



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KLIEROVÁ

LENKA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Klierová</u>	Jméno:	<u>Lenka</u>	Osobní číslo:	<u>475136</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomik průmyslového podniku</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Získávání a výběr zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:  
Employee Recruitment and Selection

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit a porovnat uplatňované postupy v jednotlivých prodejnách, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.  
PŘÍNOS: Posouzení úrovně získávání a výběru zaměstnanců v jednotlivých prodejnách a návrhy na zlepšení stávajícího stavu.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, prozkoumání a porovnání procesu získávání a výběru zaměstnanců, určení problémů, návrhy řešení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016.  
KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.  
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.  
TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2018.

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

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

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

[Signature] Podpis vedoucí(ho) práce      [Signature] Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry      [Signature] Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>27. 03. 2020</u>	<u>[Signature]</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KLIEROVÁ, Lenka. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce.  
České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za odborné vedení, za pomoc a cenné rady, kterými přispěl k vypracování této odborné práce.

Mé poděkování patří též regionálnímu manažerovi společnosti a personalistce ze společnosti za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část této práce.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na téma získávání a výběr zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti, posoudit a porovnat uplatňované postupy v jednotlivých prodejnách, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část obsahuje východiska získávání a výběru zaměstnanců, kterými jsou plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst. Dále obsahuje podmínky a metody získávání zaměstnanců, a také kritéria a metody výběru zaměstnanců. Praktická část zahrnuje představení společnosti, výzkumné šetření pomocí dotazníků a rozhovoru, dále vypracované návrhy a doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců pro společnost.

## **Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, obchodní společnost

# **Abstract**

The Bachelor thesis focuses on recruitment and selection of employees. The aim of the work is to analyse the recruitment and the selection of employees in a selected company, to analyse and compare implemented procedures in individual stores, to define eventual opportunities for improvement and to suggest suitable solutions. The theoretical part contains the starting points for recruiting and selecting of employees which means the planning of human resources and the analysis of work positions. It also contains the conditions and methods of hiring of employees. The practical part includes the introduction of the company, a survey by means of questionnaires and an interview, then the elaboration of proposals and recommendations for improving the recruitment and the selection of employees for the company.

## **Key words**

Human resource management, employees, employee recruitment, employee selection, trading company

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Východiska získávání a výběru zaměstnanců</b> .....	<b>7</b>
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	7
1.1.1 Řešení nedostatku zaměstnanců.....	8
1.1.2 Řešení nadbytku zaměstnanců.....	9
1.2 Analýza pracovních míst.....	9
1.2.1 Popis pracovního místa .....	11
1.2.2 Specifikace pracovního místa.....	12
<b>2 Získávání zaměstnanců</b> .....	<b>14</b>
2.1 Podmínky získávání zaměstnanců .....	14
2.2 Metody získávání zaměstnanců .....	16
2.2.1 Získávání z vnitřních zdrojů.....	16
2.2.2 Získávání z vnějších zdrojů.....	17
2.3 Důležité dokumenty od uchazečů.....	19
<b>3 Výběr zaměstnanců</b> .....	<b>20</b>
3.1 Kritéria výběru zaměstnanců .....	21
3.2 Fáze výběru zaměstnanců .....	21
3.3 Metody výběru zaměstnanců.....	23
3.3.1 Hodnocení životopisu .....	24
3.3.2 Testování uchazečů .....	24
3.3.3 Assessment centre.....	25
3.3.4 Výběrový pohovor .....	25
3.3.5 Zkoumání referencí.....	27
<b>4 Představení společnosti</b> .....	<b>29</b>
4.1 Podnikání společnosti.....	29



4.2	Zaměstnanci společnosti .....	29
<b>5</b>	<b>Získávání a výběr zaměstnanců .....</b>	<b>32</b>
5.1	Získávání zaměstnanců prodejen.....	32
5.2	Výběr zaměstnanců prodejen.....	33
5.2.1	Pohovor.....	34
5.2.2	Webová personální aplikace Teamio .....	35
5.2.3	Mystery recruitment.....	36
5.3	Situace v březnu 2020 .....	36
<b>6</b>	<b>Dotazníkové šetření mezi vedoucími prodejen .....</b>	<b>38</b>
6.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	38
6.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	39
<b>7</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>49</b>
<b>Závěr .....</b>		<b>53</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>55</b>
<b>Seznam grafů.....</b>		<b>57</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>		<b>58</b>
<b>Příloha.....</b>		<b>59</b>

# Úvod

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších součástí řízení společnosti, protože jí zajišťuje dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří se podílejí na dosahování jejích cílů. Díky schopným, pracovitým a věrným zaměstnancům se společnost může stát produktivnější a konkurenceschopnější. Pokud jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, odráží se to na kvalitě jejich práce, což přispívá ke spokojenosti zákazníků, a to se odráží v lepších výsledcích společnosti.

Cesta ke spokojeným a výkonným zaměstnancům začíná už při jejich získávání a výběru, což jsou jedny z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Při získávání a výběru je dobré se zaměřit na uchazeče, kteří mají nejen dobré odborné a osobní předpoklady, ale zároveň mají o práci skutečný zájem. Pak je předpoklad, že svou práci budou vykonávat kvalitně, a zajistí prospěch nejen sobě, ale i společnosti.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti (obchodním řetězci), posoudit a porovnat uplatňované postupy v jednotlivých prodejnách společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se nejprve zabývá východisky získávání a výběru zaměstnanců, kterými jsou plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst, a následně vymezuje podmínky a metody získávání zaměstnanců i kritéria a metody výběru zaměstnanců.

Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti (obchodního řetězce) a jejích zaměstnanců, vymezení stávajícího stavu získávání a výběru zaměstnanců v prodejnách společnosti, vyhodnocení dotazníkového šetření mezi vedoucími prodejen, kteří získávání a výběr zaměstnanců provádějí, a návrhy a doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců jak pro vedoucí prodejen, tak pro společnost.

Součástí praktické části je také zmínka týkající se současné situace v březnu 2020 spojené s nouzovým stavem v souvislosti s koronavirem, protože je zajímavé, jak se vlivem toho situace při získávání a výběru zaměstnanců v jednotlivých prodejnách mění.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Východiska získávání a výběru zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců ve velké míře rozhoduje o tom, jaké a kolik zaměstnanců bude pro podnik k dispozici, proto je tato personální činnost jednou z nejdůležitějších (Koubek, 2011, s. 66). Během snahy získat a vybrat správné zaměstnance na pracovní pozici, se musíme zamyslet nad tím, že nejde pouze o vyzískání zaměstnanců vyhovujícím našemu volnému pracovnímu místu, ale snaha nalézt uchazeče, který by byl vhodným členem kolektivu v pracovním prostředí. Pro zájmy a cíle podniku usilujeme o získání nejlépe takových pracovníků, jejichž osobní zájmy jsou nejvíce podobné zájmům podniku (Koubek, 2011, s. 68). Zaměstnanci zaopatřují nikoli jen uskutečnění cílů společnosti, ale taktéž řeší úspěšnost, konkurence schopnost a prosperitu společnosti. (Koubek, 2000, s. 100)

O to, o co se hlavně snaží a na co se orientuje získávání a výběr zaměstnanců, má pro společnost ojedinělý význam. Pro společnost je vytvoření dokonalého pracovního kolektivu, dokonalých vztahů uvnitř společnosti a formování důvěryhodného kolektivu zaměstnanců velmi důležité. (Koubek, 2011, s. 68)

Následující text obsahuje personální činnosti, které předchází procesu získávání a výběru zaměstnanců. Zahrnuje to plánování lidských zdrojů a analýzu pracovních míst.

## 1.1 Plánování lidských zdrojů

*„Plánování lidských zdrojů znamená procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány z plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb.“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 120)

Plánování lidských zdrojů neboli personální plánování či plánování zaměstnanců, funguje jako uskutečňování taktických cílů podniku tím, že napomáhá vymezit přítomnou i perspektivní nutnost zaměstnanců, doporučovat opatření pro vyřešení současného i hypotetického nadbytku či nedostatku osob a posuzovat zajištění této nezbytnosti z vnějších a vnitřních zdrojů zaměstnanců. Soudobě je určeno k uspokojování speciálních požadavků zaměstnanců tím, že dovoluje chystat personální vývoj zaměstnanců,

postup zaměstnanců v zaměstnání i nástupnictví v manažerských funkcích. (Šikýř, 2016, s. 86)

Plánování lidských zdrojů dle Šikýře (2014, s. 91) zahrnuje:

- zamýšlení potřeby pracovníků;
- zamýšlení zajištění potřeby pracovníků;
- zamýšlení personálního vývoje pracovníků.

Během plánování potřeby zaměstnanců organizace předpovídá poptávku po pracovnících neboli předpovídá, kolik a jakých zaměstnanců bude zřejmě v krátké době (v průběhu příštího roku) i dlouhé době (v průběhu příštích tří až pěti let) potřebovat, aby zaručila vyžadovanou práci a získala předpokládaných cílů. Poptávku po pracovnících zároveň vyvozuje od poptávky po službách a výrobcích, které díky pracovníkům uskutečňuje. (Šikýř, 2014, s. 91)

### **1.1.1 Řešení nedostatku zaměstnanců**

Jestliže se předpokládá nedostatečný počet zaměstnanců, znamená to, že zvýšená potřeba zaměstnanců je možná nejdříve řešit v rámci vnitřních zdrojů zaměstnanců, kupříkladu příhodným začleněním pracovních úkolů, zužitkováním přesčasové práce, zařazení přiměřené techniky, která vystřídá chybějící chod apod. Pokud se zvažuje toto řešení, musí se počítat s tím, že se navyšují požadavky na motivaci, schopnosti a výkon pracovníků, a proto požadují vhodné zaopatření v odměňování, hodnocení a vzdělávání pracovníků.

Když zvýšená potřeba zaměstnanců zůstává, lze zužítkovat možnost vnějších zdrojů a zaplnit volné pracovní pozice zaměstnanci z vlastní organizace, anebo můžeme zaplnit neobsazené pracovní pozice dočasně přidělenými zaměstnanci z agentur práce i různých jiných zaměstnavatelů, případně zajistí požadovanou volnou pozici dodavatelský způsob. (Šikýř, 2014, s. 94)

### 1.1.2 Řešení nadbytku zaměstnanců

Jestliže se předpokládá přebytečný počet zaměstnanců, znamená to, že snížená potřeba zaměstnanců je možná řešit pomocí těchto opatření (Šikýř, 2014, s. 94–95):

- uvolněné pracovní místo obsazujeme pomocí vnitřních zdrojů, omezíme obsazení vnějšími zdroji;
- zkrátíme dobu přesčasové práce, prosadíme konto pracovní doby, uspořádáme pracovní dobu, ujednáme zkrácenou pracovní dobu;
- zrušíme dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti;
- zrušíme agenturní zaměstnance či zaměstnance různých jiných zaměstnavatelů, přebývajících zaměstnance lze na čas poslat k jiným zaměstnavatelům.

Hlavním úkolem a smyslem řešení hypotetického nadbytku pracovníků je zanechat kmenové zaměstnance na hlavních a řídicích pozicích. Jsou to zaměstnanci na dobu neurčitou, jejichž dovednosti a znalosti značí konkurenční výhodu. Snižování počtu zaměstnanců vzniká v řadách okrajových zaměstnanců, kteří nemají znalosti a dovednosti, které by představovaly konkurenční výhody, jsou snadno nahraditelní.

V rámci společenské odpovědnosti má zaměstnavatel v zájmu zajistit odbornou pomoc s využitím „outplacementu“<sup>1</sup>, aby si zachoval dobrou zaměstnavatelskou pověst. Dobrá pověst je velmi důležitá nejen pro propouštěné zaměstnance, ale také z pohledu zůstávajících zaměstnanců. O zůstávající zaměstnance je vhodné řádně pečovat, aby se nestali nejistými a chtěli v organizaci zůstat, protože je potřeba mít zaměstnance s danými kvalitami a schopnostmi.

## 1.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa (neboli analýza práce) soustavně prověřuje údaje o všech pracovních místech (především o pracovních podmínkách a o pracovních úkolech) a též informace o požadavcích pracovních pozic na zaměstnance (především o odborné znalosti). Tato analýza je základem pro vypracování specifikací a popisů pracovních

---

<sup>1</sup> Outplacement = způsob, kterým se firmy snaží snížit negativní dopad propouštění zaměstnanců

míst, které jsou určeny pro personalisty a vedoucí pracovníky při provádění všech dalších personálních aktivit. (Dvořáková a kol., 2012, s. 142)

Pracovní role je z pohledu Nekonečného (2005, s. 86) „*situačně a konvenčně podmíněné způsoby chování a lze je chápat jako více či méně záměrný způsob sebeprezentace.*“ Pracovní místo stanovuje, co by měl zaměstnanec na tomto místě dělat, týká se to činností a pracovní role ukazuje, jak by měl zaměstnanec práci dělat (předpokládané chování zaměstnance v organizaci), týká se to lidí.

Armstrong (2007, s. 277) vymezuje pojmy pracovní role a pracovní místo takto: „*Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv (...). Pojem „role“ vyjadřuje tuto realitu lépe než pojem „pracovní místo“. V podstatě je role úloha, kterou lidé při vykonávání práce hrají.*“

Cíl analýzy pracovního místa se vyznačuje zpracováním přijatých informací do formy popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pramenem k vyvození požadavků, které klade na zaměstnance, tudíž vypracování specifikace pracovního místa. (Koubek, 2011, s. 44)

Specifikace a popis pracovního místa umožňuje obrácení se na vhodné zájemce o pracovní pozici, poskytnout jim nezbytné informace, vymezit požadavky organizace a také umožnit kritéria k zhodnocení žádostí a rozseknutí, které zájemce o práci pozveme k dalšímu kroku neboli k přijímacímu pohovoru. (Dale, 2007, s. 2)

„*Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.*“ (Šikýř, 2016, s. 82)

Počáteční metodou v analýze pracovních míst v organizaci náleží analýze dokumentů, které jsou v souvislosti s pracovními místy, např. typové popisy pracovních míst, organizační řády, pracovní řady apod. Dále se používají metody jako pozorování zaměstnanců během pracovní činnosti, analytikem vykonávaná vlastní práce, vyplňování dotazníku pro zaměstnance nebo také rozhovor mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Přesnost a úplnost lze dosáhnout pomocí zkombinování všech metod (Šikýř, 2016, s. 82-83). Výhody a nevýhody jednotlivých metod jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Metody analýzy pracovních míst

Metoda	Výhody	Nevýhody
Analýza dokumentů	Dokumenty související s pracovními místy umožňují relativně snadno získat celkovou představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Uspadňují přípravu dotazníků a rozhovorů.	Dokumenty související s pracovními místy nemusí obsahovat aktuální, úplné a přesné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Analýzu dokumentů je nutné doplnit jinou metodou.
Pozorování	Proškolený a zkušený pozorovatel může relativně snadno získat detailní představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Pozorování je časově náročné a nevhodné pro složité práce. Pozorovaný může práci provádět jinak. Pozorovatel nemusí zachytit všechny úkoly, zvláště úkoly občasné a nahodilé.
Vlastní výkon práce	Zkušený analytik získává bezprostřední představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Vlastní výkon práce není možný v případě složitých a náročných prací. Zahrnuje jen běžné úkoly
Dotazník	Dotazník umožňuje rychle oslovit mnoho respondentů a zajistit nebo doplnit potřebné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Dotazník je náročný na přípravu i realizaci. Úspěch vyžaduje srozumitelné otázky, přiměřený rozsah dotazníku a odpovídající motivaci respondentů. Návratnost může být nízká, odpovědi mohou být neúplné a nepřesné.
Rozhovor	Rozhovor na základě předem připravených a postupně kladených otázek umožňuje zjistit nebo doplnit všechny nezbytné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Rozhovor je náročný na přípravu i realizaci. Vedení rozhovoru vyžaduje určitou zkušenost. Odpovědi nemusí být úplné a přesné.

Zdroj: Šikýř, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. s. 83

Cílem analýzy pracovních míst jsou písemnosti vyznačované jako specifikace a popisy pracovních míst. V nichž jsou shrnuty podmínky na zaměstnance a údaje o pracovních místech. (Šikýř, 2016, s. 83)

### 1.2.1 Popis pracovního místa

„Popis pracovního místa vychází z analýzy pracovního místa a poskytuje základní informace o práci na daném místě o postavení místa v organizační struktuře, o podmínkách na daném místě apod.“ (Kociánová, 2012, s. 51)



Podle Armstronga (2002, s. 302) vyjadřuje popis pracovního místa jeho účel, jeho polohu v organizační struktuře, za jakých podmínek pracovník vykonává práci nejdůležitější úkoly, které je povinen plnit nebo nejdůležitější prvky odpovědnosti držitele pracovního místa.

Obsahová struktura popisu pracovního místa by měla obsahovat, dle Kociánové (2010, s. 52), následující:

- název pracovního místa (název útvaru, funkce);
- název nadřízeného a pojmenování jeho funkce;
- zastupování v rámci organizace;
- vztahy i k ostatním pracovním pozicím v organizaci a mimo organizaci (nadřízenost, včlenění do týmové práce, postavení v organizační struktuře, podřízenost, spojení práce a vztahy mezi jednotlivými pracovními místy, vztahy a kontakty mimo organizaci);
- základní účel pracovního místa, který zahrnuje i jeho konkrétní přínos k získání cílů organizace;
- soupis činností a úkolů na pracovním místě;
- deskripce povinností na pracovním místě;
- pravomoci a odpovědnost na pracovním místě;
- předpokládané výsledky;
- pravidla vytvořené pro práci na konkrétním pracovním místě;
- vybavení k práci a technické prostředky;
- potenciální rizika práce a pracovní podmínky;
- pracovníkovo jméno, datum a podpis.

### **1.2.2 Specifikace pracovního místa**

*„Specifikace pracovního místa je dokument, který stanovuje dovednosti a kvality, jež musí jedinec mít, aby byl způsobilý plnit úkoly v souladu s popisem práce.“* (Foot & Hook, 2002, s. 37)

Popis pracovního místa je podkladem pro specifikování nároků na pracovníky na tomto konkrétním místě, a také pro vytvoření specifikace pracovního místa (neboli kvalifikační profil pro pracovníky).

Kvalifikační profil má v obsahu podle Kociánové dosažený stupeň školního vzdělání (specializace, obor), další odborné vzdělání či jiné vzdělání (vyzískané certifikáty, kurzy spojené s profesním vzděláním, kurzy osobního rozvoje), znalost jazyků (musí být zmíněna úroveň), předešlé zkušenosti, zmíněná délka dřívější praxe, speciální dovednosti a znalosti (co musí pracovník konkrétně znát a umět na určitém místě), předpoklady fyzické a osobnostní a jiné další nezbytnosti (kupříkladu nároky pracovního režimu, rozsáhlost práce na PC). (Kociánová, 2010, s. 52-53)

## 2 Získávání zaměstnanců

Dle Šikýře (2016, s. 95) je získávání zaměstnanců prvotní fází modelového procesu zaplňování volných pracovních pozic. Záměrem získávání zaměstnanců je především oslovení a přilákání v určitém čase a s co nejnižšími náklady dost velký počet příhodných uchazečů o nové zaměstnání. Tito zájemci by měli splňovat nutné potřeby na zaměstnance, které si stanovila organizace, na základně svých potřeb (určité znalosti, dosažené vzdělání, dřívější praxe, určité znalosti a dovednosti apod.) a také dle specifických právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost apod.).

*„Podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem (poptává práci) a potenciálními uchazeči o zaměstnání (nabízejí práci) za účelem informování potenciálních uchazečů o zaměstnání o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání a shromáždění důležitých údajů o způsobilosti potenciálních uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci.“* (Šikýř, 2016, s. 95)

Při procesu získávání tedy vyhledáváme a identifikujeme určité příhodné pracovní zdroje. Podáváme informace o svých uvolněných místech v organizaci a předáváme je na trh práce. Dalším krokem získávání je jednání s uchazeči. Během jednání získáme informace o uchazeči, které použijeme jako podklad při posouzení jeho vhodnosti na pracovní pozici, a taktéž jej využijeme v administrativním a organizačním zajištění všech činností během získávání. (Koubek, 2000, s. 100)

Modelový postup získávání zaměstnanců podle Šikýře obsahuje několik bodů, které ukazují, jak by měl postup vypadat. Modelový postup tedy zahrnuje zvážení možností obsazení volného pracovního místa, vymezení požadavků, identifikaci podkladů získávání zaměstnanců, vymezení metod získávání, určení dokumentů, které požadujeme od uchazečů o zaměstnání, zformulování a zveřejnění nabídky volných pozic v zaměstnání a prozatímní výběr příhodných uchazečů o obsazení volných míst. (Šikýř, 2016, s. 95)

### 2.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců ovlivňuje spousta faktorů. Na jedné straně to jsou faktory pracovního místa i organizace a na druhé takové faktory, které působí mimo organizaci.

Faktory považujeme za důležitá kritéria výběru metody získávání. To, co určuje uchazečův zájem o nabízenou pozici v organizaci, jsou podmínky na této pozici, podoba pracovní pozice, faktory, které jsou na straně organizace i ty, které jsou ovlivněny vnějšími vlivy a určené metody. Rozdíl mezi vnějšími a vnitřními faktory je takový, že faktory, které jsou ze strany organizace, může organizace některé z nich ovlivnit (v rámci zlepšení podmínek pro získání lidí) a vnější faktory ovlivnit nemůže. (Kociánová, 2010, s. 80)

Podmínky získávání pracovníků Koubek (2015, s. 100-105) rozděluje tak, že některé mohou negativně a jiné pozitivně usměrnit zájem uchazečů neboli podmínky vnitřní a podmínky vnější. Další členění vnitřních podmínek je na ty, které jsou na straně organizace a ty, které se týkají pracovního místa. Do vnitřních podmínek získávání, které se týká pracovního místa, zahrnujeme:

- charakter práce;
- postavení místa v organizační hierarchii funkcí;
- požadavky konkrétního pracovního místa na určitého pracovníka (schopnosti, dovednosti, vzdělání apod.);
- odpovědnost a rozsah povinností na pracovním místě;
- zorganizování pracovní doby a práce;
- místo výkonu práce;
- podmínky pro pracovníka (zaměstnanecké výhody, odměny, atmosféra v pracovním prostředí apod.).

Do vnitřních podmínek získávání zaměstnanců náleží:

- úspěšnost organizace a její význam;
- reputace organizace (jaká je její serióznost vůči zaměstnancům, veřejnosti a zákazníkům);
- prestiž organizace;
- výše odměňování ve srovnání s různými jinými organizacemi;
- možnosti rozvoje a vzdělávání v organizaci;
- výhody pro zaměstnance a starost o zaměstnance v porovnání s různými jinými organizacemi;
- situování organizace a stav životního prostředí v okolí;
- vztahy mezi lidmi a společenské klima v organizaci.

## 2.2 Metody získávání zaměstnanců

Metoda získávání zaměstnanců je speciální postup přilákání a obracení se na případné uchazeče o zaměstnání. Vybrat správnou metodu na získání zaměstnanců záleží na spoustě okolností. Okolnosti jsou například: které místo je volné na obsazení, kolik lze použít času a z kolika peněz lze čerpat, jak velký je zájem případných uchazečů, jaké podmínky má volné pracovní místo a jaké má požadavky, zda organizace používá vnější nebo vnitřní zdroje zaměstnanců, jaká je pověst organizace coby zaměstnavatele, jaká je současná situace na vnějším a vnitřním trhu práce apod. V mnoha případech je vhodné a zaměstnavatelům se vyplatí využít spojení několika různých metod získání zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. (Šikýř, 2016, s. 97)

### 2.2.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Získávání zaměstnanců z interních neboli vnitřních zdrojů lze také označit jako získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu práce. Pro zaměstnavatele je velice výhodné, jelikož má větší možnost dobře znát kandidáty a je pro něj jednodušší provádět spolehlivá rozhodnutí. Současní pracovníci zvyšují svou iniciativu a angažovanost, protože získávají větší a nové příležitosti učit se a zdokonalovat se. Zaměstnanec je v práci spokojený a nemá potřebu opustit zaměstnání, pokud má možnost karierního růstu. Proto získávání z vnitřních zaměstnanců vede ke snížení fluktuace<sup>2</sup>.

Pokud organizace získává pracovníky z vnitřních zdrojů, poté je nutnou podmínkou investovat do jejich vzdělání a rozvoje. (Dvořáková a kol., 2012, s. 149)

Vnitřními zdroji pracovních sil mohou být dle Koubka (2015, s. 128-129):

- vyvinutí pracovníků do stádia povýšení;
- uspořené pracovní síly nahrazením lidské práce produktivnějšími mechanismy;
- ti pracovníci, kteří jsou na své aktuální pracovní pozici účelně využívání, ale jejich zájem je o volné pracovní místo;
- uvolněné pracovní síly změnami v organizaci.

---

<sup>2</sup> Fluktuace – obrat pracovníků ve firmě, míra fluktuace se vyjadřuje v procentech

V tabulce 2 jsou přehledně zobrazeny výhody a nevýhody. Které přináší získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
Lze pomoci zaměstnancům v kariérním postupu a tím motivovat zaměstnance.	Limitovaný výběr.
Ušetření nákladů z procesu získávání nových sil.	Zvýšené náklady na rozvoj a vzdělávání.
Znalost uchazečů spolupracovníků a hlavně organizace.	Negativní působení na vztahy mezi lidmi ve firmě při snaze o povýšení.
Místo je obsazeno téměř hned.	Musí se obsadit místo povýšeného pracovníka.
Uchazeče silné a slabé stránky jsou již firmě známé.	Horší vstupování nových nápadů a myšlenek zvenčí.
Vložené investice do vlastních pracovníků se organizací vrátí.	Povýšování zaměstnanců může vést k pozici, na kterou už zaměstnanci schopnosti nestačí.

Zdroj: Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 83.

V současné době preferují vyspělé organizace zaplňování volných míst přednostně získávání z vnitřního trhu. V momentě, kdy jsou všechny volné pozice obsazeny vnitřními zaměstnanci, přechází se v orientaci na vnější trh. (Koubek, 2015, s. 128–129)

### 2.2.2 Získávání z vnějších zdrojů

Jestliže organizace má málo vnitřních zdrojů, je nutno poohlížet se po nových zaměstnancích mimo organizaci.

Získávání zaměstnanců vnějšími zdroji zahrnuje (Koubek, 2015, 128-129):

- na trhu práce jsou volné pracovní síly;
- pracovníky z konkurujících podniků, kteří chtějí obsadit volnou pozici a bez problémů opustí svou aktuální pozici;
- absolventi z různých druhů škol a dalších vzdělávacích ústavů.

Doplňujícími zdroji jsou (Koubek, 2015, 128-129):

- senioři;
- ženy na mateřské či ženy v domácnosti;
- pracovníci ze zahraničí;
- přivydělávající si brigádníci.

V tabulce 3 jsou opět přehledně zobrazeny výhody a nevýhody. Tentokrát ty, které jsou z vnějších zdrojů.

*„Pracovní síla z vnějšího trhu přináší „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám.“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)*

Pokud chce zaměstnavatel určitý pracovní výkon, musí přistoupit na investici do sociální a pracovní adaptace u nových pracovníků. (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)

Tabulka 3: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
Nově nastoupený zaměstnanec má velké nadšení do práce.	Mají požadavky na vyšší finanční ohodnocení.
Větší nabídka nových pracovníků, kteří mohou pokrýt přesné potřeby pracovního místa.	Procesní náklady na získávání jsou vyšší.
Nový zaměstnanec přináší nové přístupy a myšlenky a sdílí neobvyklý pohled na současné problémy.	Karierní postup vnějších zaměstnanců není.
Spolupracovník, který je povýšený, je méně uznáván než nově nastoupený pracovník.	Pracovní místo není obsazeno hned, je to delší proces.
	Může nastat riziko špatně zvoleného pracovníka.
	Pracovník na nové pozici nezná organizaci, déle se adaptuje a může být ve stresu z nového prostředí.

Zdroj: Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 85.

## 2.3 Důležité dokumenty od uchazečů

Velkou pozornost je třeba věnovat dokumentům, které organizace požaduje od uchazečů, protože jsou pro rozhodování mezi uchazeči velmi důležité. Některé informace od uchazečů často bývají nepravdivé či zkreslené. O uchazeči lze zjistit hodně nejen tím, co obsahují jednotlivé dokumenty, ale především forma, jakou jsou jednotlivé dokumenty zpracovány. Mezi požadované základní dokumenty řadíme (Kociánová, 2012, s. 99-100):

- Strukturovaný životopis – v tomto dokumentu je souhrn základních informací o konkrétním uchazeči (jako je dosavadní praxe, nejvýše dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání). Tento dokument má logické uspořádání a je přehledný;
- Motivační dopis – tento dokument zahrnuje informace o osobnosti konkrétního uchazeče. Hlavní, co by mělo zaujmout posuzovatele, je jeho obsah a forma;
- Dotazník – dotazníky mohou být osobní či firemní, poskytují podstatné informace o jednotlivých uchazečích. Vlastní zaměstnanci organizace poskytnou odpovědi a díky nim je sestaven tzv. profil pro hodnocení uchazečů;
- Výpis z trestního rejstříku – Je to velmi běžné, že uchazeči musí tento výpis přikládat k ostatním dokumentům;
- Ústní či písemné reference neboli posudky – Informace, které poskytne předešlý zaměstnavatel konkrétního uchazeče. Nemusí být důvěryhodné. V těchto dokumentech nemusí být pravdivé informace o dovednostech a schopnostech zaměstnance a také je možné, že jsou ovlivněny předešlým vztahem mezi zaměstnavatelem a uchazečem. A to jak negativně, tak i pozitivně.



### 3 Výběr zaměstnanců

Tato kapitola se věnuje výběru zaměstnanců ve společnosti, jeho kritériím, fázím a také konkrétním metodám, které se využívají při výběru.

Výběr zaměstnanců je personální činností, které navazují na získávání zaměstnanců. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 150-151) je cílem výběru vybrat a identifikovat mezi zájemci o konkrétní práci takové zájemce, kteří budou nikoli jen aktivní a výkonní, ale zároveň budou pracovat po celou dobu, kterou od nich zaměstnavatel očekává, a budou se vyhýbat jednání nechtěným způsobem, který by mohl redukovat produktivitu práce a také kvalitu. Výběr znázorňuje proces sběru informací i hodnocení informací o zájemcích díky metodám výběru, které dle společnosti zvládnout odhadnout efektivnost a výkonnost zaměstnance. Jde o proces komparace, jak moc se shodují specifické požadavky pracovního místa (nebo s žádanými pracovními schopnostmi) s profilem uchazeče. Během rozhodování o přijetí zaměstnance se provádí výběr z externích zdrojů, ale také při interním rozhodování o interní mobilitě, povyšování a propouštění.

*„Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“ (Kociánová, 2010, s. 94)*

Dle Šikýře (2016, s. 104) je účelem výběru vybrat si, který z případných zájemců o zaměstnání možná nejlépe vyhovuje požadavkům, co se týče odborného růstu, výkonu práce a funkčního postupu ve společnosti. Výběr se realizuje pomocí vybraných kritérií a metod výběru. Pokud chceme posuzovat jednotlivé zájemce o zaměstnání, je příhodné postupovat pozitivním přístupem. Pozitivní přístup znamená, že se nebude zjišťovat, co přesně zájemci o zaměstnání nesplňují, proč přesně zájemce o zaměstnání odmítnout. Naopak by se mělo zjišťovat, co zájemci o zaměstnání splňují, proč by se měl zájemce o zaměstnání přijmout. Pozitivní přístup tedy pomáhá zvolit velmi motivované a schopné zaměstnance.

Když je primární přístup zřízený na prvotním využívání preferencí (ne na zamlčování nedostatků), tak je jádrem zdařilé personální práce ve společnosti. Zde se tedy snažíme o ideální zužitkování konkrétních osobních schopností a také snaha motivování

zaměstnanců k provádění ujednané práce, snaha dosáhnout žádaného výkonu a plnění taktických cílů společnosti. Pozitivní přístup je nutný k výběru zaměstnanců a také jiných personálních konání, které by mohli ovlivnit výkon, motivaci a schopnosti zaměstnanců v pracovním procesu. Znamená to spravedlivé odměňování, pravidelné hodnocení či systematické vzdělávání zaměstnanců. (Šikýř, 2016, s. 104)

Pozitivní přístup může být také základem úspěšného diversity management<sup>3</sup> ve společnosti. Diversity management se snaží o účinné užívání konkrétních individuálních schopností a rovněž o motivaci individuálních zaměstnanců účelným děláním pracovních podmínek a pracovních příležitostí s ohledem na běžnou různorodost všech zaměstnanců ve společnosti (z hlediska jejich pohlaví, rodinného vztahu, věku, osobních vlastností, pracovních zkušeností apod.). (Šikýř, 2016, s. 104)

### **3.1 Kritéria výběru zaměstnanců**

Kritéria výběru zaměstnanců obsahují nepostradatelné a ostatní nároky na zaměstnance. Organizace je určuje dle vlastních potřeb (praxe, nejvyšší dosažené vzdělání, osobní dovednosti a znalosti apod.) a také dle speciálních právních předpisů (zdravotní způsobilost, trestněprávní bezúhonnost apod.).

Z postoje dlouhodobého, a hlavně úspěšného působení konkrétních zaměstnanců ve společnosti je podstatné, aby nejpříhodnější zájemce o pracovní pozici dokázal jak nutnou odbornou kvalifikaci pro výkon práce, tak i především nutný rozvojový potenciál pro funkční postup a odborný růst ve společnosti. (Šikýř, 2016, s. 104)

### **3.2 Fáze výběru zaměstnanců**

Proces výběru zaměstnanců může být rozdělena do dvou fází: Předběžná a vyhodnocovací.

Začátek předběžné fáze je takový, že je snaha obsadit potenciální nebo přímo volné pracovní místo. Ihned musí následovat tři charakteristické kroky, které vykreslí předběžnou fázi (Koubek, 2015, s. 173-174):

---

<sup>3</sup> Diversity management = koncept, který vychází z oceňování interindividuálních rozdílů mezi lidmi, boje proti diskriminaci a přináší organizaci zisky

- definice příslušného místa, stanovení základních pracovních podmínek na něm (tento krok pomáhá zajistit kvalitní výběr, protože je jasný a je zde detailní popis pracovního místa, které se snažíme obsadit);
- v druhém kroku se zkoumá, kterou kvalifikaci a jaké dovednosti a znalosti, jakými osobními vlastnostmi by měl být uchazeč obohacený, aby dokázal úspěšně provádět práci na pracovním místě, které obsazoval (specifikace pracovního místa);
- posledním třetím krokem navazuje na druhý krok, v tomto kroku konkrétně specifikuje jednotlivé požadavky na kvalifikaci, vzdělání, délku praxe, specializaci, zvláštní schopnosti a jeho osobní vlastnosti nutné, aby byl uchazeč vhodný pro zaměstnání (tyto požadavky můžeme brát jako součást nabídky zaměstnání v procesu získávání zaměstnanců a jsou to také kritéria uplatňovaná při výběru zaměstnanců).

Vyhodnocovací fáze je dalším krokem navazujícím na předběžnou fázi po určitém časovém odstupu. Nejdříve musíme získat určitý počet uchazečů o pracovní místo. Tato fáze se dá rozdělit do několika kroků, ale nemusí se využívat všechny. Záleží na okolnostech, jako je obsah a charakteristika práce na obsazovaném pracovním místě. Konkrétní kroky lze spojit s určitými metodami výběru zaměstnanců. Jen ojediněle stačí při výběru využít pouze jeden z nich. Nejvíce se využívá kombinace dvou či více metod. Následujícími kroky jsou (Koubek, 2015, s. 173-174):

- prozkoumání dotazníků, různých dokumentů a životopisů od uchazeče;
- předběžný pohovor doplňující skutečnosti obsažené v písemných dokumentech;
- testy pracovní způsobilosti, anebo pomocí assessment centre<sup>4</sup>;
- výběrové pohovory;
- prozkoumání referencí;
- lékařská vyšetření (pokud jsou potřeba);
- informování jednotlivých uchazečů o rozhodnutí apod.

Vyhodnocovací fáze může probíhat tak, že buď uchazeč projde všemi kroky, které se hodí k požadovanému pracovnímu místu, nebo budeme vyřazovat kroky, které pro něj

---

<sup>4</sup> Assessment centre = konkrétní forma výběrového řízení na konkrétní pozici (viz podkapitola 3.3.3)

nejsou vhodné (tzv. vyřazovací postup). Častěji se využívá smíšený postup (také hybridní), při kterém je část tvořena vyřazovacím a druhá část kompenzačním (testy osobnosti a výběrový pohovor) charakterem. (Koubek, 2015, s. 173-174)

### **3.3 Metody výběru zaměstnanců**

Nejdůležitějším cílem při výběru zaměstnanců je obvykle snaha zvolit nejlepší lidi pro určitou práci. Ti, kteří se snaží z kandidátů vybírat, mají snahu předpovědět jejich pracovní výkon na dané pracovní pozici. Aby bylo obsazování místa úspěšné, je nezbytné zajistit novým příchozím uchazečům, aby jim jejich nová role vyhovovala a nedocházelo k jejich časnému odchodu. (Foot & Hook, 2002, s. 83)

Dle Šikýře (2016, s. 105) je to specifický postup posuzování a zkoumání způsobilosti zájemců o zaměstnání provádět požadovanou práci. Mezi obvykle využívané metody výběru zaměstnanců lze zařadit:

- posuzování životopisu;
- pohovor;
- testování jednotlivých uchazečů;
- assessment centre;
- prozkoumání referencí.

V úspěšném výběru zaměstnanců je zahrnuto posuzování a zkoumání způsobilosti uchazečů o zaměstnání na základě spolehlivých a platných metod. Pokud metoda umožňuje předpovědět úspěšný výkon, je tím pádem metoda platná (validní). Jeli opakované použití za shodných podmínek a poskytuje srovnatelné výsledky, je to metoda výběru spolehlivá (reliabilní). (Šikýř, 2016, s. 105)

Jak uvádí Foot a Hook (2002, s. 462), metod výběru pracovníků je celá řada. Často se jedná o jednu či kombinaci základních metod. Nejčastěji se tedy jedná o:

- předvýběr z informací v žádostech a životopisech;
- pohovor;
- test;
- žádosti rozšířené o životopisnou část;
- assessment centre (diagnosticko-výcvikový program);
- reference.

Je několik metod výběru, ale žádná z nich není brána jako úplně spolehlivá a žádná nedokáže zaručit, že právě jen konkrétní vybraný zaměstnanec bude právě tím nejlepším pro danou společnost. (Koubek, 2015, s. 175)

### **3.3.1 Hodnocení životopisu**

Životopis poskytuje veškeré potřebné informace o uchazeči jak z jeho osobního, tak i profesního vývoje. Zaměstnavatelé preferují především strukturovaný životopis. Pro námět a sestavení otázek pro daný výběrový pohovor slouží analýza životopisu a porovnání životopisu s informacemi z ostatních materiálů. Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 139-140) se při hodnocení životopisu zaměřujeme na:

- zda má uchazeč ukončené studium;
- kolikrát změnil uchazeč místa studia a místa zaměstnání;
- je-li mezi změnami určitá kontinuita a postup k určitému cíli;
- délka trvání pracovního poměru;
- důvod každé změny zaměstnání (i funkcí v zaměstnání);
- zda existují časové mezery mezi návazností vzdělávání a zaměstnáním;
- pokud jsou zde neobvyklé termíny ukončení pracovního poměru;
- shoda všech časových údajů v pracovních posudcích a dokladech o vzdělání a údajů v životopise;
- zda zde nechybějí nějaké určité úseky o vzdělání a o zaměstnání, důkazy o jiných aktivitách;
- pokud je existence zvláštních důvodů, které se staly během změny vzdělání a zaměstnání.

### **3.3.2 Testování uchazečů**

Při výběru zaměstnanců lze uplatnit psychologické testy. Psychologické testy mohou být různého druhu, ale nejčastěji jsou děleny do dvou hlavních velkých skupin: Testy osobnosti a testy mentálních schopností neboli výkonové testy (testy speciálních schopností, testy inteligence, testy vědomostní). Výkonové testy se můžou týkat inteligence, technického porozumění, paměti, tvořivost apod. To, co měří standardizované metody rozumových schopností a také současné mentální stupeň konkrétního člověka, jsou testy inteligence. Pokud chceme zachytit typické projevy daného jedince

(jak často reaguje) použijeme testy osobnosti. V těchto testech nelze porovnávat jedince s někým jiným, jestli je horší nebo lepší než jiný zaměstnanec (uchazeč). Snaha zachytit jedinečné vlastnosti osobnosti. Snažíme se zkoumat povahu jedince. Mezi testy také zahrnujeme tzv. ukázkou práce. Během této ukázky je předložen uchazeči úkol např. na počítači a pozorujeme zde, jak uchazeč tento úkol zvládne. (Čopíková a kol., 2015, s. 26)

### **3.3.3 Assessment centre**

Tuto metodu, zvanou assessment centre (AC), lze použít jako metodu hodnocení, výběru i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje souhrnně posoudit rozvojový potenciál a pracovní výkon zaměstnanců. Používání AC jakožto metody výběru je běžně založeno na posuzování a zkoumání výsledků práce a také chování jednotlivých uchazečů během skupinového i individuálního řešení případových studií a modelových úkolů. Uchazeči zde ukazují nejen odbornou způsobilost pro výkon na pracovní pozici, ale také jaký mají rozvojový potenciál pro funkční postup a odborový rozvoj. Vyřešení jednotlivých modelových úkolů a určitých případových studií je nejčastěji doplněno testy, pohovory nebo také stimulačními, které přezkoumají skutečnou motivaci a schopnosti zájemců. (Šikýř, 2016, 109)

AC neprobíhá přímo na pracovišti, ale na jiném místě během jednoho či dvou dnů. Skupinu osmi až deseti uchazečů pozoruje skupina pěti až sedmi interních či externích hodnotitelů (psychologové, personalisti, manažeři). Díky AC lze lépe posoudit a porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou. Nevýhodou AC jsou početnější náklady na přípravu a realizaci. (Šikýř, 2016, 109)

### **3.3.4 Výběrový pohovor**

Pohovor či také rozhovor je jedním z nejpoužívanějších a také dle názoru většiny teoretiků a praktiků nejvhodnější metodou a také hlavně klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Musí být správně připraven, aby se stal nejlepší metodou výběru zaměstnanců. Má obecný cíl posoudit pracovní způsobilost zájemce pro obsazované místo, mimo jiné má i tři hlavní cíle:

- snaha získat doplňující a hlubší informace o zájemci;
- podání informace uchazeči o společnosti a konkrétní práci v ní;
- posouzení osobnosti uchazeče.

Hovoří se také o čtvrtém cíli pohovoru, tím by mělo být vytvoření přátelského vztahu mezi zájemcem a společností. Tím se společnost snaží vyvolat dobrý a spravedlivý pocit zájemce. (Koubek, 2015, s. 179)

Typy pohovorů, které Koubek (2015, s. 179-180) dělí podle struktury a množství účastníků jsou:

- pohovor 1 + 1 – rozhovor mezi uchazečem a představitelem společnosti (vedoucí pracovník, atmosféra je zde otevřená, vhodné pro obsazování méně kvalifikovaných pozic;
- pohovor před komisí – rozhovor mezi uchazečem a 3-4 osobami (personalista, nadřízený a psycholog), vhodný pro kteroukoliv pracovní pozici (především pro náročnější pozice);
- postupný pohovor – rozhovor 1 + 1, kde se mění osoby na straně společnosti, snaha udržet výhody předchozích typů a odstranit nevýhody, časově náročné;
- skupinový pohovor – rozhovor mezi skupinou zájemců a jednou či více hodnotících osob, vhodné pro zkoumání, jak se uchazeč chová ve skupině, úspora času, někteří zájemci nemusí stoprocentně vnímat.

Koubek (2015, s. 180-181) dále rozděluje podle obsahu a průběhu:

- nestrukturované pohovory – volně plynoucí, není připraven obsah, tvoří se během rozhovoru, zhoršené porovnávání pohovorů mezi sebou;
- strukturované pohovory – standardizované, naplánovaný obsah, všichni odpovídají na stejné, připravené otázky, vše musí být zdokumentováno;
- polostrukturované pohovory – buď se určí cíle a průběh rozhovoru je volný, anebo je první část pohovoru strukturovaná a druhá ne, pozorovatel by měl být při tomto typu velmi dobře proškolen.

Téměř nejdůležitější při pohovoru je první dojem. Uchazeč musí „oslnit“ hodnotící osobu pohovoru hned z počátku. Většina pracovníků personálního oddělení si stojí za tím, že nejlepšího uchazeče pro danou pozici ve společnosti dokáže poznat během několika minut. Nedokáže-li uchazeč zapůsobit hned zpočátku pohovoru, může tím vyvolat v hodnotiteli negativní pocity. V průběhu rozhovoru bude pak těžké tuto situaci zvážit. (Lorenz, 2005, s. 49)

### **3.3.5 Zkoumání referencí**

Reference o uchazečích poskytují zaměstnavateli osoby, které již uchazeče znají z předešlého či současného zaměstnání (spolupracovníci, nadřízení), ze školy (spolužáci, učitelé) apod. Reference lze zkoumat pouze pod souhlasem uchazeče, během toho se snažíme rozšířit a prozkoumat dostupné údaje o rozvojovém potenciálu a způsobilosti uchazeče (jaké měl povinnosti a úkoly v předchozím zaměstnání, jakou měl odpovědnost a jaké měl pravomoci, jakou měl úroveň motivace a schopností, jak dokázal řešit problémy, jakých výsledků dokázal dosáhnout apod.). (Šikýř, 2016, s. 109)



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Představení společnosti

Praktická část zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti (obchodním řetězci) s cílem posoudit a porovnat uplatňované postupy v jednotlivých prodejnách, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Praktická část je zpracována na základě získaných informací z interních materiálů (příručka pro vedoucí zaměstnance, manuál pro vedoucí zaměstnance, příručka k pohovoru) a webových stránek společnosti, rozhovoru s regionálním manažerem společnosti pro region Praha, komunikace s personalistkou a dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci prodejen. Na dotazník odpověděla přibližně třetina vedoucích zaměstnanců z celé České republiky.

### 4.1 Podnikání společnosti

Společnost má v České republice síť supermarketů. Celkem je to přes 220 prodejen, kde zaměstnává více než 6000 zaměstnanců. Na českém trhu je 29 let. V Evropě byly otevřené první prodejny této společnosti již v 50. letech 20. století. Společnost má roční obrat 22,8 mld. Kč. Předmětem podnikání společnosti je prodej potravin, drogerie a doplňkového sortimentu. V jednotlivých prodejnách nabízí společnost široký výběr produktů privátních i známých značek. Velký důraz je kladen na čerstvý sortiment, jako je pečivo, ovoce a zelenina, lahůdky, maso, mléčné produkty a také chlazené produkty. Společnost podporuje české výrobce, a proto je jisté, že v prodejnách lze nalézt především české potraviny. (webové stránky společnosti, 2020)

### 4.2 Zaměstnanci společnosti

Středem zájmu společnosti není jen zákazník, ale také zaměstnanec. Společnost si uvědomuje, že motivovaní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou klíčem jejího úspěchu. Tím, že společnost podniká ve více zemích Evropy a stále se rozrůstá, nabízí příležitosti karierního růstu. Pokud je v zaměstnancích vidět potenciál, mají příležitost se nadále rozvíjet a také se posunout na některou z manažerských pozic, či se stát specialistou ve svém konkrétním oboru. (webové stránky společnosti, 2020)

Společnost se o své zaměstnance snaží starat podle nejnovějších trendů. Ke standardní měsíční mzdě nabízí zaměstnancům spoustu benefitů<sup>5</sup> a zaměstnaneckých výhod. Nejzajímavějšími benefity jsou (webové stránky společnosti, 2020):

- roční prémie ve formě bonusů (každý zaměstnanec má individuální kritéria, které jsou nastavené podle pracovní pozice);
- zvýšený nárok dovolené (plus pět dní nad rámec zákona);
- stravenky;
- mzdové příplatky vyšší nad rámec zákona (za víkendy, přesčasy);
- odměna za doporučení nového zaměstnance;
- široká nabídka rozvoje a vzdělávání formou školení.

Dále nabízí spoustu dalších benefitů Loajality bonus, Multisport karta, příspěvek na penzijní připojištění, možnost ubytování v podnikové ubytovně s příspěvkem zaměstnavatele, vánoční poukázky pro zaměstnance, soutěže pokladních na prodejnách, odměny při pracovních výročích, placené volno nad rámec nařízení zákona, výhodné služby volání, slevy na zájezdy, zaměstnanecký časopis se slevovými kupony. Právě benefity jsou pro uchazeče o práci jeden z hlavních bodů při náborových pohovorech. (webové stránky společnosti, 2020)

Společnost se věnuje svým zaměstnancům. Je to pro ni jedna z hlavních věcí, která je pro společnost klíčová. Snaží se tedy nabízet pravidelné vzdělání a rozvoj. Poskytuje zaměstnancům v jednotlivých prodejnách pohodlné a dostatečné množství pracovních oděvů. Pravidelně zjišťuje pomocí průzkumů spokojenost zaměstnanců a s každým ze zaměstnanců vede nadřazený minimálně jednou za rok hodnocení jeho pracovního výkonu. Na základě těchto průzkumů a hodnotících rozhovorů přijímá opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k jejich rozvoji a vzdělávání. (webové stránky společnosti, 2020)

Společnost má dvě vlastní školící centra (v Praze a v Brně), ve kterých se noví či stávající zaměstnanci mohou rozvíjet a něčemu novému a efektivnímu se přiučit. Cílem těchto center je přinést do jednotlivých prodejen ještě větší profesionalitu a zkvalitnění služeb pro zákazníky. (webové stránky společnosti, 2020)

---

<sup>5</sup> Benefit = zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance nad rámec zákonných povinností

Jak už bylo zmíněno výše, je zde také možnost karierního růstu. Každý, kdo má snahu a pracuje s velkým nasazením, prokazuje odbornost nebo řídicí či jiné schopnosti, může se kariérně dostat dokonce až na některou z manažerských pozic, vedoucím prodejny, vedoucím úseku či opravdovým specialistou ve svém zaměstnání. (webové stránky společnosti, 2020)

## 5 Získávání a výběr zaměstnanců

Analýza je zaměřena pouze na získávání a výběr zaměstnanců prodejen společnosti, nikoliv na získávání zaměstnanců na manažerské pozice, pro oddělení centrály společnosti či centrální sklady.

### 5.1 Získávání zaměstnanců prodejen

Společnost získává zaměstnance prodejen různými způsoby. Záleží na inzerované pozici, lokalitě, v které se prodejna nachází a období (vliv sezonních prací např. v letním období odliv zájemců o práci do zemědělství, stavebnictví apod.). Některé prodejny mají při inzerování volných pozic výrazně větší počet uchazečů, jiné jich mají naopak nedostatek. Využívají zde jak způsob získávání z vnitřních, tak také z vnějších zdrojů. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 01/2020)

Vnitřními zdroji lze získat zaměstnance tak, že se posune na vedoucí pozici nebo přejdou z jednoho pracovního úseku do druhého, anebo na více kvalifikované místo. Dalším z vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců, které je někdy využíváno, je získání – převedení zaměstnance od personálních agentur, které na prodejně využívají pouze na výpomoc při nedostatku zaměstnanců. Negativem převodu je dost vysoký smluvní poplatek externí agentuře. Pozitivem pak získání již kvalifikovaného zaučeného zaměstnance a s tím spojena úspora za nábor a zácvik zaměstnance. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 01/2020)

Pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů mají vedoucí prodejen příručku, která jim pomáhá při jejich získávání. Příručka obsahuje možnosti, kterými lze získat nové zaměstnance. Na rozdíl od předchozích let je, v současné době rozvinutého internetu, základem vystavení inzerátu na internetové portály, na které získává personální oddělení společnosti nejvíc odpovědí od respondentů. Vedoucí prodejny má další možnosti, které může využít pro hledání a oslovení nových zaměstnanců, jsou to (příručka pro vedoucí zaměstnance, 2020):

- online reklama na webových stránkách či sociálních sítích – volné pracovní pozice zvýrazněné na webových stránkách společnosti a reklama na sociálních sítích zajištěna přes personální oddělení;

- doporučení od kolegy – zaměstnanec je informován vedoucím prodejny o volné pozici jak přímo vedoucím, tak formou plakátu umístěném v prostorech, kde se pohybují pouze zaměstnanci, zaměstnanec je za doporučení nového zaměstnance motivován finanční odměnou;
- velké plakáty s kapsou – plakáty umístěné do rámu a vyvěšené na prodejně na exponovaných místech (vstup, výloha, pokladní zóna) s nabídkou pracovních pozic;
- náborové letáky (a plakáty) – menších velikostí v prostorech prodejny s konkrétní nabídkou pracovní pozice;
- billboardy<sup>6</sup>, bannery<sup>7</sup> u prodejny – velké plakáty nebo plachty s nabídkou pracovní pozice venku u vchodu do prodejny či na stanovišti nákupních košíků, zajištěno přes personální oddělení;
- tisková reklama – náborové kampaně v denním tisku a v lokálních novinách;
- úřad práce – inzerování volných pozic;
- roznos letáků – lze zajistit roznos malých letáků s nabídkou pracovní pozice do schránek v okolí prodejny;
- reklama v MHD a venkovní reklama – reklamní plakáty na pracovní pozice v dopravních prostředcích v okolí prodejny a venkovní reklamy např. na zastávce, lavičce apod., zajištěno přes personální oddělení;
- další zdroje – např. cílené SMS zprávy s nabídkou práce, reklama v rádiu, účast na pracovním veletrhu apod.

## 5.2 Výběr zaměstnanců prodejen

Výběr zaměstnanců prodejen navazuje na získávání zaměstnanců a není jednoduchou záležitostí. U výběru zaměstnanců je více způsobů, jak společnost vybírá jednotlivé zaměstnance.

Většina uchazečů o zaměstnání vyhledává v současné době inzeráty přes internetové portály. Pro sběr informací a reakcí uchazečů využívá společnost webovou aplikaci Te-amio (vysvětleno v podkapitole 5.2.2). Menší počet uchazečů žádá o práci telefonicky či osobní návštěvou prodejny. Na každé prodejně je různý počet volných pozic a také

---

<sup>6</sup> Billboard = velká plakátovací reklamní plocha

<sup>7</sup> Banner = velká reklamní plachta

různý počet zájemců o právě uvolněné pozice. Průměrně je na prodejnách okolo dvou až pěti volných pozic. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 01/2020)

Výběr zaměstnanců ve společnosti probíhá sběrem dat, která vedoucí prodejen, regionální manažeři a personalisté dostávají přes aplikaci Teamio či zájemci své životopisy donesou přímo na prodejnu, nebo také zavolají na prodejnu. Výběr zaměstnanců probíhá výběrem nejvhodnějších uchazečů dle zaslaných reakcí a životopisů a následně pomocí pohovorů s uchazeči.

Vedoucí prodejen mají možnost se přihlásit na interní školení náboru, které vedou zkušení lektoři a pracovníci náboru z personálního oddělení. Vedoucí prodejen může také přihlásit regionální manažer. Školení může zaměstnanec navštívit vícekrát, jelikož se pracovní trh stále mění a musí se mu přizpůsobovat. (manuál pro vedoucí zaměstnance prodejen, 2020)

Na základě rozhovoru s regionálním manažerem pro region Praha (01/2020) bylo zjištěno, že při výběru uchazečů na manažerské pozice a vyšší odborné pozice jsou ve společnosti využívány další metody jako je assessment centre, testování a další. Tak jak je uvedeno v teoretické části práce.

### **5.2.1 Pohovor**

Vedoucí prodejen mají k dispozici manuál, ve které mají instrukce a doporučení, jak pohovor vést. V manuálu (manuál pro vedoucí prodejen, 2020) je doporučeno nalézt vhodný, klidný prostor, kde bude pohovor prováděn. Zaměstnanec by měl informovat kolegy, kde a v kolik bude pohovor prováděn, aby nebyl zbytečně rušen. Zaměstnanec by měl pro uchazeče přichystat něco k pití (voda, káva apod.). Během pohovoru by měl mít zaměstnanec po ruce podpůrné materiály. Především náborový blok, což je předtištěný firemní formulář se strukturou pohovoru, dále životopis, vlastní poznámky apod., které mu mohou usnadnit průběh pohovoru. Pohovor by měl být dostatečně dlouhý k dané pozici (např. pro nižší pozice mezi patnácti až třiceti minutami). Zaměstnanec by měl na pohovor přijít s dobrou náladou, protože negativní přístup může ovlivnit průběh celého pohovoru. Vedoucí prodejny nemusí rozhovor provádět sám,

ale může přizvat regionálního manažera, zástupce vedoucího či mentora<sup>8</sup>. V manuálu naleznou také strukturu pohovoru, ve které je přivítání, nejprve mluví uchazeč (vedoucí prodejny pokládá otevřené otázky), poté vedoucí prodejny představí pozici a před rozloučením se domluví na nástupu do práce, mzdě, směnách apod.

Vedoucí prodejen mají během pohovoru příručku, do které se vyplňují informace získané během pohovoru (např. datum, jméno, kontakt, možný nástup, o jakou práci má uchazeč zájem, jak si uchazeč myslí, že bude probíhat pracovní den atd.). (příručka k pohovoru, 2020)

Sdělení o zamítnutí či přijetí uchazeče oznamují vedoucí prodejen buď telefonicky, zasláním textové zprávy, osobně či emailem přes aplikaci Teamio.

## **5.2.2 Webová personální aplikace Teamio**

V posledních třech letech využívá společnost tzv. Teamio. Společnost tuto webovou aplikaci využívá pro její jednoduchost, přehlednost a snadný přístup k informacím o jednotlivých uchazečích. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 01/2020)

Teamio je webová aplikace určená nejen pro personalisty, ale také pro vedoucí zaměstnance prodejen a regionální manažery v různých společnostech. Pro vedoucí zaměstnance je to velmi výhodné, protože všechny informace o uchazeči jsou uloženy na této stránce a v rámci společnosti je snadný přístup k jednotlivým dokumentům a jednoduchému dotazníku, který uchazeč vyplní. (Teamio.com, © 1996–2019)

Jednotlivé uchazeče zde můžete mít uloženy podle úspěšnosti při pohovoru, dotazníku a jiné. Konkrétní perspektivní uchazeče lze označit štítkem, aby bylo snadné je později vyhledat. Systém Teamio usnadňuje práci, profil uchazečů se vytvoří sám podle životopisu, proto je velmi užitečný a ušetří spoustu práce. Je také možné si zde zapsat uchazeče, kteří přišli přímo na prodejnu nebo se ozvali telefonicky a nejsou připojeni přes inzerci na internetu a mít tak kompletní přehled o všech uchazečích ze všech zdrojů. Výhodou je také, že v rámci společnosti lze napsat na konkrétního uchazeče doporučení, které vidí pouze interně odpovědní zaměstnanci společnosti, kteří

---

<sup>8</sup> Mentor = proškolený zkušený zaměstnanec, který má na starosti péči o nováčka, jeho adaptaci na prodejnu, zácvik a zaškolení



k němu mají přístup. Zároveň je přes přístupová hesla odpovědných zaměstnanců zajištěna veškerá ochrana osobních údajů v rámci GDPR<sup>9</sup>. Pokud má zde uchazeč např. špatné reference z jiné prodejny této společnosti, tak odpovědný zaměstnanec ví, že tento zájemce by mohl být nevhodný na volnou pozici. (Teamio.com, © 1996–2019).

Uchazeče můžete také skrze Teamio odmítnout, pozvat na pohovor či předběžně přijmout. Jsou zde předpřipravené možnosti odpovědí, proto je velice jednoduché pracovat s pomocí této aplikace. Zaměstnancům to ušetří spoustu času a mají vše na jednom místě a velmi přehledně. (Teamio.com, © 1996–2019)

### **5.2.3 Mystery recruitment**

Společnost zhruba jedenkrát za dva roky provádí kontrolu vedoucích prodejen, jak probíhá proces získávání a výběru zaměstnanců. Pro tuto kontrolu využívá externí agenturu, jejíž pracovníci reagují na personální inzerci a představují se jako uchazeči o zaměstnání. Formou osobní návštěvy na prodejně, telefonickým kontaktováním vedoucího prodejny a zaslání životopisu přes Teamio. Společnosti pak dávají zpětnou vazbu, jak probíhala reakce vedoucího, jak probíhal pohovor, v jakém prostředí, jaké informace jim vedoucí poskytl o pracovní pozici, o společnosti, o náplni práce, směnách, benefitech apod. Toto je velmi dobrá zpětná vazba pro společnost, na kterých prodejnách probíhá nábor dobře, a kde je potřeba nábor zlepšit. Na základě této zpětné vazby je vedoucím doporučeno např. absolvovat školení náboru. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 01/2020)

## **5.3 Situace v březnu 2020**

Vzhledem k aktuální situaci v České republice, kdy je vyhlášený nouzový stav kvůli šíření koronaviru, je na českém území zavřena většina gastro provozoven, všechna sportoviště a vlastně všechny obchody mimo lékárny, čerpací stanice a prodejny s potravinami. Tím je způsobena v současné době vysoká míra nezaměstnanosti. Společnost prodává potraviny, proto je stále otevřena a zaměstnanci se nemusí bát, že by o své pracovní místo přišli, ba naopak mají více práce, než měli doposud. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 03/2020)

---

<sup>9</sup> GDPR = nařízení Evropské Unie o ochraně osobních údajů

Za běžného chodu mají prodejny většinou kolem již zmíněných 3-5 zájemců na volnou pracovní pozici. V březnu roku 2020 stoupl toto číslo až na 30-50 zájemců na jednu pracovní pozici. V posledních několika letech k takovým situacím nedocházelo, protože míra nezaměstnanosti byla nízká a pracovní pozice byly téměř zcela obsazeny.

Vedoucí prodejny vybírá uchazeče tak, že prozkoumá všechny přijaté životopisy. Z daných životopisů vybere nejlepší a nejvhodnější uchazeče na danou pracovní pozici. Vybere si okolo 8-10 zájemců, které si pozve na osobní pohovor na dané prodejně. Dále srovná jednotlivé pohovory a nejlepšímu nabídne pracovní pozici. Dalším 2-3 nejlepšími uchazečům nabídne jinou pracovní pozici. Ostatním zájemcům poděkuje a omluví se formou emailu z Teamia, textovou zprávou či telefonátu, že volné pracovní místo již bylo obsazeno. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 03/2020)

## 6 Dotazníkové šetření mezi vedoucími prodejen

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření mezi vedoucími prodejen, kteří provádějí získávání a výběr zaměstnanců prodejen.

Použitý dotazník obsahoval 14 uzavřených otázek zaměřených na získávání a výběr zaměstnanců (viz příloha). Dotazování probíhalo od začátku února do konce března 2020.

Dotazník byl vytvořen v aplikaci Survio.cz. Celkem bylo e-mailem rozesláno 200 online dotazníků do prodejen v různě velkých městech v České republice. Získáno bylo 65 vyplněných dotazníků. Dotazníky byly vyhodnoceny pomocí aplikace Microsoft Excel určením absolutních a relativních četností odpovědí a vytvořením příslušných tabulek a grafů.

### 6.1 Respondenti dotazníkového šetření

Odpovědi týkající se získávání a výběru zaměstnanců prodejen byly získány od 65 vedoucích prodejen. Ti byli charakterizováni na základě otázky 1 dotazníku, která zjišťovala, kde se nachází prodejna respondentů (viz tabulka 4).

Tabulka 4: Umístění prodejny

Odpověď	Počet respondentů	V procentech
Praha, Brno, Plzeň, Ostrava	21	32 %
Město 50 000 - 100 000 obyvatel	7	11 %
Město 10 000 - 49 999 obyvatel	28	43 %
Město do 10 000 obyvatel	9	14 %

Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce prodejen (43 %) se nacházelo ve městech s 10 000 až 49 999 obyvateli. Dále to byly prodejny v Praze, Brně, Plzni a Ostravě (32 %) a potom prodejny ve městech do 10 000 obyvatel (14 %) a prodejny ve městech s 50 000 až 100 000 obyvateli (11 %).

## 6.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitoly vyhodnocuje odpovědi na otázky 2 až 14 dotazníku, které zjišťovaly názory vedoucích prodejen na získávání a výběrů zaměstnanců prodejen.

### Otázka 2: Kolik pozic jste za posledních 6 měsíců měli na prodejně volných?

V otázce 2 bylo zjišťováno, kolik volných pracovních pozic bylo za posledních 6 měsíců. Respondenti měli volbu jedné odpovědi a většina z vedoucích prodejen odpověděla, že na prodejnách bylo přibližně 5 volných míst a to 89 %. Žádné volné pracovní místo měly prodejny v menších městech do 10 000 obyvatel a to 3 %. Asi 10-20 volných pracovních pozic je hlavně ve velkých městech, jako je Praha, Brno apod. a to 6 %. Volných pozic, které nelze spočítat má pouze jednoho zástupce z největších měst a to 2 %.

Tabulka 5: Počet volných pozic na prodejně

Odpověď	Počet respondentů	V procentech
Žádnou pozici, nenabírali jsme nové zaměstnance	2	3 %
Do 5 pozic	58	89 %
Asi 10-20 pozic	4	6 %
Mnoho volných pozic / Nedokážu spočítat	1	2 %
Nevím, na prodejně jsem krátce	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 3: Pokud inzerujete volnou pozici, kolik vám průměrně chodí reakcí?

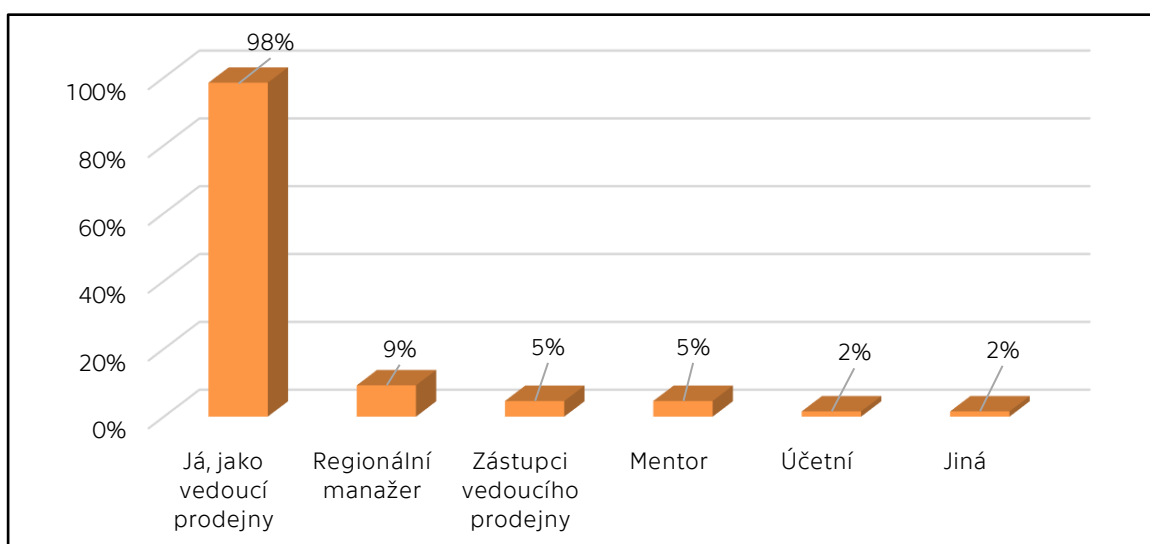
Z této otázky je zřejmé, že na každé prodejně jsou alespoň nějaké reakce na volné pracovní místo. Nejvíce reakcí bývá mezi 5-20 a to 57 %. Mnoho prodejen získává do 5 reakcí na jedno volné pracovní místo a to 38 %. 20-50 reakce zaznamenali pouze 3 respondenti. Jeden z nich je z největších měst České republiky a zbylé dvě odpovědi pochází z měst mezi 10 000 a 49 999 obyvatel. Tyto zabírají dohromady 5 %.

Tabulka 6: Počet příchozích reakcí

Odpověď	Počet respondentů	V procentech
Vůbec žádné	0	0 %
Do 5 reakcí	25	38 %
Cca 5-20 reakcí	37	57 %
Cca 20-50 reakcí	3	5 %
Nedokážu spočítat	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

#### Otázka 4: Kdo na vaší prodejně řeší nábor (inzerce, Teamio, pohovory)?



Graf 1: Vedení pohovoru

Zdroj: vlastní šetření

V této otázce měli respondenti možnost vybírat více odpovědí. Přesto se téměř jednoznačně shodli na tom, že nábor zaměstnanců řeší přímo vedoucí prodejny a to 98 %. Celkem na 6 prodejnách řeší nábor také regionální manažer (ten by měl mít o všem přehled) a to 9 %. 3 respondenti označili možnosti „zástupci vedoucího prodejny“ a „mentor“ jako další možnosti, kdo řeší nábor na jejich prodejně a to 5 %. Na jedné prodejně řeší nábor také účetní (administrativní pracovnice) a to 2 %. Jeden respondent (2 %) odpověděl vlastními slovy: „Inzerce a Teamio řeší regionální manažer, pohovory vedu já jako vedoucí.“ To znamená, že regionální manažer dělá první část výběru zaměstnanců a vedoucí prodejny vede přímo na prodejně pohovory.

Regionální manažer zasahuje do výběru a provádí pohovory zejména při výběru na vedoucí pozice (zástupce vedoucího, vedoucí úseku apod.). (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 03/2020)

### Otázka 5: Kolik pohovorů jste již vedl/a?

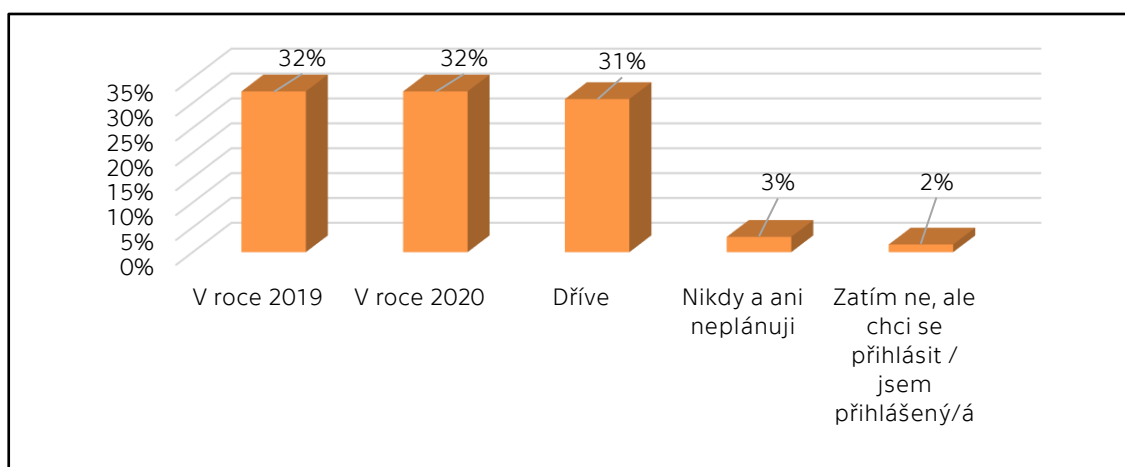
U této otázky je zřejmé, že respondenti jsou na správném místě. Každý z nich už několik pohovorů vedl. Většina z nich už vedla tolik pohovorů, že to ani nedokáže spočítat a to 88 %. Zbytek respondentů uvedl buď maximálně 5 pohovorů, anebo mezi 5-10 pohovory, každá tato odpověď odpovídá 6 %.

Tabulka 7: Počet provedených pohovