchazeče. Uchazeč má prostor si mnohé mezi jednotlivými pohovory připravit či rozmyslet. Postupný pohovor zachovává výhodu uvolněné atmosféry a eliminuje subjektivitu hodnocení. (Koubek, 2007, s. 179)

Skupinový pohovor

Pohovor, kde je skupina uchazečů a jeden nebo více hodnotitelů. Šetří čas, umožňuje posouzení chování uchazečů ve skupině a umožňuje lépe posoudit osobnost uchazečů. Nevýhodou je, že některým uchazečům se může podařit uniknout pozornosti. Je náročný na přípravu a schopnosti hodnotitele. (Koubek, 2007, s. 179-180)

Podle obsahu a průběhu se rozlišuje (Kociánová, 2012, s. 102):

- strukturovaný pohovor,
- polostrukturovaný pohovor,
- nestrukturovaný pohovor.

Strukturovaný pohovor – předem připravený obsah, pořadí otázek i čas, který je vyhrazen pro jednotlivé otázky. Pohovor je standardizován, všem uchazečům jsou položeny stejné otázky a jejich odpovědi se hodnotí na základě modelových odpovědí. Tento druh pohovoru je považován za nejefektivnější, protože tazatel má možnost porovnávat uchazeče podle stejných kritérií, ale na druhou stranu není možné při tomto pohovoru rozvinout hlubší rozhovor. (Šikýř, 2016, s. 106)

Polostrukturovaný pohovor – spojuje výhody a eliminuje nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Pohovor vychází z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí v průběhu pohovoru dle vlastního uvážení. (Dvořáková a kol., 2017, s. 14; Kociánová, 2010, s. 102)

Nestrukturovaný pohovor – postup, obsah a časový rozvrh nejsou předem naplánovány, ale jsou utvářeny v průběhu pohovoru. Cíl pohovoru je stanoven rámcově nebo není stanoven vůbec. Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že umožňuje výrazně subjektivní přístup k uchazeči a nedává uchazečům stejnou šanci. Připouští možnost osobních otázek nebo otázek zasahujících do soukromí uchazeče a nevztahujících se bezprostředně k požadavkům na pracovní místo. Tento druh pohovoru není spolehlivý a je lehce napadnutelný. (Koubek, 2007, s. 180)

Postup pohovoru

Postup pohovoru může být následující (Šikýř, 2016, s. 107):

- **Úvod.** Uchazeče zdvořile přivítáme a navodíme přátelskou atmosféru. Uvolněnou atmosféru navodíme neformálním rozhovorem o počasí či dostupnosti místa, na kterém pohovor probíhá. Poté projdeme plánovaný program pohovoru a hlavní cíle.
- **Představení zaměstnavatele.** Cílem tohoto bodu je poskytnou uchazeči informace o obsazované pozici a o podniku. Upřesnit koho na pozici hledáme a proč.
- **Představení uchazeče.** Uchazeči dáme prostor pro představení, prokázání schopností a motivaci ucházet se o pracovní pozici.
- **Otázky a odpovědi.** Dáme prostor uchazeči na otázky. Je velmi důležité, aby měl uchazeč všechny důležité informace k pracovnímu místu. Také zjišťujeme

představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání, posuzujeme způsobilost, chování a motivaci uchazeče.
- **Závěr.** Dohodneme termín a způsob informování uchazeče o výsledku výběrového řízení. Poděkujeme a rozloučíme se.

Otázky kladené při pohovoru

Každému pohovoru by měla předcházet řádná příprava, při které si řádně promyslíme, jaké otázky budeme uchazeči pokládat. Musíme brát na vědomí, že pokud chceme o uchazeči zjistit klíčové body, otázky nebudou pro každého uchazeče stejné. Existují otázky, které nás dovedou k námi požadované odpovědi, ale také existují otázky, které by se pokládat neměly. (Thomson, 2007, s. 78).

Armstrong (2007, s. 378-382) rozděluje otázky následovně:

- **Otevřené otázky.** Také otázky s otevřeným koncem. Doporučuje se začít pohovor s jednou nebo dvěma otevřenými otázkami, aby se uchazeč uvolnil a rozhovořil se. Projeví se uchazečova schopnost spontánně reagovat, protože odpověď na tuto otázku nebude mít pravděpodobně připravenou.
- **Hypotetické otázky.** Používají se především ve strukturovaných pohovorech, když chceme zjistit, jak by teoreticky uchazeč reagoval v nějaké situaci.
- **Otázky jdoucí do hloubky.** Používají se, když předešlá odpověď na otázku byla příliš obecná nebo máme-li důvodné podezření, že existuje závažná informace, kterou nám uchazeč neprozradil.
- **Konkretizující otázky.** Cílem těchto otázek je vyjasnit nějakou skutečnost, uvést něco na pravou míru.
- **Otázky zaměřené na chování.**
- **Otázky týkající se motivace.**
- **Otázky zaměřené na způsobilost.**

Clegg (2005, s. 61-80) uvádí další druhy otázek, například: otázky zkoumající osobnost, otázky zkoumající dovednosti, otázky zkoumající obchodní povědomí, otázky zkoumající schopnost týmové práce, otázky zkoumající ovladatelnost, otázky zkoumající kreativitu, šokující otázky.

Příprava na pohovor

Příprava je klíčovou částí pohovoru. Dobrá příprava šetří čas, zvyšuje efektivitu pohovoru a získání potřebného množství informací o uchazeči. Stýblo (2011, s. 119):

- **Seznámení se s životopisem uchazeče před pohovorem**. Je to velká výhoda pro hodnotitele, protože je obeznámen s osobou, s níž pohovor vede. Čtení

životopisu během pohovoru je velmi nevhodné a brání v přizpůsobení otázek jednotlivým uchazečům.

- **Informovanost hodnotitele**. Osoba, která je pověřena vedením pohovoru by měla dokonale znát veškeré požadavky a povinnosti obsazované pozice. Uchazeč musí být informován o všech úkolech pracovní pozice, aby při případném nástupu na pracovní pozici nebyl nepříjemně překvapen.
- **Příprava otázek k pohovoru**. Otázky týkající se klíčových zkušeností, dovedností, schopností a osobních předpokladů, které u kandidáta vyžadujeme, bychom měli mít připravené. Tyto otázky mohou vyvolat další otázky, ale nesmí nás odvést od struktury pohovoru.
- **Vhodná volba prostředí.** Prostředí by mělo být příjemné a pohodlné pro obě strany. Nemělo by dojít k narušení rozhovoru další osobou, případnými telefonáty nebo jinými nežádoucími vlivy.
- **Příprava záznamových archů a vedení poznámek.** Hodnotitel by se neměl spoléhat pouze na svou paměť, ale měl by si vést důležité poznámky (dojmy, reakce na otázky atd.)

2.4 Závěrečná fáze výběru

Poslední a zároveň nejdůležitější je závěrečná fáze, která přichází po ukončení všech výběrových metod, a to samotné rozhodnutí o výběru uchazeče. Při výběru správného uchazeče musíme brát na vědomí, že nejlepší neznamená nejvhodnější. Uchazeč musí odpovídat hodnotám firemní kultury a mít vlastnosti, které jsou pro firmu důležité.

Prvním krokem závěrečné fáze výběru je rozdělení uchazečů do třech skupin: nevyhovující, potencionální a vyhovující neboli vítěz. Skupina nevyhovujících je skupina, ve které se nachází uchazeči, kteří neodpovídají požadavkům daného pracovního místa, a tudíž jsou nepřijatelní. Ve skupině potencionálních uchazečů jsou uchazeči, které společnost osloví, pakliže nikdo ze skupiny vítězů nabídku zaměstnání nepřijme. Oslovení vhodných uchazečů by mělo být telefonické nebo písemné. (Stýblo, 2011, s. 138-139)

Důležitým krokem v závěrečné fázi výběru je informování nepřijatých uchazečů. Podnik se musí řídit tím, že každý z uchazečů je pro podnik také potencionálním zákazníkem a může o podniku šířit kladné nebo záporné informace. Je důležité zvolit správnou formu informování, protože špatné nebo žádné informování může podniku pošpinit jméno. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 203)

Pokud se uchazeč dostane do nejužšího výběru, ale na pozici nebyl vybrán, měla by firma uchazeči věnovat chvíli času. Firma si musí uvědomit, že uchazeč do výběrové-

ho řízení investoval svůj čas a zaslouží si alespoň zpětnou vazbu, která mu může být nápomocná při dalších výběrových řízení. Díky této maličkosti může uchazeč nahlížet na podnik s úctou a může šířit pozitivní informace mezi své blízké nebo na sociálních sítích. Tato činnost pomáhá podniku budovat jméno.

2.5 Adaptace pracovníka

Proces adaptace pracovníka, nebo také orientace pracovníka, navazuje na proces výběru pracovníka. Často však tento proces bývá podceňován. Pokud tomuto procesu není věnována potřebná důležitost, promítá se to poté do míry fluktuace nově přijatých pracovníků.

Adaptace slouží k co nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu začlenění nového pracovníka do podniku, kolektivu, pracovního týmu a jeho pracovních činností. Cílem je předcházet případným nespokojenostem, které mohou být způsobeny nedostatečným přísunem informací, nenaplněným očekáváním nebo nezvládnutím přidělené práce. (Urban, 2013, s. 53)

Do adaptačního procesu spadá jak přizpůsobení se práci a pracovním požadavkům, tak přizpůsobení se podnikové kultuře či sociálním vztahům na pracovišti. Velké organizace zpracovávají adaptační programy, které mají za úkol ustálit a urychlit začlenění a zapracování se nového zaměstnance na jeho pracovní pozici. Z tohoto důvodu jsou organizace ochotny investovat svoje peníze a čas věnovaný adaptaci pracovníků. V posledních letech je pozornost věnována také firemní kultuře či hodnotám firmy. (Dvořáková a kol., 2012, s. 162)

Adaptační program většinou začíná dnem nástupu nového pracovníka do práce a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím sjednané zkušební doby. Součástí adaptačního programu je formální a neformální hodnocení pracovníka ze strany manažera. Neformální hodnocení se uplatňuje k dosažení předem stanovených pracovních a rozvojových cílů. Mělo by dojít k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu nápravy. Formální hodnocení je uskutečněno po skončení adaptačního programu. Manažer diskutuje a shrnuje průběh a výsledky s přijatým pracovníkem. (Šikýř, 2016, s. 116)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Charakteristika společnosti IKEA

Praktická část analyzuje proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti IKEA s cílem posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná zlepšení.

Analýza je provedena s využitím interních dokumentů, rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Autorka také vychází z vlastních pracovních zkušeností, které získala během několikaletého působení ve společnosti IKEA.

Součástí naplnění cíle analýzy bylo odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

- Jaké jsou nejpoužívanější metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti IKEA?
- Jaká kritéria hrají hlavní roli při posuzování uchazečů ve společnosti IKEA?
- Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců ve společnosti IKEA?

3.1 Základní informace o společnosti

Na základě informací uvedených na webových stránkách společnosti lze říci, že společnost IKEA patří k lídrům mezi prodejci nábytku, nejen v České republice, ale po celém světě. IKEA je švédská společnost zabývající se výrobou a prodejem bytových doplňků a designového nábytku za nízkou cenu, aby si zboží mohlo dovolit co nejvíce zákazníků. Tato obchodní myšlenka podporuje vizi, kterou IKEA má:

„ Vytvářet lepší každodenní život pro co nejvíce lidí."

IKEA má své vlastní designery a vývojáře, kteří navrhují výrobky, tak aby náklady na výrobu byly co nejnižší. Tato nízká cena nesmí být nikdy na úkor kvality, prioritou také zůstává životní prostředí a pracovní podmínky dělníků. Ploché balení výrobků snižuje náklady na přepravu a skladování. Sami zákazníci se podílí na nízké ceně produktu tím, že si zboží sestavují sami doma. (Koncept IKEA, 2018)

Pro mnohé zákazníky je IKEA zdrojem pro čerpání inspirace díky expozicím na prodejní ploše, které jsou navrhované profesionálními designery. Zákazníci se nechávají inspirovat při zařizování vlastních domovů, výrobky si mohou v obchodním domě vyzkoušet, prohlédnout či zjistit více podrobných informací přímo od prodavačů.

V IKEA jsou vítané celé rodiny i s dětmi. IKEA nabízí dětský koutek, který je určen pro děti od 3-9 let, a rodiče zde mohou nechat svoje děti v rukou profesionálů, kteří děti

pohlídají a postarají se o zábavný program (dětské kino, hry a soutěže o dětské penízky atd.). (O IKEA Group, 2007)

V prvním patře obchodního domu se nachází restaurace a kavárna, kde zákazník může ochutnat švédskou i českou kuchyni a posilnit se před nákupem. Pokud zákazníkovi vyhládne během nákupu, za pokladnami je mu k dispozici bistro, kde najde některé švédské speciality a také tolik oblíbený „hotdog".

Výrobky IKEA představují originální podnikovou identitu. Produktové řady IKEA ctí švédský původ, jednoduchý a moderní design, který se nechává inspirovat skandinávským způsobem bydlení. (O IKEA Group, 2007)

Pobočky IKEA jsou po celém světě identické. Architektura obchodních domů čerpá ze švédských barev – žluté a modré, stejně jako uniforma zaměstnanců společnosti.

Mezi hodnoty společnosti IKEA patří (Vize, kultura a hodnoty IKEA, 2013):

- Pospolitost
- Péče o lidi a planetu
- Efektivita nákladů
- Jednoduchost
- Trvalé zlepšování
- Smysluplně odlišná
- Přijímáme a delegujeme odpovědnost
- Vedení příkladem

3.2 Historie společnosti

Společnost IKEA byla založena roku 1943 tehdy sedmnáctiletým Švédem Ingvarem Kampradem. Název firmy IKEA tvoří iniciály jeho jména (I. K.) a první písmena z názvu farmy Elmtaryd (E) a vesnice Agunnaryd (A), kde Kamprad vyrůstal. Kamprad firmu IKEA založil díky peněžního daru od jeho otce za ukončení studia. IKEA nejdříve prodávala pera, zápalky, peněženky, punčochy, rámečky a hodinky. Nabídku sortimentu přizpůsoboval potřebám zákazníků. Za nějaký čas se firma rozrostla a již nestačilo vyřizovat objednávky po telefonu. Začal inzerovat v novinách a také provozovat zásilkovou službu. (O IKEA Group, 2007)

V roce 1948 do své nabídky zboží zařadil Kamprad nábytek, který vyráběli místní výrobci. Prodej byl natolik úspěšný, že společnost začala prodávat prostřednictví katalogu IKEA. První výtisk katalogu vyšel v roce 1951. (O IKEA Group, 2007)

Další významný rok pro společnost IKEA byl rok 1953, kdy Ingvar ze staré továrny udělal první prodejnu společnosti IKEA, kam mohli zákazníci přijít a výrobek si prohlédnout. O tři roky později přichází IKEA s plochým balením výrobků. (O IKEA Group, 2007)

Obrázek 1: Logo společnosti IKEA
Zdroj: Koncept IKEA

První obchodní dům byl otevřen v roce 1958 ve švédském Älmhultu. Od roku 1963 se začínají obchodní domy stavět i mimo Švédsko. V roce 1991 je zahájen prodej i v České republice, v obchodním centru na stanice metra Budějovická. Tento první obchodní dům se stěhuje v roce 1993 na Zličín. A postupně jsou v České republice otevřeny další tři obchodní domy společnosti IKEA. (O IKEA Group, 2007)

Tabulka 1: Obchodní domy IKEA v České republice

Obchodní dům	Otevřen	m²
Brno	1998	21 000
Ostrava	2001	17 000
Praha Černý most	2004	23 500
Praha Zličín	1996	22 700

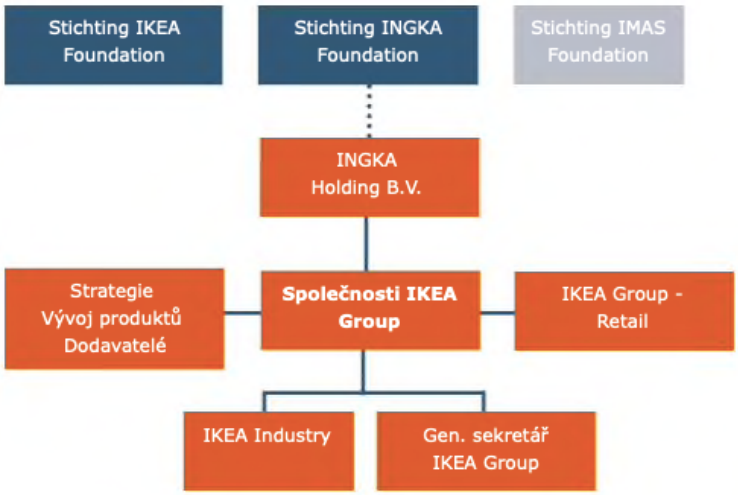
Zdroj: O IKEA Group

3.3 IKEA Group

Zakladatel společnosti IKEA, Ingvar Kamprad, chtěl, aby vlastnická struktura zajistila společnosti IKEA nezávislost a dlouhodobou perspektivu. Proto od roku 1982 je IKEA Group ve vlastnictví nadace, která sídlí v Nizozemí. Zisk společnosti IKEA může být použit pouze na charitativní účely prostřednictvím Nadace IKEA, může být úložen jako finanční rezerva na budoucí investování nebo jej může společnost investovat ihned. (Informace o společnosti, 2015)

„Rozhodl jsem se, že IKEA nevstoupí na akciový trh. Jsem přesvědčen, že růst nám zajistí pouze dlouhodobé plány a nechci, aby byla IKEA závislá na rozhodnutí finančních institucí."

Ingvard Kamprad



Obrázek 2: Organizační struktura IKEA
Zdroj: Informace o společnosti

IKEA Group získává maloobchodní systém ve formě franšízy od Inter IKEA Systems B. V. v Nizozemsku, protože je vlastníkem obchodní myšlenky IKEA a poskytuje franšízy po celém světě. Tento systém byl zaveden počátkem 80. let minulého století.

IKEA Group zajišťuje veškeré potřebné činnosti od stanovení strategie sortimentu, vývoj produktu, výroby produktů, maloobchodního prodeje až po distribuci. (Informace o společnosti, 2015)

4 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti IKEA

Informace pro analýzu získávání a výběru zaměstnanců byly získány na základě rozhovoru s personalistou společnosti IKEA. Rozhovor byl v průběhu doplňován o další otázky podle odpovědí personalisty, a také s ohledem na získání co největšího množství podstatných informací. Výzkumné šetření formou rozhovoru proběhlo v březnu 2019. Personalistka, která rozhovor poskytla, má ve společnosti IKEA na starost získávání a výběr zaměstnanců. Rozhovor proběhl v příjemné zasedací místnosti, která se nachází přímo v obchodním domě IKEA, v prostorách, které jsou určeny pouze pro zaměstnance a konají se zde výběrová řízení či zasedání. Před začátkem rozhovoru byla personalistka seznámena s účelem rozhovoru. Otázky kladené během rozhovoru jsou zaznamenány v příloze 1.

4.1 Získávání pracovníků

4.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů ve společnosti IKEA probíhá, ale tuto činnost nemá na starosti přímo personální oddělení, ale samotné vedení obchodního domu IKEA. Plánování lidských zdrojů je pro IKEA velmi důležité, protože díky správnému naplánování lidských zdrojů může IKEA dosáhnout svých strategických cílů.

Vedení IKEA rozhoduje o současné i budoucí potřebě pracovníků, pokrytí potřeb z vnitřních či vnějších zdrojů, o vytvoření nových pracovních pozic a navrhuje řešení v případě nedostatku či přebytku pracovníků.

Plánování lidských zdrojů je nejdůležitější v oddělení prodeje a také v odděleních, která jsou s prodejem úzce spojena. Plánování probíhá na základě analýzy předchozích let, zda plánování v minulých letech bylo úspěšné, zda bylo přijato dostatečné množství nových pracovníků, zda není potřeba vytvořit novou pracovní pozici. V neposlední řadě záleží na období, kterému plánování pracovníků náleží. IKEA potřebuje velké množství pracovníků po celý rok, ale jsou období v roce, kdy jich potřebuje ještě více – Vánoce, představení nového katalogu, období slev.

Vedení obchodního domu IKEA rozhodne o tom, jaké pozice je potřeba obsadit novými pracovníky, a tuto informaci předá personálnímu oddělení, které se postará o nábor nových pracovníků.

4.1.2 Zdroje získávání pracovníků

Pro společnost IKEA je výhodné získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, protože jsou to zaměstnanci, kteří znají provoz této společnosti a jsou zvyklí na tempo práce, které tato společnost vyžaduje. Společnost zná osobnost uchazeče a uchazeč dobře zná společnost. Obsazování volných pracovních pozic zvyšuje ve společnosti IKEA morálku a motivovanost ostatních zaměstnanců.

Společnost IKEA se nebrání obsazování volných pracovních pozic z vnějších zdrojů, protože lidé zvenku mohou do společnosti přinést nové zkušenosti, poznatky či názory, kterých si společnost IKEA ze strany zaměstnanců váží. Nevýhodou, kterou společnost IKEA vnímá při obsazování volných pracovních pozic uchazeči z vnějších zdrojů, je dlouhá adaptace pracovníka.

Je několik možností, jak IKEA inzeruje svoje volné pracovní pozice. Jedna z možností je, že vedoucí požádá personální oddělení o zveřejnění inzerátu pouze interně – což znamená, že na pozici se můžou hlásit pouze zaměstnanci IKEA z daného regionu (Brno, Ostrava, Černý most, Slovensko a Maďarsko). Podle zkušeností personálního oddělení se zveřejňují inzeráty pouze na území České republiky, protože se zaměstnanci IKEA z Maďarska a Slovenska nechtějí stěhovat do České republiky kvůli řadové pozici.

Vždy je inzerát zveřejněn interně, protože je to spravedlivé vůči zaměstnancům IKEA, ale může být zároveň zveřejněn i externě, protože jsou pozice, o kterých IKEA ví, že o ně zaměstnanci nemají zájem a čekáním by ztrácelo personální oddělení čas.

Ve chvíli, kdy je inzerát uveřejněn externě, mají stejnou šanci extérní i interní uchazeči. Často se stává, že je lepší uchazeč z extérních zdrojů, tak dá IKEA možnost jemu.

Na pozice, které jsou od vedoucích a výše se IKEA snaží tyto pozice obsazovat z 90% spíše lidmi z IKEA. Vysvětlení je pro IKEA jednoduché, nejde o to, že by lidé z venku byli špatní, málo kvalifikovaní nebo měli nedostatečné zkušenosti avšak u lidí, kteří přichází z extérních zdrojů, probíhá dlouhá adaptace a u významných pozic IKEA potřebuje rychlou adaptaci. Toto opatření je především kvůli zaměstnancům, aby se cítili dobře. Žádný zaměstnanec se nebude cítit dobře, když bude mít vedoucího, který se v práci ještě hledá. Dalším důvodem je, že zaměstnanci IKEA mají možnost růst, a na tom si tato společnost zakládá!

4.1.3 Metody získávání pracovníků

Společnost IKEA využívá velké množství metod získávání zaměstnanců. Mezi ty nejpoužívanější patří zveřejnění **inzerátu na internetovém portálu** a vložení nabídky práce na **webové stránky společnosti** IKEA. IKEA pro uveřejnění nabídky práce používá portál Jobs.cz, přes který uchazeč zašle svůj motivační dopis spolu s životopisem a vyplní krátký dotazník. Marketingové oddělení IKEA vkládá inzeráty s nabídkou práce také na **sociální sítě** společnosti (Facebook, Instagram, Twitter atd.). Pro inzerování nabídky práce pouze pro zaměstnance IKEA využívá hromadné zasílání emailů všem zaměstnancům společnosti a přidává nabídku práce na **vývěsku v organizaci**, ke které mají přístup pouze zaměstnanci. Společnost IKEA se velmi často účastní **veletrhů pracovních příležitostí** na vysokých školách. Někteří uchazeči o zaměstnání se přichází do společnosti IKEA ptát na práci i bez uveřejnění inzerátu, pouze mají zájem pracovat pro tuto společnost. Velké množství zaměstnanců, kteří pro IKEA pracují, se o práci dozvěděli od stávajících zaměstnanců této společnosti. Zaměstnanci, kteří pro společnost pracují, doporučují tuto práci svým rodinným příslušníkům a známým.

4.1.4 Formulace nabídky zaměstnání

Inzerát s nabídkou pracovního místa sestavují personalisté společnosti IKEA na základě kompetenčního modelu dané pozice, popisu a specifikace pracovního místa. Také při formulaci nabídky pracovního místa bere personální oddělení v potaz, zda dochází k vnějšímu či vnitřnímu inzerování.

IKEA se snažíme v inzerátu uvádět všechny podstatné informace, které mohou být pro uchazeče důležité. V inzerátu IKEA neuvádí mzdu, pouze velmi výjimečně, a to jen v situaci, kdy se dlouhou dobu nedaří obsadit nabízenou pozici. Vždy je v inzerátu detailní popis pracovní pozice, pracovní náplň, požadavky na uchazeče a také položky, které by měly uchazeče přilákat (benefity, zaměstnanecké výhody atd.).

Pakliže je o pozici velmi malý zájem personalisté upravují inzeráty v průběhu, snaží se některé informace doplnit, upřesnit nebo odstranit některý z požadavků.

Například: V inzerátu stojí – *„Hledáme uchazeče s plynulou angličtinou na úrovni C1"* a nikdo se o tuto pozici neuchází, personalista tuto informaci přepíše, tak aby se jí uchazeč nemusel bát – *„komunikativní angličtina výhodou".* S tímto mají personalisté v IKEA velmi dobré zkušenosti. Vždy to pomůže!

4.1.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání v IKEA

V současné době IKEA vyžaduje od extérních uchazečů pouze životopis, motivační dopis či průvodní dopis. To IKEA vyžaduje vždy! Společnost IKEA má přísné podmínky, jak tyto dokumenty musí být zaslány. IKEA přijímá pouze životopisy a motivační dopisy, které uchazeč zaslal prostřednictvím portálu Jobs.cz nebo pomocí interního programu IKEA. Pakliže uchazeč přinese dokumenty do společnosti osobně, nejsou tyto dokumenty akceptovány, protože IKEA chce, aby všichni uchazeči měli stejné podmínky.

Vedoucí oddělení poté obvolávají uchazeče vybrané od personálního oddělení. Při telefonním rozhovoru se vedoucí zmíní, že pokud má uchazeč něco, co by mu mohlo pomoci při získání pracovního místa, že může tyto dokumenty přinést k pohovoru. Velmi často uchazeči přináší maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, výuční listy nebo certifikáty. V případě obsazování pozic designerů uchazeči nosí k přijímacímu pohovoru svoje návrhy, díla či rysy. Společnost IKEA ale žádný z těchto dokumentů nevyžaduje striktně.

Pakliže se o pozici ucházejí zaměstnanci společnosti IKEA, personální oddělení v tomto případě vyžaduje pouze motivační dopis, který by měl obsahovat zdůvodnění, proč se pracovník rozhodl přejít na jinou pracovní pozici. Striktně se od zaměstnanců životopis nevyžaduje!

V minulosti IKEA nevyžadovala životopisy ani od extérních uchazečů.

4.2 Výběr pracovníků

4.2.1 Kritéria výběru pracovníků

Každý zaměstnanec IKEA by měl vyznávat hodnoty IKEA! Toto je nejdůležitější kritérium, které je z pohledu hodnotitele sledováno na uchazeči. Díky metodě assessment centrum jsou hodnotitelé schopni u kandidáta některé z hodnot pozorovat – týmový hráč nebo respekt jeden k druhému.

Většina společností vyžaduje od uchazečů určitý stupeň vzdělání, ale pro společnost IKEA vzdělání není hlavním kritériem. Na určité pozice (designer, účetní, elektrikář atd.) je určitý druh vzdělání vyžadován, ale u většiny pozic v IKEA je jedno, jaké má uchazeč vzdělání.

Praxe uchazečů není pro IKEA rozhodujícím faktorem, protože IKEA chápe, že mladý člověk nemůže mít 5 let praxe, protože zatím neměl příležitost tuto praxi získat, a proto jsou dveře společnosti IKEA otevřené i uchazečům, kteří nemají praxi.

IKEA si dává pozor na uchazeče, kteří velmi často střídají práci, podle personalistky je to ukazatel toho, že není něco v pořádku.

Věk? Dříve IKEA nechtěla zaměstnávat lidi starší padesát let, protože práce v IKEA je velmi fyzicky i psychicky náročná, ale za poslední tři roky IKEA tento postoj přehodnotila a začala dávat šanci i lidem, kteří jsou 50+. Za minulý rok IKEA přijala čtyři uchazeče, kteří byli starší padesáti let. Z těchto pracovníků se poté stávají věrní zaměstnanci a IKEA je s nimi velmi spokojená, a proto se rozhodla dávat i nadále příležitost straším uchazečům.

4.2.2 Metody výběru pracovníků ve společnosti IKEA

Posuzování životopisu

IKEA používá posuzování životopisů u extérních uchazečů. Interní uchazeči životopis předkládat nemusí. Nikdy se tato metoda nepoužívá samostatně, ale vždy v kombinaci s pohovorem a assessment centrem. IKEA tuto metodu používá jako přípravu k pohovoru.

Uchazeči, kteří měli v životopise zásadní nesrovnalosti a nesplnili požadavky na danou pracovní pozici, obdrží od personálního oddělení email, ve kterém IKEA sděluje, že na danou pozici uchazeč nebyl vybrán a nepostupuje do dalšího kola výběrového řízení.

S uchazeči, kteří byli označeni jako vhodní kandidáti a splnili všechny požadavky, se personalista spojí telefonicky a oznámí jim, že postupují do dalšího kola výběrového řízení. Po telefonu může dojít k doptávání se na informace, které v životopise byly nejasné. Personalista také dává prostor uchazeči na otázky z jeho strany. Ze zkušeností personalisty se lidé ptají na přesnou adresu, jak se do IKEA nejlépe dostanou nebo na mzdu. Telefonát trvá 4 až 7 minut.

Pohovory

Je to metoda, která je ve společnosti IKEA využívaná vždy, ať už se jedná o extérní či interní výběr pracovníka. V IKEA existují dva druhy pohovorů. Grandfather pohovor, což je pohovor s manažerem daného úseku, a pohovor před hodnotící komisí, kde je přítomný přímý nadřízený a personalista. Při výjimečných situacích, jako například

obsazování pozice na dobu určitou nebo pouze na dohodu se konají pohovory typu 1+1, kde je přítomný pouze uchazeč a přímý nadřízený.

Pohovor před hodnotící komisí

Výběrový pohovor před hodnotící komisí se vždy účastní dva tazatelé a jeden uchazeč. Jedná se o personalistu, který je k výběru zaměstnanců důkladně proškolen a celý pohovor vede. Jako další se pohovoru vždy účastní přímý nadřízený obsazované pozice, pokud se přímý nadřízený nemůže z nějakých důvodů pohovoru účastnit, účastní se pohovoru jeho zástupce. Někdy se může stát, že u pohovoru je přímý nadřízený i jeho zástupce. Poté se pohovoru může účastnit samotný manažer oddělení, což je nadřízený přímého nadřízeného obsazované pozice. Pohovoru se neúčastní psycholog ani budoucí kolega. Hodnotitelé jsou důkladně seznámeni s náplní práce a požadavky na uchazeče. Tento typ pohovoru je prvním kolem přijímacího řízení, pakliže uchazeč postoupí do dalšího kola, probíhá s ním tzv. Grandfather pohovor.

Před každým pohovorem probíhá příprava personalisty a ostatních členů hodnotící komise. Společně zhodnotí životopisy jednotlivých uchazečů, připraví si okruhy/témata otázek, na které se jednotlivých uchazečů potřebují zeptat a společně udělají předvýběr. Jedná se tedy o polostrukturovaný pohovor. Otázky, které personalista pokládá během pohovoru, si předem nepřipravuje, svoji práci dělá již několik let a má již dostatečné množství zkušeností, aby mohl otázky pokládat nahodile. Je to efektivní způsob vedení pohovoru, protože spojuje výhody a eliminuje nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru.

Pakliže se jedná o výběrové řízení na významnou pracovní pozici, probíhá konzultace s ostatními členy hodnotící komise. Na této konzultaci zhodnotí životopisy uchazečů, řeknou si první dojmy z životopisů a na základě toho se poté domluví na otázkách, které danému uchazeči chtějí položit. Mnohdy se v tomto případě jedná o strukturovaný pohovor.

Grandfather pohovor

Grandfather pohovor je pohovor s manažerem daného úseku, pod který spadá daná pozice. Tento pohovor je závěrečnou fází výběrového řízení. K tomuto pohovoru přicházejí uchazeči, kteří prošli posuzováním životopisu, pohovoru před hodnotící komisí a assessment centrem. Pohovor trvá 15-20 minut. Jedná se o polostrukturovaný pohovor, opět jsou stanovena témata pro tento pohovor, ale otázky si manažer volí sám podle situace. Většinou se jedná o otázky, které směřují k výkonu práce a schopnostem uchazeče.

1+1 pohovor

Jak již bylo řečeno, tento typ pohovoru je velmi neobvyklý. Je to pohovor přímého nadřízeného a uchazeče bez personalisty. Tento pohovor se koná pouze při obsazování pozic na krátkou dobu. Opět se jedná o polostrukturovaný pohovor. Na základě tohoto pohovoru a zkoumání životopisu je rozhodnuto o výběru pracovníka.

Otázky kladené při pohovorech

Při pohovorech ve společnosti IKEA jsou pokládány následující otázky.

- *„ V dnešní době je tolik různých možnosti hlásit se do různých firem, tak proč zrovna IKEA?"*

Při této otázce se personalita snaží zjistit, proč si uchazeč zvolil právě společnost IKEA. Většina uchazečů si volí společnost IKEA právě kvůli dobré pověsti firmy, kultuře, kterou firma vyznává, rodinnému kolektivu, a v neposlední řadě kvůli práci, kterou IKEA nabízí a uchazečům přijde zajímavá.

- *„Popište svými slovy, co si myslíte, že bude Vaší náplní práce?"*
- *„Jak si myslíte, že bude vypadat Váš pracovní den v IKEA?"*

Tyto otázky cílí na představu uchazeče o výkonu práce v IKEA. Personalista se snaží zjistit, zda má uchazeč správnou představu o práci, která ho v IKEA čeká. Pakliže personalista zjistí rozpor v představách uchazeče a realitou práce v IKEA, uvádí informace na pravou míru a snaží se uchazeči nastínit opravdový obraz toho, jak práce v IKEA vypadá a co všechno je potřeba od této práce očekávat. Tímto chce personalista předejít tomu, že uchazeč bude vybrán na pracovní místo, o kterém má úplně jinou představu a následně ze společnosti odejde z důvodu nespokojenosti.

- *„Jak jste se cítil/a při AC?"*
- *„Která úloha se Vám nejvíce líbila?"*
- *„Co Vám naopak bylo nepříjemné nebo se Vám nelíbilo?"*

Tyto otázky jsou zaměřené na úkoly, která uchazeči plní během AC. Personalista se snaží zjistit, která úloha se uchazeči příliš nelíbila a proč. Důvod je jednoduchý, úlohy, které jsou při AC zvoleny, odpovídají reálným činnostem, které zaměstnanec IKEA dělá. Ať už je to organizace své práce během pracovního dne, pořádání teambuildingu, komunikace se zákazníkem, komunikace s jiným oddělením obchodního domu atd. Personalista se snaží zjistit, zda není uchazeč v rozporu se základním fungováním ve společnosti IKEA.

- *„Koho byste si vzali s sebou do týmu z lidí, kteří se s Vámi účastnili AC?"*
- *„A koho byste si do týmu naopak nevybral/a?"*

Tyto otázky velmi často odhalí, jak je člověk schopný vidět ostatní lidi a zda se umí rozhodovat. Velmi často při odpovědi na tyto otázky o sobě člověk řekne i více, než by chtěl. Někdy začne uchazeč kritizovat ostatní a snaží se je před hodnotící komisí shodit, aby on vypadal jako ten nejlepší uchazeč. Například *„ Určitě bych si nevzal toho starého pána, protože mu bude všechno dlouho trvat."* Naopak někteří mohou podat konstruktivní názor na to, proč by si někoho vybrali a někoho ne, tím se ukáže, že je tento uchazeč schopný dobře se rozhodovat.

Personalista společnosti IKEA se při pohovoru rozhodně neptá na osobní informace o uchazeči. Pro společnost IKEA není důležité se o uchazeči dozvědět osobní informace, jako jsou například děti, plánované mateřství či rodinný stav, protože tyto informace nejsou podstatné při výběru pracovníka ani při konečném rozhodování.

Pokud personalista, který vede pohovor s uchazečem, který má v životopise uvedené děti, pouze se zeptá:

- „Nevadí Vám práce o víkendu?"
- „Nemáte problém s prací na plný úvazek?"
- „Pracovní doba od devíti do devíti Vám vyhovuje?"

Těmito otázkami si chce personalista ověřit, zda je uchazeč seznámen s pracovní dobou a zda je schopný sladit svůj osobní život s pracovním. Většina uchazečů na tuto otázku odpoví:

- „Děti mají i tatínka, který se postará."
- „Děti už jsou velké a zvládnou se o sebe postarat samy."
- „Hlídání mám zajištěné."

Assessment centrum

Pro společnost IKEA je metoda assessment centrum tou nejdůležitější při výběru zaměstnanců. Díky této metodě je hodnotící komise schopna uchazeče lépe poznat a odhalit, zda uchazeč vlastní hodnoty IKEA, které jsou pro výběr nového pracovníka nejdůležitější kritérium.

Assessment centrum a výběrový pohovor se konají vždy ve stejný den. Nejprve se uchazeči účastní assessment centra, poté jsou odvedeni do jiné místnosti, kde dostávají krátký dotazník, a jsou postupně zváni k výběrovému pohovoru. Před výběrovým pohovorem si vždy hodnotitelé shrnou počínání si uchazeče v assessment centru.

Personalista si vždy na assessment centrum připravuje úlohy, které budou účastníci vypracovávat. Tyto úlohy před začátkem výběrového řízení diskutuje personalista s ostatními členy hodnotící komise a ptá se, zda jsou jim úlohy jasné a zda s nimi souhlasí. Vždy si personalista vytiskne všechny životopisy, aby měl možnost do životopisu nahlédnout v průběhu výběrového řízení nebo si do životopisu dělat poznámky k počínání si uchazeče během assessment centra a pohovoru. Poté se personalista zaměří na přípravu místnosti, ve které probíhá výběrové řízení, aby se uchazeči cítili dobře.

Součástí assessment centra jsou individuální úlohy, jako například vybrat si nějaký předmět z předmětů, které leží na stole (*tužka, konvička, květináč, nějaký znak s citátem, hrneček* atd.) a říct, proč si vybral uchazeč právě tento předmět, představit se a říct něco o sobě. Poté jsou součástí týmové úkoly, ve kterých se sleduje, jak je uchazeč schopný zapojit se do kolektivu, prosadit se a spolupracovat.

Zadání úloh, které byly součástí assessment centra při výběrovém řízení na pozici prodavač do oddělení koupelen:

1 Úkol: Výlet pro zaměstnance

Členové vaší skupiny byli vyhodnoceni jako nejspolehlivější zaměstnanci minulého čtvrtletí a vedení obchodu vám nabízí možnost užít si jeden den na společném výletě. Nyní se potkáváte a chcete tento výlet připravit. Shodněte se společně na programu takového celodenního výletu, a co nejpečlivěji si jej naplánujte tak, abyste na nic nezapomněli a abyste si výlet všichni dohromady užili. Váš rozpočet včetně dopravy činí 1000 Kč na osobu.

Čas na přípravu: 15 minut, čas na prezentaci: 5 minut.

2 Úkol: Priority-prodej

Je úterý odpoledne a Vy jste jediný prodavač v oddělení textilu. Níže je uvedený seznam úkolů, které by měly být udělány do večera. Spolu s ostatními členy skupiny seřaďte úkoly do pořadí, ve kterém byste je řešili. Máte 5 minut na individuální přípravu a 15 minut na skupinovou diskusi. Očekáváme, že na konci diskuse bude skupina schopna prezentovat pořadí, na kterém se domluvila.

A. Doplnit prázdné police
B. Pomoci zákazníkovi naložit těžké zboží na vozík
C. Dokončit část přestavby oddělení, na které jste byl domluvený se svým vedoucím

D. Pomoci zákazníkovi, který vypadá, že nemůže najít to, co hledá
E. Uklidit informační pult
F. Pomoci zákazníkovi, který čeká při informačním pultu
G. Dokončit ocenění zboží, které bylo vystaveno včera
H. Pomoci zákazníkovi s výběrem zboží
I. Uklidit paletu, která blokuje cestu zákazníkům, a zákazníci ji musí obcházet.
J. Utřít prach na policích s vystaveným zbožím

Vaše pořadí:

Získávání referencí

Pro společnost IKEA není získávání referencí častá metoda výběru zaměstnanců. IKEA se o reference zajímá velmi málo. Za poslední tři roky si personální oddělení zjišťovalo reference na uchazeče od předchozího zaměstnavatele pouze dvakrát. Jednalo se o pozici v oddělení prodeje. A bohužel se v obou případech potvrdilo, že uchazeč uváděl ve svém životopise lživé informace. IKEA si o reference volá pouze v případě, když je v životopise něco hodně podezřelého.

Dokonce ani ostatní společnosti si nevolají do IKEA o reference na bývalé zaměstnance. Za poslední tři roky se to stalo pouze jednou.

4.2.3 Závěrečná fáze výběru ve společnosti IKEA

Po ukončení všech výběrových metod přichází nejdůležitější část, a to samotné rozhodnutí o výběru uchazeče. Jak již bylo řečeno, hlavním kritériem při výběru je, že uchazeč musí odpovídat hodnotám, které jsou pro společnost IKEA důležité.

V první části závěrečného rozhodnutí se uchazeči rozdělí na ty, kteří nevyhovují a ty, kteří vyhovují. Ze skupiny vyhovujících musí hodnotící komise vybrat nejvhodnějšího kandidáta. Výběr nejvhodnějšího kandidáta probíhá ihned po ukončení druhého kola výběrového řízení, kterým je Grandfather pohovor. Personalista, přímý nadřízený nebo zástupce vedoucího a manažer společně diskutují o přednostech a negativech jednotlivých kandidátů. Každý z těchto hodnotitelů má právo veta, což znamená, že pokud jeden z hodnotitelů řekne, že se mu na uchazeči něco nezamlouvá a není si uchazečem na 100% jistý, tak se uchazeč na pracovní pozici nepřijímá. Toto právo platí u každého výběrového řízení, vždy!

IKEA preferuje sdělování výsledku přijímacího řízení telefonicky, pokud si některý z uchazečů výhradně nepřeje být informován jiným způsobem, pakliže uchazeč chce být informován písemně, IKEA toto rozhodnutí respektuje. Výsledek vždy sděluje personalista, a to do dvou dnů od druhého kola výběrového řízení.

Pokud byl uchazeč vybrán jako nejvhodnější kandidát, personalista domluví s přijatým pracovníkem přesný termín nástupu, lékařskou prohlídku, termíny školení jako například BOZP, také si domluví termín schůzky, na které pracovník podepíše pracovní smlouvu, nechá se vyfotografovat na průkaz IKEA, převezme pracovní uniformu a domluví si směny s vedoucím oddělení.

Pokud uchazeč nebyl vybrán jako nejvhodnější kandidát, personalista nabídne nepřijatému uchazeči zpětnou vazbu. Otázka je položena následujícím způsobem: *„Zeptám se, zda máte zájem o zpětnou vazbu, nebo to pro Vás není podstatné."* Ze zkušeností personalisty mají lidé o zpětnou vazbu zájem pouze zřídka.

IKEA si je vědoma, že nepřijatý uchazeč může pro společnost být potencionálním zákazníkem, a proto se snaží uchazeči kompenzovat čas, který strávil na výběrovém řízení alespoň zpětnou vazbou a poukazem na občerstvení v restauraci IKEA.

Velmi často IKEA nabízí nepřijatým uchazečům, kteří se dostali do nejužšího výběru, jiné pracovní místo. Je to pro IKEA velmi efektivní krok. Pakliže personalista vyhodnotí, že kandidát má hodnoty IKEA a hodí se pro práci v této společnosti, byla by škoda o takového kandidáta přijít, a proto mu personalista nabídne jinou inzerovanou pozici a je na kandidátovi, zda tuto možnost využije či nikoli.

4.2.4 Adaptace pracovníka

Každé oddělení ve společnosti IKEA má vždy minimálně jednoho mentora, který by měl mít vždy nového pracovníka na starost. Ukázat mu prostory obchodního domu, ukázat mu jeho pracovní místo, představit ho kolektivu, vysvětlit jeho pracovní náplň a být mu oporou při prvních dnech na pracovišti.

IKEA má také adaptační plán, v IKEA se mu říká check list. IKEA má check list na první týden, na první dva týdny, na první měsíc, na první dva měsíce a na první tři měsíce, ve kterých je detailně popsáno, co by v daný okamžik měl nový pracovník ovládat a umět. Tyto check listy konzultuje nový pracovník s mentorem, který by měl novému zaměstnanci v průběhu celé adaptace sdělovat zpětnou vazbu, na tuto činnost jsou mentoři v IKEA školeni. Je důležité, aby nový pracovník věděl, co dělá špatně a naopak v čem se mu daří. Pakliže zpětnou vazbu mentoři či vedoucí pracovníkovi nesdělují, je velká pravděpodobnost, že pracovník neví o tom, že dělá některé věci špatně. Někteří mentoři si tuto důležitou část své funkce mnohdy neuvědomují.

Mentor dohlíží na splnění všech položek check listu za dané období, pakliže se nedaří novému pracovníkovi dodržet check list i po konzultaci s mentorem, tak má mentor za úkol tuto skutečnost sdělit přímému nadřízenému. Tato oznámení není vnímáno jako žalování nebo donášení, ale naopak tím mentor novému pracovníkovi

pomůže. Přímý nadřízený se snaží nesrovnalosti s novým zaměstnancem urovnat. Pakliže by k urovnání nesrovnalostí nedošlo, mohlo by dojít k ukončení pracovního poměru, například z důvodu špatného výkonu pracovní náplně.

Po třech měsících přichází tzv. *„PPT“*, schůzka před ukončením zkušební doby, kde si vedoucí a pracovník povídají o tom, jak se novému zaměstnanci vedlo v prvních třech měsících. Konzultují, zda pracovník dodržel všechny položky check listu, zda se začlenil do kolektivu, jestli se mu v práci líbí, zda ho práce baví a také, jak je s jeho působením v IKEA spokojeno vedení.

5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu roku 2019 v elektronické podobě. Dotazník vyplnilo 135 respondentů v průběhu dvou týdnů. Dotazník byl distribuován pomocí firemního e-mailu napříč všemi odděleními ve společnosti IKEA. Dotazník obsahoval 18 otázek. Plné znění dotazníku je v příloze 2.

5.1 Respondenti dotazníkového šetření

Respondenti dotazníkového šetření byli identifikováni podle pohlaví, věku, vzdělání, pracovní pozice s doby působení ve společnosti IKEA.

Otázka 1. Pohlaví

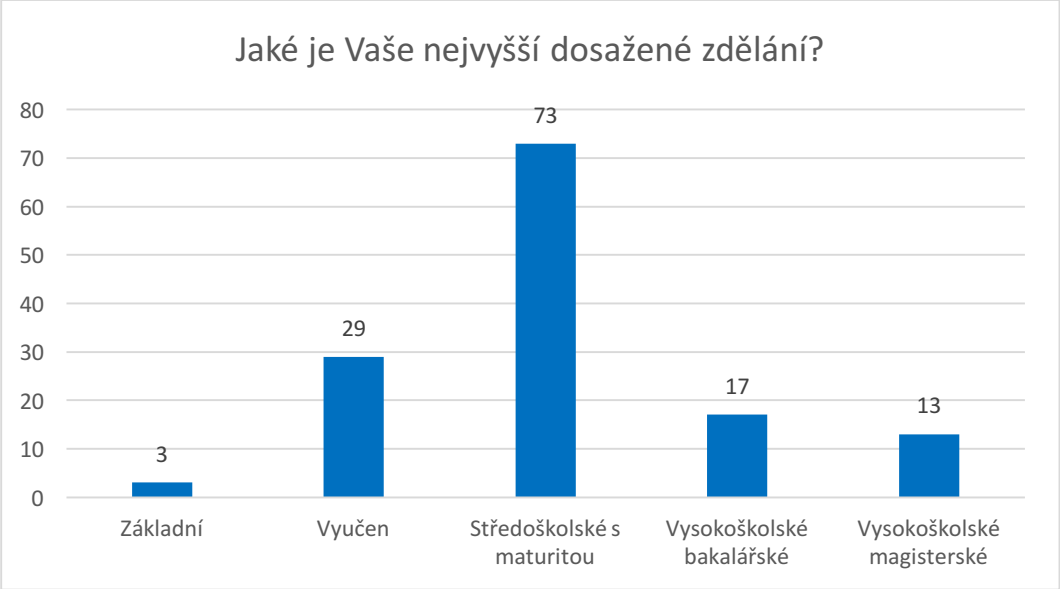
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 135 respondentů z toho 83 (61 %) žen a 52 (39 %) mužů.

Otázka 2. Věk

Nejvíce zastoupená věková skupina je 36-45 let, tuto odpověď zvolilo 40 (30 %) respondentů. Věkovou skupinu 26-35 let zvolilo 39 (29 %) respondentů a je druhá nejpočetněji zastoupená. 29 (21 %) respondentů spadá do věkové skupiny 18-25 let. 19 (14 %) respondentů zvolilo věkovou skupinu 46-55 let a nejméně respondentů spadá do věkové kategorie 56 a více let, tuto odpověď zvolilo pouze 8 (6 %) respondentů.

Otázka 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

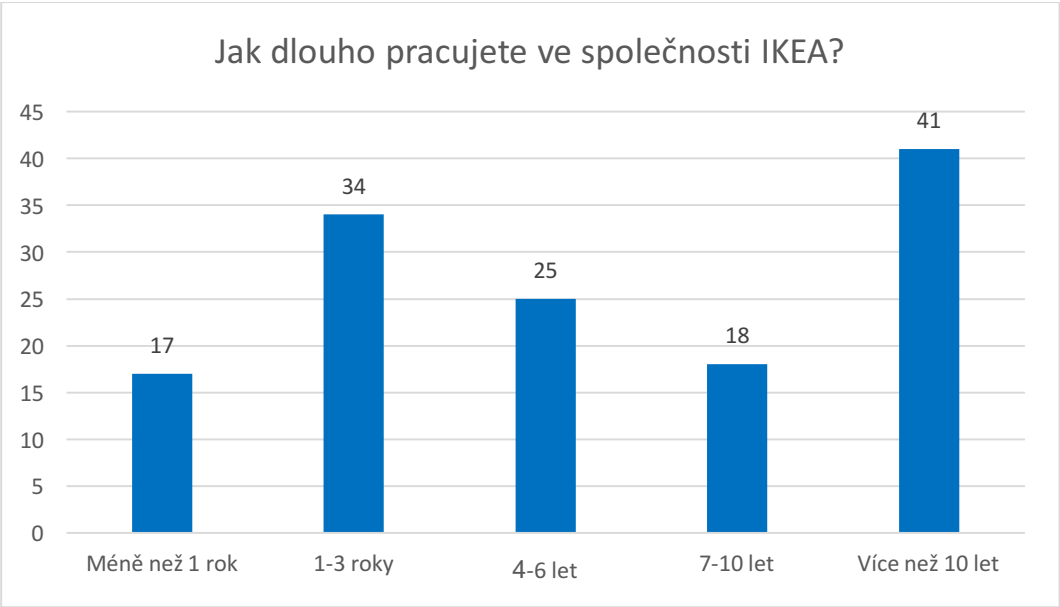
Další otázka zjišťovala, jaké vzdělání mají zaměstnanci společnosti IKEA. Nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou, tuto odpověď zvolilo 73 (54 %) respondentů. 29 (21 %) respondentů zvolilo odpověď vyučen. 17 (13 %) respondentů má bakalářský titul a 13 (10 %) respondentů má dokončené magisterské studium na vysoké škole. 3 (2 %) respondenti odpověděli, že mají základní vzdělání.



Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Zdroj: Autorka

Otázka 4. Jak dlouho pracujete ve společnosti IKEA?

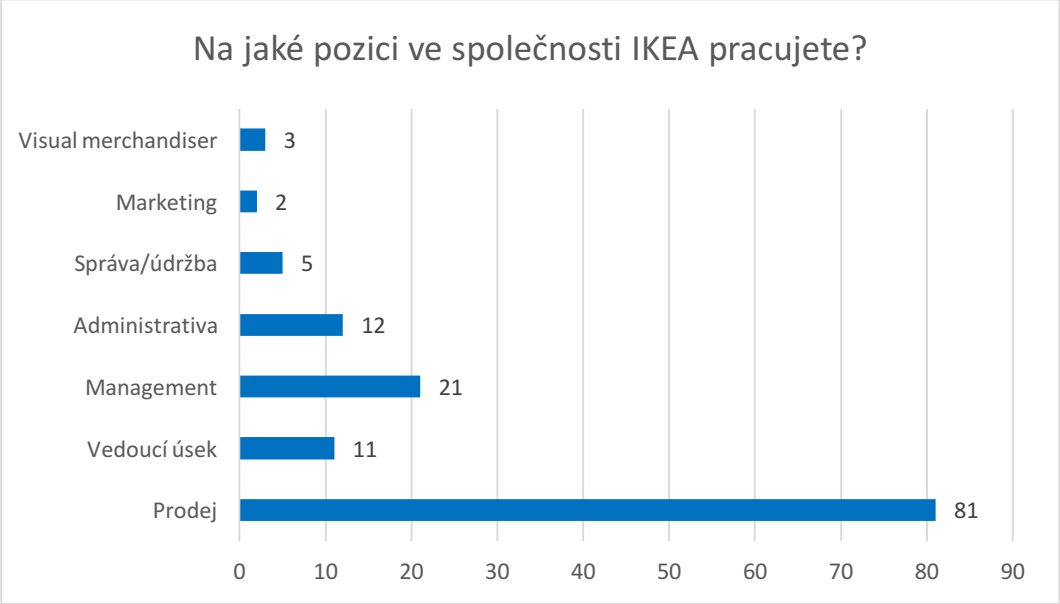
Další otázka se týkala délky práce ve společnosti IKEA. 41 (30 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti IKEA pracuje déle než 10 let. 34 (25 %) respondentů pracuje pro společnost IKEA 1-3 roky. 25 (19 %) respondentů pracuje ve společnosti IKEA 4-6 let. 18 (13 %) respondentů je ve společnosti IKEA 7-10 let a 17 (13 %) respondentů pro společnost IKEA pracuje krátce, a to méně než 1 rok.



Graf 2: Délka zaměstnání
Zdroj: Autorka

Otázka 5. Na jaké pozici ve společnosti IKEA pracujete?

Další otázka zjišťovala, na jaké pozici ve společnosti IKEA respondenti pracují. Nejvíce respondentů odpovědělo, že pracují v oddělení, které souvisí s prodejem, tuto odpověď zvolilo 81 (60 %) respondentů. 21 (16 %) respondentů pracuje ve společnosti IKEA na manažerské pozici. 12 (9 %) respondentů pracuje v administrativě a 11 (8 %) respondentů pracuje na vedoucích pozicích. 5 (4 %) respondentů (má na starosti správu nebo údržbu společnosti IKEA. 3 (2 %) respondenti pracují v oddělení visual merchandiser a 2 (1 %) respondenti mají na starosti marketing této společnosti.

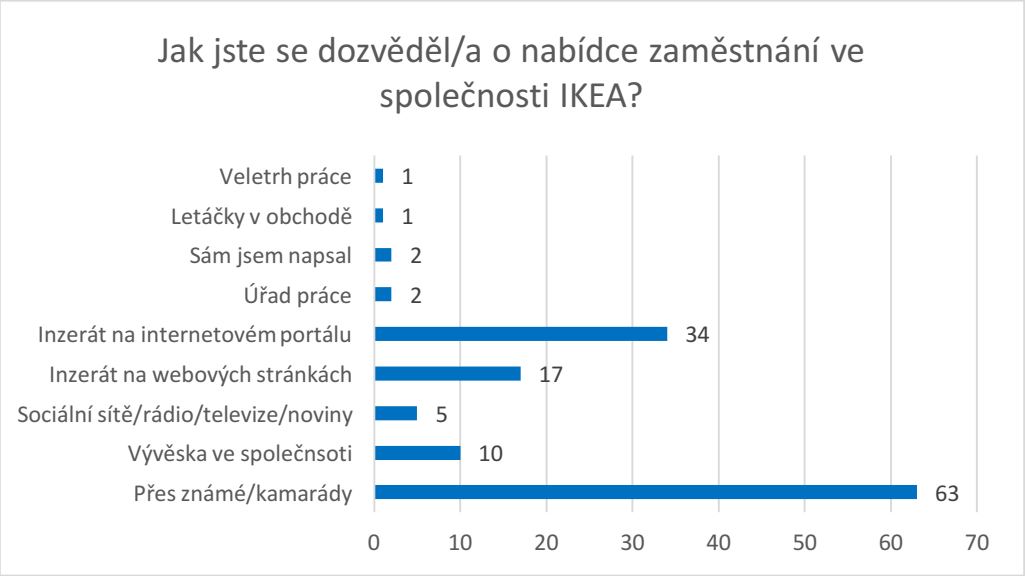


Graf 3: Pracovní pozice respondentů
Zdroj: Autorka

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka 6. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti IKEA?

Další otázka zjišťovala, jaké způsoby společnost IKEA používá k zveřejňování nabídky práce. Většina respondentů odpověděla, že se o nabídce zaměstnání dozvěděli od svých známých či kamarádů, celkový počet těchto odpovědí je 63 (47 %). 34 (25 %) respondentů odpovědělo, že se o nabídce zaměstnání dozvědělo prostřednictvím inzerátu na internetovém portálu, např. Jobs.cz. 17 (13 %) respondentů se o nabídce práce dozvědělo na webových stránkách společnosti. 10 (7 %) respondentů se dozvědělo o nabídce zaměstnání na vývěsce ve společnosti. 5 (4 %) respondentů se nabídky zaměstnání všimlo na sociálních sítích, v rádiu, novinách či televizi. 2 (1 %) respondenti oslovili společnost IKEA. Velmi málo jedinců se o nabídce zaměstnání dozvědělo na veletrhu práce, na úřadě práce či letáčku v obchodním domě IKEA.

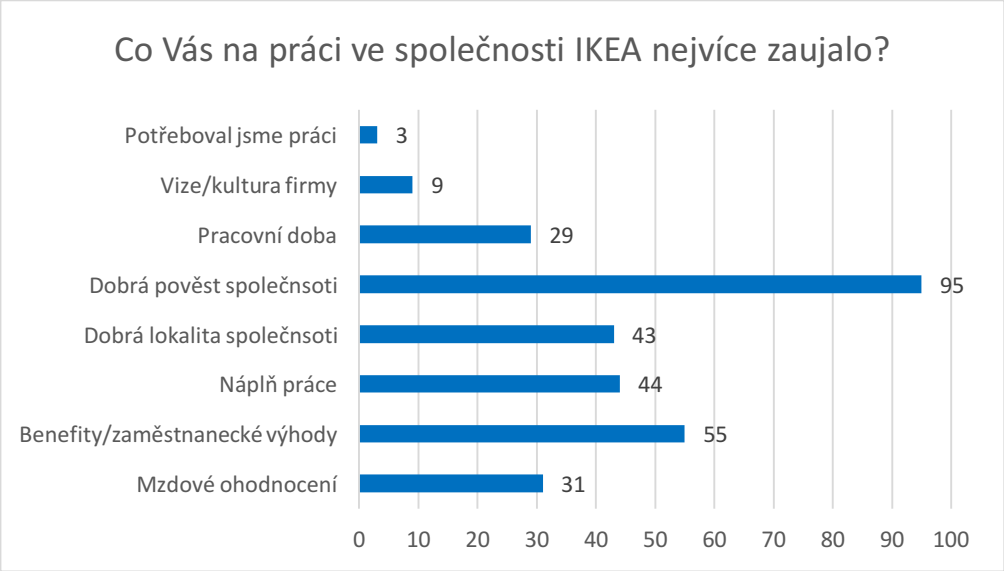


Graf 4: Zdroj nabídky volných pracovních míst
Zdroj: Autorka

Otázka 7. Co Vás na práci ve společnosti IKEA nejvíce zaujalo?

Další otázka se zaměřovala na důvody vedoucí uchazeče k nástupu do společnosti IKEA. U této otázky mohl respondent zvolit více odpovědí. Nejvíce se uchazečům na firmě líbila dobrá pověst firmy, tuto odpověď zvolilo 95 respondentů, na druhém místě lidé nejčastěji uváděli, že společnost IKEA nabízí zajímavé benefity a zaměstnanecké výhody (55 respondentů). Zajímavá náplň přilákala do společnosti 44 respondentů a 43 respondentů zaujala dobrá lokalita společnosti. Mzdové ohodnocení bylo důvodem nástupu do společnosti pro 31 respondentů a 29 respondentům se

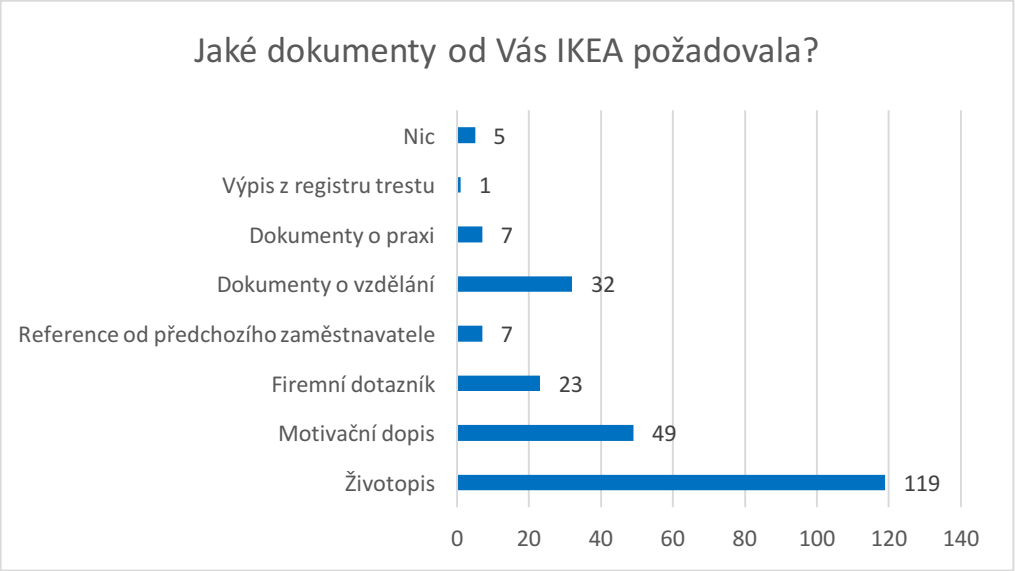
líbila pracovní doba, kterou společnost IKEA má. 9 respondentů zaujala vize a kultura společnosti IKEA a 3 respondenti potřebovali nutně najít práci.



Graf 5: Zajímavosti na práci v IKEA
Zdroj: Autorka

Otázka 8. Jaké dokumenty od Vás společnost IKEA požadovala?

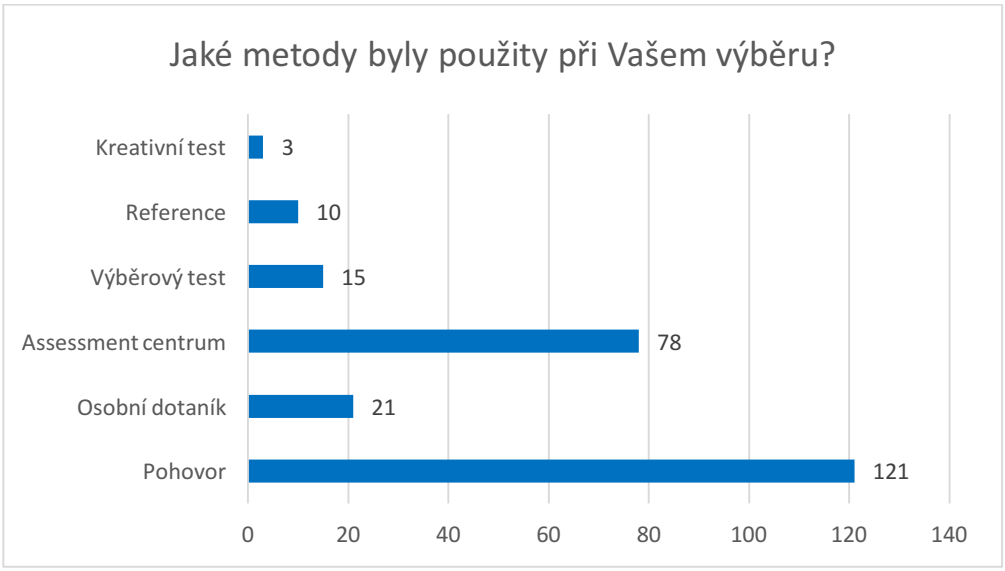
Další otázka zjišťovala, jaké dokumenty společnost IKEA vyžaduje od uchazečů o zaměstnání. Respondent měl možnost volby více odpovědí. Nejvíce respondentů muselo společnosti IKEA předkládat životopis, tuto odpověď zvolilo 119 respondentů. Od 49 respondentů byl vyžadován motivační dopis a 32 respondentů předkládalo dokumenty o vzdělání. Firemní dotazník vyplňovalo 23 respondentů. 7 respondentů dokládalo dokumenty, které souvisí s praxí uchazeče, a stejný počet respondentů dokládalo reference od předchozího zaměstnavatele.



Graf 6: Dokumenty od uchazečů
Zdroj: Autorka

Otázka 9. Jaké metody byly použity při Vašem výběru?

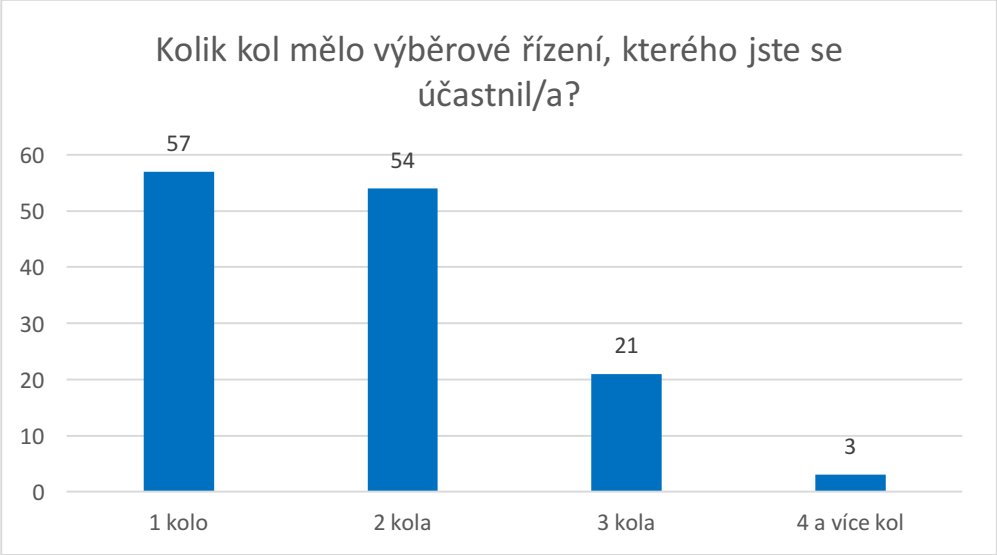
Tato otázka zjišťovala, jaké metody volí společnost IKEA při výběru zaměstnanců. Respondent měl možnost volby více odpovědí. Nejvíce uchazečů se účastnilo výběrového pohovoru, tuto odpověď zvolilo 121 respondentů, tudíž se jedná o nejpoužívanější metodu v této společnosti. 78 respondentů se účastnilo assessment centra a 21 respondentů vyplňovalo osobní dotazník. Výběrový test psalo 15 respondentů a 10 respondentů muselo dokládat reference od předchozích zaměstnavatelů. Pouze 3 respondenti podstupovali kreativní test.



Graf 7: Metody výběru
Zdroje: Autorka

Otázka 10. Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se účastnil/a?

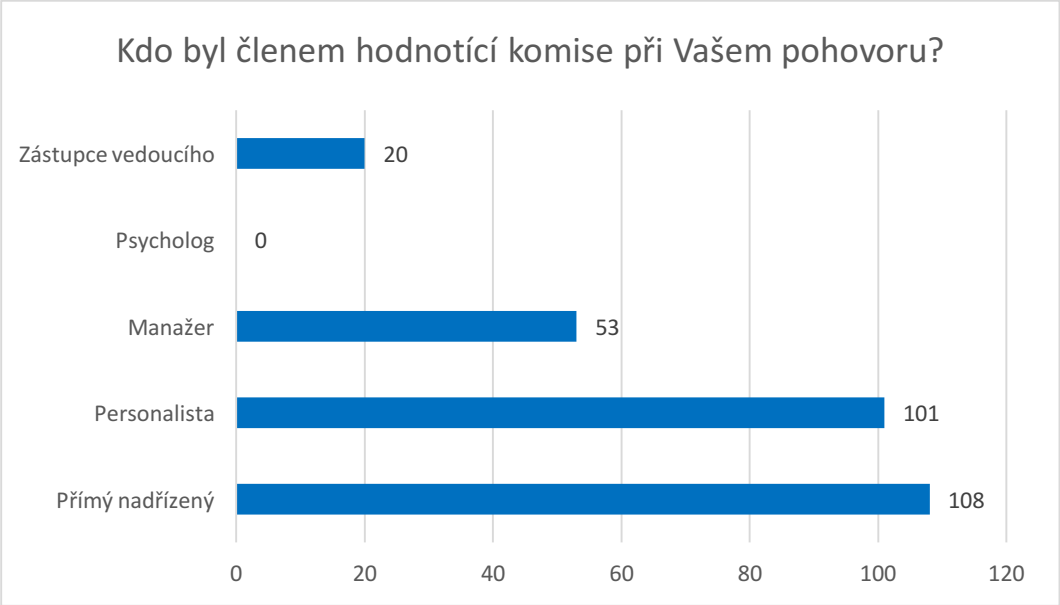
Další otázka zjišťovala, kolik kroků společnost IKEA volí k přijetí zaměstnance na pracovní místo. Nejvíce respondentů prošlo pouze jedním kolem výběrového řízení. (57 respondentů, 42 %). 54 (40 %) respondentů uvedlo, že jejich výběrové řízení mělo celkem dvě kola. 21 (16 %) respondentů podstoupilo tříkolové výběrové řízení. Pouze 3 (2 %) respondenti podstoupili čtyři či více kol výběrového řízení ve společnosti IKEA.



Graf 8: Počet kol výběrového řízení ve společnosti IKEA
Zdroj: Autorka

Otázka 11. Kdo byl členem hodnotící komise při Vašem pohovoru?

Další otázka zjišťovala pozice hodnotících osob, které byli přítomni při hodnotícím pohovoru. U této otázky byla možnost zvolit více odpovědí. 108 respondentů odpovědělo, že při pohovoru byl přítomen přímý nadřízený dané pozice. 101 respondentů mělo při pohovoru personalistu. 53 respondentů mělo při pohovoru přítomného manažera. Zástupce vedoucího se účastnil pohovoru s 20 respondenty. Žádný z respondentů neměl při svém pohovoru přítomného psychologa.

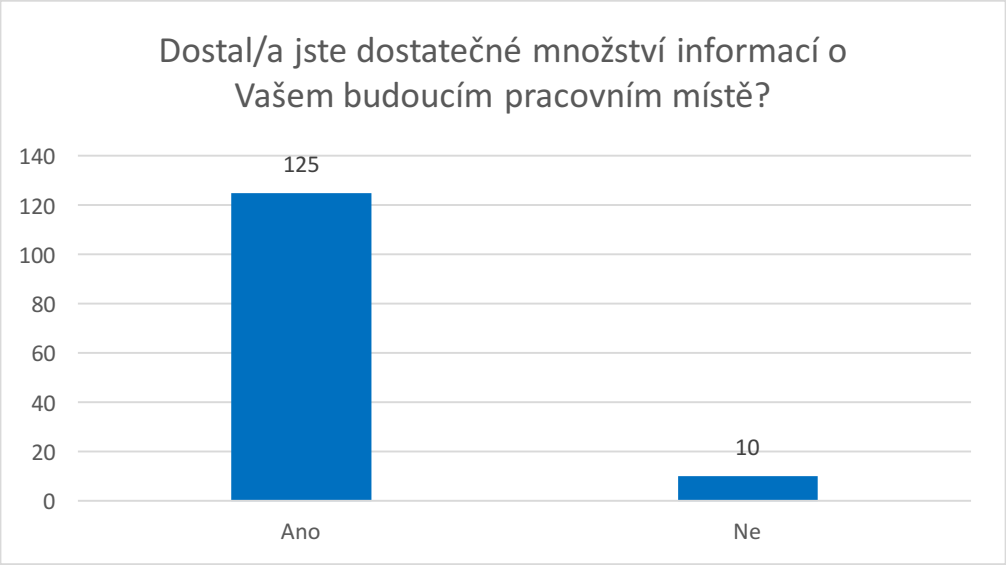


Graf 9: Složení výběrového týmu
Zdroj: Autorka

Otázka 12. Dostal/a jste dostatečné množství informací o Vašem budoucím pracovním místě?

Další otázka zjišťovala, zda společnost IKEA poskytuje uchazečům o zaměstnání dostatečné množství informací před nástupem do zaměstnání. 125 (93 %) respondentů uvedlo, že společnost IKEA jim poskytla dostatečné množství informací o budoucím pracovním místě. 10 (7 %) respondentů uvedlo, že informace, které jim společnost IKEA poskytla před nástupem na pracovní místo, byly nedostačující a některé informace jim chyběly.

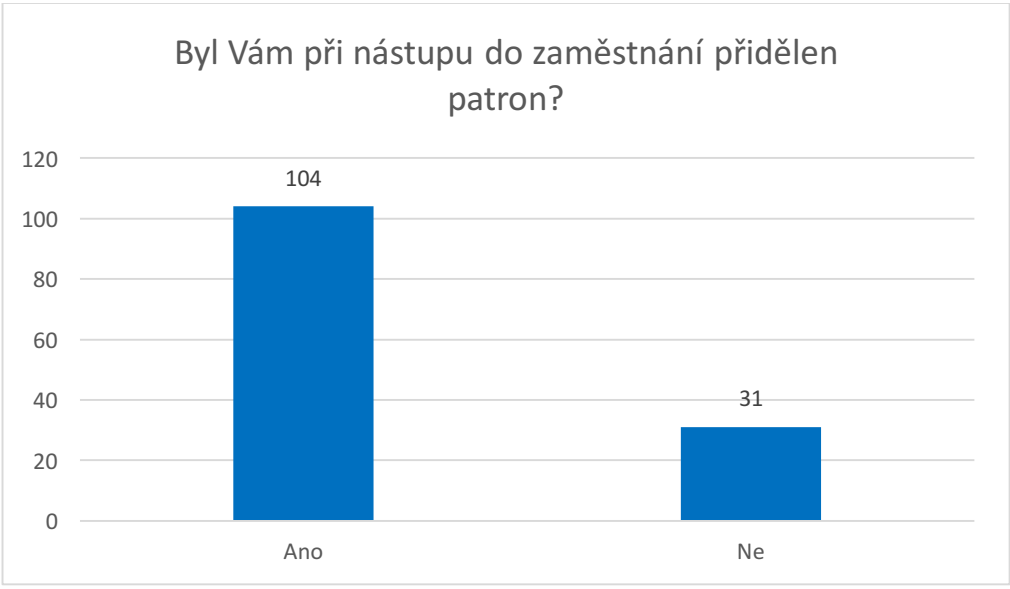
Respondenti měli možnost napsat informace, které jim o budoucím pracovním místě chyběly. Respondentům chyběly informace o pracovní době, některé informace o náplni práce a informace o mzdovém ohodnocení.



Graf 10: Informace o pracovním místě
Zdroj: Autorka

Otázka 13. Byl Vám přidělen při nástupu do zaměstnání přidělen patron?

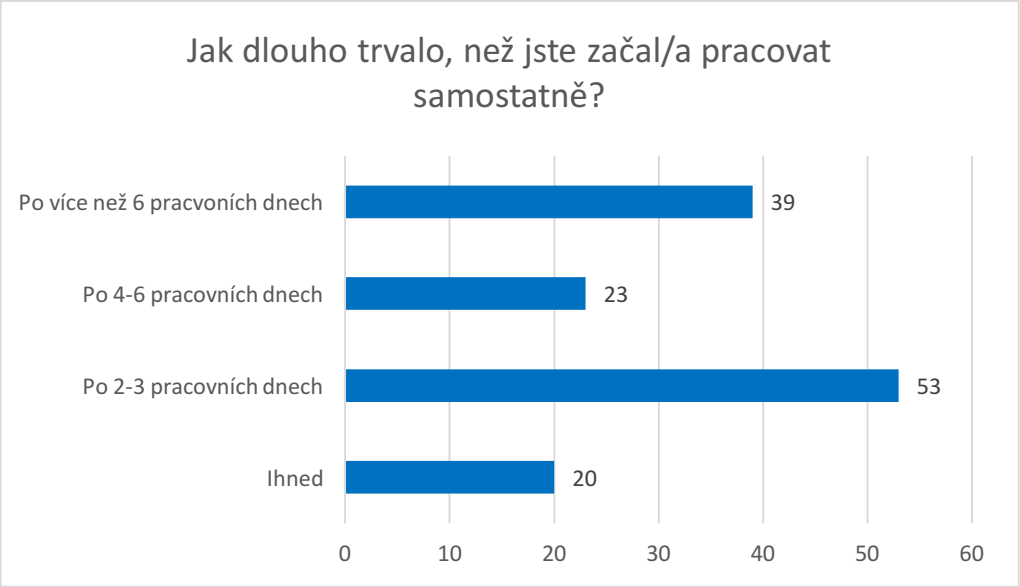
Další otázka zjišťovala, zda nový pracovník ve společnosti IKEA má přiděleného patrona, který mu pomáhá s adaptací. 104 (77 %) respondentů mělo k dispozici patrona, který jim pomáhal při nástupu do společnosti IKEA a byl jim nápomocný. 31 (23 %) respondentů odpovědělo, že jim společnost IKEA nedala k dispozici patrona, který by jim pomohl při nástupu do této společnosti.



Graf 11: Přidělení patrona
Zdroj: Autorka

Otázka 14. Jak dlouho trvalo, než jste začal/a pracovat samostatně?

Další otázka zjišťovala, jak dlouho zaměstnanci trvalo, než začal pracovat samostatně. 53 (39 %) respondentů odpovědělo, že samostatně začali pracovat po 2-3 pracovních dnech. 39 (29 %) respondentů zvolilo odpověď, že začali pracovat samostatně po více než 6 pracovních dnech. Po 4-6 pracovních dnech začalo samostatně pracovat 23 (17 %) respondentů. Ihned začalo samostatně pracovat 20 (15 %) respondentů.

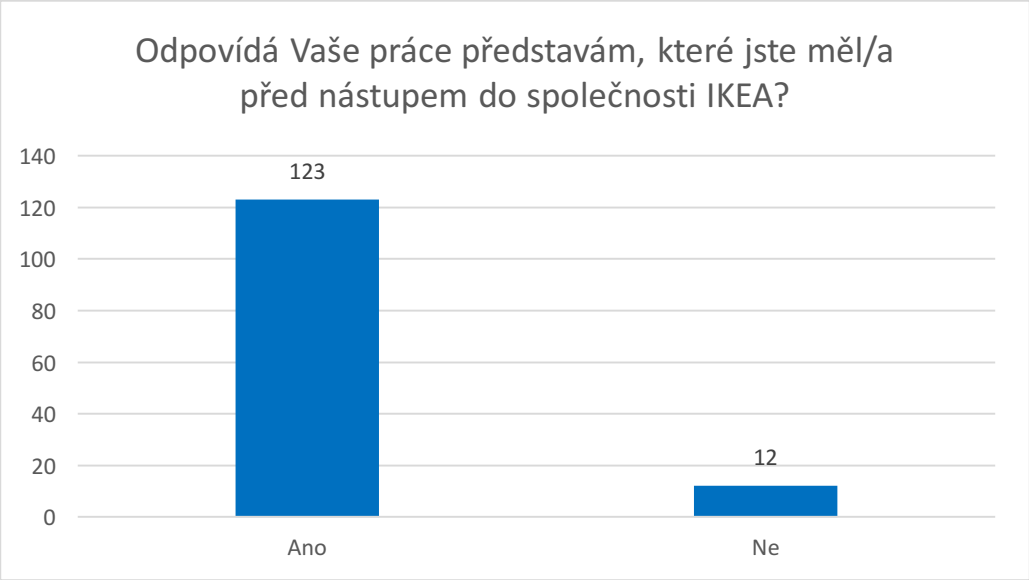


Graf 12: Doba zaučení nového pracovníka
Zdroj: Autorka

Otázka 15. Odpovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti IKEA?

Další otázka zjišťovala, zda realita práce ve společnosti IKEA je shodná s představou uchazečů před samotným nástupem do IKEA. Představy respondentů byly totožné, tuto odpověď zvolilo 123 (91 %) respondentů. 12 (9 %) respondentů odpovědělo, že jejich představy byly odlišné od reality, která je ve společnosti IKEA.

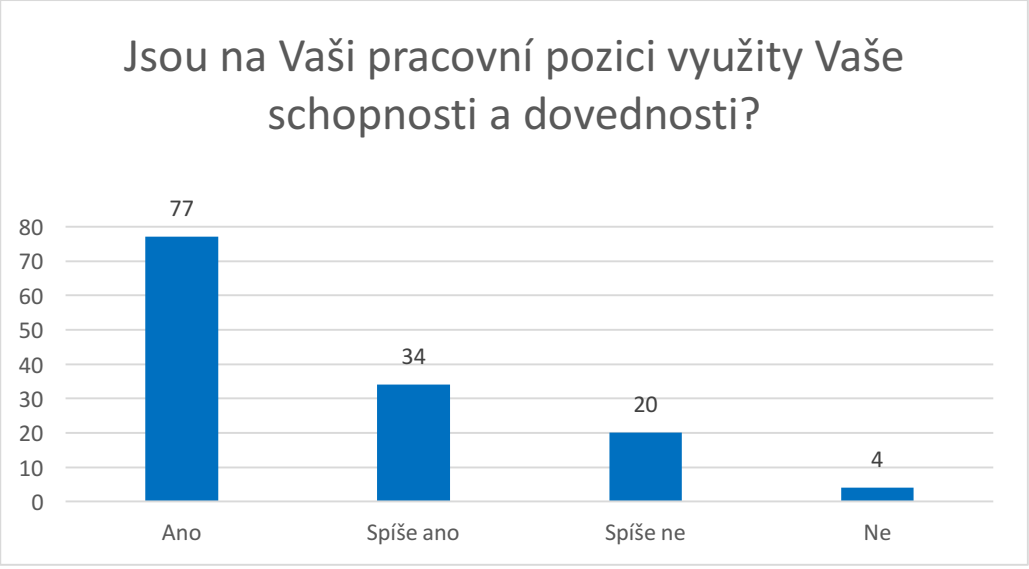
U této otázky mohli respondenti napsat, proč práce neodpovídá představám, které měli před nástupem do společnosti IKEA. Představám neodpovídá mzdové ohodnocení, benefity, které společnost nabízí, kariérní růst (není tak snadný) a komunikace s vedením není na dobré úrovni.



Graf 13: Naplnění představ o práci
Zdroj: Autorka

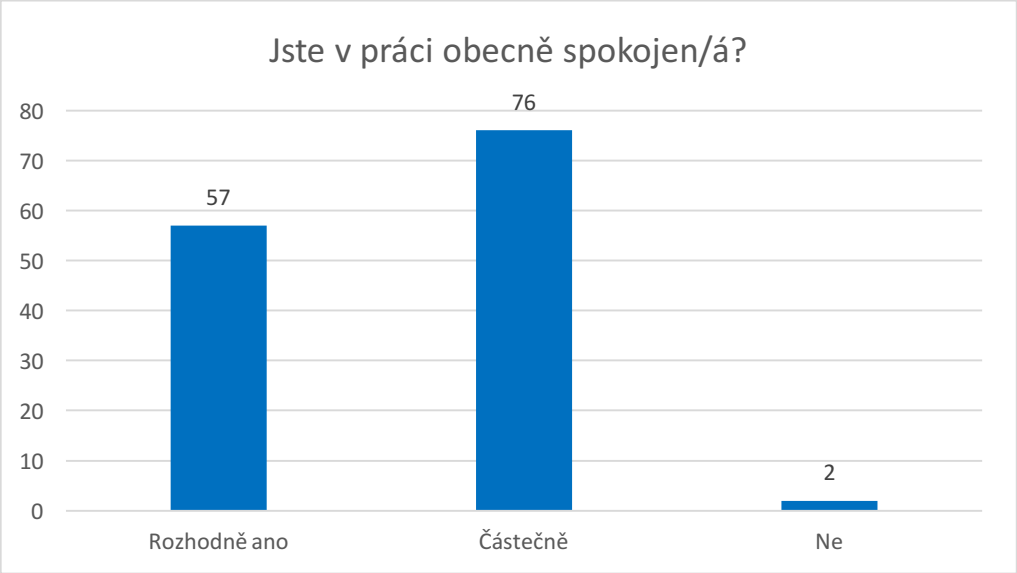
Otázka 16. Jsou na Vaši pracovní pozici využity Vaše schopnosti a dovednosti?

Další otázka zjišťovala, zda si zaměstnanec myslí, že jsou na jeho pozici využity jeho kvality. Nejvíce respondentů si myslí, že na jejich pracovním místě jsou využity jejich schopnosti a dovednosti, tuto odpověď zvolilo 77 (57 %) respondentů. 34 (25 %) respondentů označilo odpověď spíše ano a 20 (15 %) respondentů odpovědělo spíše ne. 4 (3 %) respondenti si myslí, že na jejich pracovním místě nejsou využity schopnosti a dovednosti, které vlastní.



Graf 14: Schopnosti a dovednosti na pracovní pozici
Zdroj: Autorka

Otázka 17. Jste v práci obecně spokojen/á?



Graf 15: Spokojenost respondentů v zaměstnání
Zdroj: Autorka

Další otázka zjišťovala celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti IKEA. 76 (56 %) respondentů je ve společnosti IKEA spokojeno pouze částečně. 57 (42 %) respondentů uvedlo, že s prací v IKEA jsou rozhodně spokojeni. 2 (1 %) respondenti nejsou s prací v IKEA spokojeni.

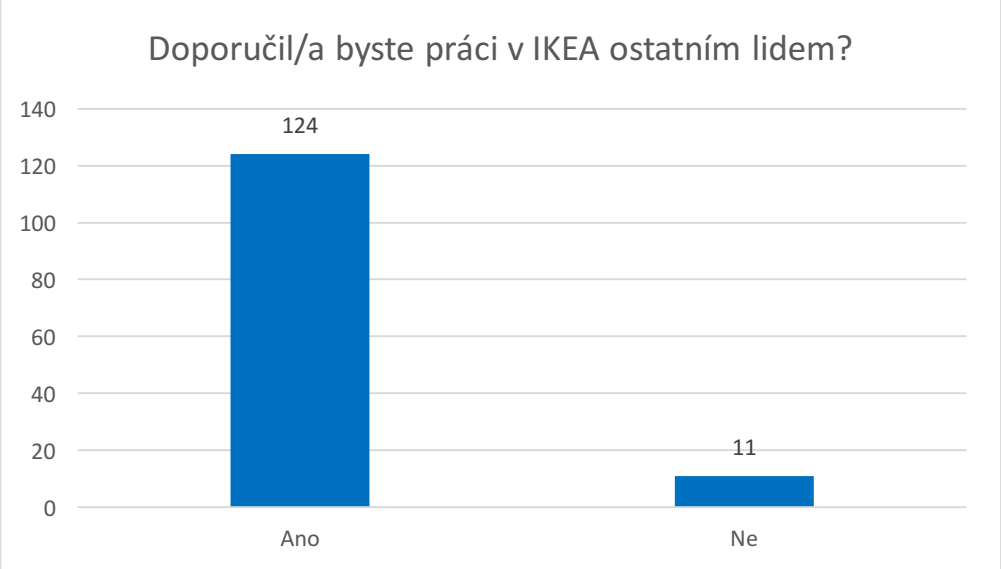
Respondenti měli možnost vyjádřit se k nespokojenosti. Zaměstnanci nejsou v práci spokojení z důvodu nevyhovující pracovní doby, časové náročnosti práce, malému rozvoji, špatnému kolektivu, náročné práci se zákazníky, díky malému množství benefitů, zastaralému zařízení firmy. Zaměstnanci mají pocit, že si zaměstnavatel zaměstnanců neváží, dále je to slabé mzdové ohodnocení, nedostatky ve vedení společnosti, monotónnost práce, špatné plánování směn, hodně požadavků na jednoho zaměstnance, nedostatečná podpora vedení, časté změny v kolektivu. Mnoho respondentů uvádí, že už to není jako dřív.

Otázka 18. Doporučil/a byste práci v IKEA ostatním lidem?

Další otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci společnosti IKEA s prací natolik spokojeni, že jsou ochotni šířit dobré jméno společnosti a doporučit tuto společnost jako dobrého zaměstnavatele. 124 (92 %) respondentů je se společností IKEA natolik spokojeno, že by doporučili tuto společnost ostatním lidem. 11 (8 %) respondentů by společnost IKEA nedoporučilo.

Respondent měl možnost vyjádřit se k tomu, proč by společnost IKEA nedoporučil dalším lidem. Respondenti by práci nedoporučili, protože je to velmi psychicky i fy-

zicky náročná práce, kvůli špatné pracovní době, malému mzdovému ohodnocení, na trhu práce je více kvalitnějších zaměstnavatelů a ostatní firmy si více váží věrných zaměstnanců.



Graf 16: Doporučení společnosti IKEA
Zdroj: Autorka

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Po ukončení výzkumného šetření ve společnosti IKEA byly vyhodnoceny získané informace. V této kapitole jsou shrnuty informace, které autorka získala z dotazníkového šetření, a v následující kapitole navrhla doporučení ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti IKEA.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost IKEA nediskriminuje žádnou z věkových skupin a věk nepatří mezi kritéria pro výběr vhodného uchazeče. Stejně tomu je i u pohlaví a vzdělání. Není důležité, jaké má uchazeč o zaměstnání vzdělání, protože společnosti IKEA nejvíce záleží na tom, jestli uchazeč vlastní hodnoty IKEA a chce se podílet na cílech, které společnost IKEA má.

Společnost IKEA má loajální zaměstnance. Velké množství respondentů odpovědělo v dotazníkovém šetření, že pro společnost IKEA pracují déle než 10 let. Společnost IKEA si svých zaměstnanců velmi váží, a díky tomu má věrné zaměstnance, ale je to taky ukazatel toho, že do společnosti IKEA jsou přijímaní uchazeči, kteří jsou pro práci v IKEA nejvhodnější.

Nejrozšířenějším způsobem, kterým jsou uchazeči informování o volných pracovních pozicích, je z doslechu od známých, kamarádů či rodiny, kteří ve společnosti IKEA již

pracují. Pro společnost je tento druh personálního marketingu velmi výhodný, firmu tato metoda získávání zaměstnanců nic nestojí a je nejúčinnější. Další metodou, kterou společnost IKEA využívá, je inzerování volných pracovních pozic na internetovém portálu Jobs.cz a na webových stránkách společnosti. Další metody získávání zaměstnanců ve společnosti IKEA nejsou příliš úspěšné.

Společnost IKEA nejvíce uchazečů přilákala právě díky dobré pověsti, kterou společnost má a benefitům či zaměstnaneckým výhodám, které společnost IKEA nabízí. Mzdové ohodnocení, náplň práce a lokalita, ve které se společnost nachází, nebyla častým důvodem ucházení se o pracovní místo ve společnosti IKEA.

Výběrové řízení ve společnosti IKEA má nejčastěji jedno nebo dvě kola. Metody, které při výběru pracovníků společnost IKEA používá, jsou pohovor a assessment centrum. Výběrového pohovoru se účastní personalista, přímý nadřízený či zástupce vedoucího a manažer.

Uchazeči dostávají od společnosti IKEA dostatečné informace o jejich budoucím pracovním místě. Jen malému množství uchazečů chyběly informace o pracovní době, některé informace o pracovní náplni či mzdovém ohodnocení. Někteří pracovníci měli před nástupem do společnosti IKEA jinou představu o své pracovní pozici.

Společnost IKEA má nedostatky v adaptaci nových zaměstnanců. Zaučení nového zaměstnance probíhá nejčastěji v rozmezí 2-3 pracovních dnů a někteří noví zaměstnanci začali pracovat sami ihned po nástupu do společnosti. Některým novým zaměstnancům chyběl patron, který by jim byl nápomocný první dny v nové práci.

Společnost IKEA má správné pracovníky na správných pracovních místech. Velké množství pracovníků tvrdí, že na jejich pracovní pozici jsou využity všechny jejich schopnosti a dovednosti. Zaměstnanci IKEA jsou ve společnosti spokojeni, ale uvedli několik málo nedostatků, které práce v IKEA má: nevyhovující pracovní doba, fyzicky i psychicky náročná práce, nedostatky ve vedení společnosti, malé množství benefitů, zaměstnanci mají pocit, že si jich zaměstnavatel neváží, slabé mzdové ohodnocení či zastaralé zařízení společnosti. Ale i přesto, že má společnost IKEA nějaké nedostatky, zaměstnanci IKEA by práci pro tuto společnost doporučili i ostatním lidem.

6 Návrhy opatření

Na základě rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření byly identifikovány problémy v oblasti adaptace a získávání pracovníků. K těmto problémům se váží následující návrhy.

Návrh 1 – Lepší proškolení mentorů

Adaptace je velmi důležitá, slouží k co nejrychlejšímu a nejefektivnějšímu začlenění nového pracovníka do společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že některým novým zaměstnancům společnost IKEA nebyl přidělen patron, který by jim pomohl se začleněním do kolektivu a jeho pracovních činností, a někteří pracovníci museli začít pracovat ihned sami.

Personalista společnosti IKEA říká, že každé oddělení obchodního domu má jednoho, či více mentorů, kteří by novým pracovníkům měli být nápomocni. Doporučila bych lepší zaškolení mentorů, ve kterém by byla specifikovaná jejich funkce a sdělena jejich významnost. Pakliže společnost IKEA bude pomíjet podstatu adaptace, bude to mít negativní dopad na fluktuaci nově příchozích pracovníků.

Návrh 2 – Využívat více metod získávání pracovníků

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce uchazečů se do společnosti IKEA hlásí pomocí internetových portálů jako je například Jobs.cz. K mému údivu pouze malé množství uchazečů se o práci dozvědělo prostřednictvím sociálních sítí či jiných sdělovacích prostředků.

Společnosti IKEA navrhuji zaměřit své úsilí na inzerci volných pracovních míst především na svých sociálních sítích především, protože společnost IKEA má na sociálních sítích (Facebook, Instagram, YouTube) velký dosah. Je velká škoda nevyužít síly, kterou mají sociální sítě v této době.

Společnost IKEA využívá vývěsky v organizaci, ale pouze pro zaměstnance této společnosti. Návštěvník obchodního domu nemá k těmto vývěskám přístup. Navrhuji společnosti IKEA zřízení vývěsky pro zákazníky a návštěvníky obchodního domu. Je to levný a snadný způsob inzerce volných pracovních míst. Zákazník, který přichází do IKEA, má tuto společnost s velkou pravděpodobností rád a práce pro tuto společnost by ho mohla zaujmout.

Návrh 3 – Více využívat vnějších zdrojů pracovníků

Jak vyplynulo z rozhovoru s personalistou, společnost přijímá na vyšší pracovní pozice (vedoucí oddělení, zástupce vedoucího oddělení, manažer atd.) pracovníky pouze

z vnitřních zdrojů. Společnost IKEA uvedla, že důvodem přijímání pracovníků z vnějších zdrojů šetří čas, který pracovník potřebuje na adaptaci. Společnost IKEA se tímto rozhodnutím připravuje o velké množství talentů. Společnost nemá takové možnosti talentů a schopností jako mimo ni. Pro společnost je vždy levnější získat kvalifikované techniky či manažery z vnějších zdrojů, než je vychovávat přímo v organizaci. Pracovník z vnějších zdrojů by mohl společnosti IKEA poskytnout nové poznatky, zkušenosti a názory. Díky zkušenostem pracovníka z konkurenčních podniků může společnost IKEA zlepšit své procesy, které vedou ke splnění cílů společnosti.

Návrh 4 – Vytvoření osobního dotazníku

Společnost IKEA nepoužívá jako součást výběrového řízení osobní dotazník. Dle mého názoru je to velká chyba. Osobní dotazník je velmi rozšířený způsob získávání informací o uchazeči. Společnost si může navrhnout vlastní dotazník podle toho, jaké informace by chtěla o uchazeči zjistit a osobní dotazník přizpůsobit různým druhům pracovních míst. Doporučila bych společnosti IKEA vytvoření otevřeného osobního dotazníku, ve kterém má uchazeč možnost vyjádřit se konkrétněji k jednotlivým otázkám, a díky tomu se hodnotící komise může o uchazeči dozvědět zajímavé informace.

Návrh 5 – Přítomnost manažera během všech kol výběrového řízení

Manažer daného úseku je společně s přímým nadřízeným a personalistou členem hodnotící komise. Rozhoduje o tom, zda daný uchazeč bude vybrán na pracovní pozici či nikoli, ale ne vždy se manažer účastní všech kol výběrového řízení. Vždy se manažer účastní posledního kola výběrového řízení, které se nazývá Grandfather pohovor (pohovor uchazeče s manažerem), ale jeho přítomnost u ostatních kol výběrového řízení je dobrovolná.

Společnosti IKEA navrhuji, aby se manažer účastnil všech kol výběrového řízení, a to i assessment centra a pohovoru před hodnotící komisí. Úkoly, které plní uchazeči při assessment centru jsou připraveny přesně tak, aby hodnotitelé mohli rozpoznat, zda uchazeč vlastní hodnoty IKEA (nejdůležitější kritérium), či nikoli. Proto doporučuji, aby se manažer vždy účastnil všech kol výběrového řízení, tím hodnocení manažera bude více objektivnějších vůči uchazeči.

Závěr

Práce ukázala, že získávání a výběr zaměstnanců jsou důležitá personální činnosti. Cílem práce bylo zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti IKEA, posoudit uplatňované postupy, určit možné problémy a navrhnout vhodná zlepšení. Bakalářská práce byla zpracovaná na základě dostupné odborné literatury, interních dokumentů, rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti IKEA.

Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část na základě odborné literatury vymezuje proces získávání a výběr zaměstnanců. První kapitola se věnuje získávání zaměstnanců a shrnuje význam plánování lidských zdrojů a vymezuje metody a zdroje získávání pracovníků a uvádí potřebné dokumenty. Druhá kapitola se zaměřuje na výběr zaměstnanců, vymezuje metody výběru pracovníka, uvádí kritéria výběru pracovníka, popisuje konečnou fázi výběru a shrnuje adaptaci pracovníků.

V praktické části byla představena společnost IKEA, její historie, organizační struktura a hodnoty této společnosti. Dále byla provedena analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, která měla odpovědět na tři výzkumné otázky:

1. **Jaké jsou nejpoužívanější metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti IKEA?**
   Nejvíce pracovníků se o práci v IKEA dozvědělo přes své známé či kamarády a pomocí internetových portálů či webových stránek společnosti. Společnost IKEA k výběru zaměstnanců používá hodnocení životopisů, assessment centrum a pohovor.

2. **Jaké kritéria hrají hlavní roli při posuzování uchazečů ve společnosti IKEA?**
   Hodnoty IKEA jsou nejdůležitějším kritériem, které je na uchazečích hodnoceno. Věk, pohlaví, praxe či vzdělání nejsou pro společnost IKEA tak důležité.

3. **Jak probíhá adaptace nových zaměstnanců ve společnosti IKEA?**
   Společnost IKEA má v každém oddělení obchodního domu jednoho či více mentorů, kteří mají nové pracovníky na starost. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tento proces není ve společnosti IKEA příliš efektivní.

Na základě analýzy procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti IKEA byly formulovány návrhy, které by měly tento proces zlepšit. Návrhy se týkají lepšího proškolení mentorů, využívání více metod získávání pracovníků, většího využívání vněj-

ších zdrojů pracovníků, vytvoření osobního dotazníku a přítomnosti manažera během výběrového řízení.

Realizace těchto návrhů by měla společnosti IKEA pomoci ke zlepšení již dobře fungujícího procesu získávání a výběru pracovníků. Návrh týkající se lepšího proškolení mentorů je již ve společnosti IKEA realizován a je hodnocen jako úspěšný.

Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

CLEGG, B., 2005. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0.

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

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

FOOT, M., HOOK, C., 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F., 2013. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Motiv Press. ISBN 978-80-904-1336-8.

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

KLEIBL, J. a kol., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R., 2007. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe. ISBN 978-80-239-9211-3.

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

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s. r. o. ISBN 978-80-7261-168-3.

STÝBLO, J., 2011. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2011*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

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

THOMSON, R., 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, J., 2013. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEJNER, L., 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam internetových zdrojů

Informace o společnosti: Vítej v IKEA [online]. 31.8.2015 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about-the-ikea-group/company-information

Koncept IKEA: Jde to i jinak [online]. 31.8.2018 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html

O IKEA Group [online]. 31.8.2007 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/2000.html

Vize, kultura a hodnoty IKEA [online]. 1.12.2013 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/2000.html

Seznam grafů

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 43

Graf 2: Délka zaměstnání 43

Graf 3: Pracovní pozice respondentů 44

Graf 4: Zdroj nabídky volných pracovních míst 45

Graf 5: Zajímavosti na práci v IKEA 46

Graf 6: Dokumenty od uchazečů 47

Graf 7: Metody výběru 47

Graf 8: Počet kol výběrového řízení ve společnosti IKEA 48

Graf 9: Složení výběrového týmu 49

Graf 10: Informace o pracovním místě 50

Graf 11: Přidělení patrona 50

Graf 12: Doba zaučení nového pracovníka 51

Graf 13: Naplnění představ o práci 52

Graf 14: Schopnosti a dovednosti na pracovní pozici 52

Graf 15: Spokojenost respondentů v zaměstnání 53

Graf 16: Doporučení společnosti IKEA 54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti IKEA.....28

Obrázek 2: Organizační struktura IKEA 29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obchodní domy IKEA v České republice 28

Seznam příloh

Příloha 1 – Struktura rozhovoru s personalistou

Příloha 2 - Dotazníkové šetření

Příloha 1 – Struktura rozhovoru s personalistou

Dovolte mi, abych Vám položila několik otázek, které se týkají procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti IKEA.

1. *Probíhá v IKEA plánování lidských zdrojů?*
2. *Vede si IKEA databázi s přehledem pracovních pozic?*
3. *Co je pro IKEA nejdůležitější při hledání zaměstnanců?*
4. *Jaké zdroje IKEA nejčastěji využívá a proč?*
5. *Jaké dokumenty IKEA vyžaduje od uchazečů?*
6. *Jaké metody získávání zaměstnanců IKEA používá?*
7. *Jaké metody IKEA používá při výběru zaměstnanců?*
8. *Jaký je postup při výběru pracovníka?*
9. *Kdo se účastní pohovorů/AC ?*
10. *Probíhá příprava na pohovory/AC ? Jak?*
11. *Zajímá se IKEA o reference?*
12. *Je ve vašem zájmu dozvědět se osobní informace o uchazeči?*
13. *Ptáte se na otázky ohledně manželství, dětí či plánování mateřství?*
14. *Jaké otázky jsou uchazeči kladeny při pohovoru? A proč zrovna tyto otázky?*
15. *Jaký druh pohovoru IKEA používá? (Strukturovaný, polostrukturovaný, nestrukturovaný)*
16. *Jaký typ pohovoru IKEA volí?*
17. *Myslíte si, že všechny podstatné informace uvádíte v inzerátu?*
18. *Zkušenosti s rivalitou na pracovišti při povýšení zaměstnance? Narušení přátelské atmosféry?*
19. *Jak probíhá závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí? Co je hlavním kritériem? Kolik osob o tom rozhoduje a kdo to je?*
20. *Jak IKEA informuje nepřijaté uchazeče a proč?*
21. *Nabízí IKEA nepřijatým uchazečům jiné pracovní místo?*
22. *Je při nástupu nového zaměstnance přidělen patron?*
23. *Jak v IKEA probíhá adaptace? Máte adaptační plán?*
24. *Jak probíhá v IKEA zpětná vazba na nového zaměstnance?*

Příloha 2 - Dotazníkové šetření

Dobrý den,

Milé kolegyně a kolegové,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká věci, která nás všechny spojuje, IKEA.

Studuji poslední ročník bakalářského studia na ČVUT, obor ekonomika a management. Právě pracuji na závěrečné práci, bez které studium nemohu dokončit a chci Vás poprosit o pomoc s vyhodnocením procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti IKEA.

Budu ráda za každý Váš názor, jde i o Vás a Vaše budoucí kolegy a kolegyně, proto Vás prosím, jestliže je něco, co byste změnili na procesu získávání a výběru zaměstnanců či adaptace, která s tímto tématem úzce souvisí. Budu moc ráda za každou Vaši zprávu, která mně a možná i personálnímu oddělení může pomoci.

Děkuji

Krásný den

Tereza Kuklová

1) **Pohlaví**
   - Žena
   - Muž

2) **Věk**
   - 18-25 let
   - 26-35 let
   - 36-45 let
   - 46-55 let
   - 56 a více let

3) **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
   - Základní
   - Vyučen
   - Středoškolské s maturitou
   - Vysokoškolské bakalářské
   - Vysokoškolské magisterské

4) **Jak dlouho již pracujete ve společnosti IKEA?**
   - Méně než 1 rok
   - 2-3 roky
   - 4-6 let
   - 7-10 let
   - více než 10 let

5) **Na jaké pozici ve společnosti IKEA pracujete?**
   - Vedoucí úsek
   - Manažerská pozice
   - Administrativa
   - Prodej
   - Správa/údržba
   - Jiné

6) **Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání ve společnosti IKEA?**
   - Inzerát na internetovém portálu (např. jobs.cz)
   - Inzerát na webových stránkách společnosti
   - Sociální sítě/rádio/televize
   - Vývěska ve společnosti
   - Přes známé/kamarády či rodinu

7) **Co Vás na práci ve společnosti IKEA nejvíce zaujalo? (možno uvést více odpovědí)**
   - Mzdové ohodnocení
   - Benefity/zaměstnanecké výhody
   - Náplň práce
   - Dobrá lokalita společnosti
   - Dobrá pověst společnosti
   - Pracovní doba
   - Jiné

8) **Jaké dokumenty od Vás budoucí zaměstnavatel (IKEA) požadoval? (možno uvést více odpovědí)**
   - Životopis
   - Motivační dopis
   - Firemní dotazník
   - Reference od předchozího zaměstnavatele
   - Dokumenty o vzdělání
   - Dokumenty o praxi
   - Jiné

9) **Jaké metody byly použity při Vašem výběru? (možno uvést více odpovědí)**
   - Pohovor
   - Osobní dotazník
   - Assessment centrum (skupinové řešení úloh)
   - Výběrový test
   - Reference
   - Jiné

10) **Kolik kol mělo výběrové řízení, kterého jste se účastnil/a?**
   - 1 kolo
   - 2 kola
   - 3 kola
   - 4 a více kol

11) **Kdo byl členem hodnotící komise při Vašem pohovoru? (možno uvést více odpovědí)**
   - Přímý nadřízený
   - Personalista
   - Psycholog
   - Budoucí kolega/kolegyně
   - Manažer (vedoucí vašeho nadřízeného)
   - Jiné

12) **Dostal/a jste dostatečné množství informací o Vašem budoucím pracovním místě?**
   - Ano
   - Ne

   12b) Pokud ne, jaké informace vám chyběly?

13) **Byl Vám při nástupu do zaměstnání přidělen patron? (člověk, který se o Vás staral a pomáhal Vám při nástupu do zaměstnání)**
   - Ano
   - Ne
   -

14) **Jak dlouho trvalo, než jste začal/a pracovat samostatně?**
   - Ihned
   - Po 2-3 pracovních dnech
   - Po 4-6 pracovních dnech
   - Po více než 6 pracovních dnech

15) **Odpovídá Vaše práce představám, které jste měl/a před nástupem do společnosti IKEA?**
   - Ano
   - Ne

   15b) Pokud ne, proč?

16) **Jsou na Vaší pozici využity vaše schopnosti a dovednosti?**
   - Ano
   - Spíše ano
   - Spíše ne
   - Ne

17) **Jste v práci obecně spokojen/á?**
   - Rozhodně ano
   - Částečně
   - Ne

   17b) Pokud částečně nebo ne, proč?

18) **Doporučil/a byste práci v IKEA ostatním lidem?**
   - Ano
   - Ne

   18b) Pokud ne, proč?

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: Tereza Kuklová

V Praze dne: 02. 05. 2019 Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis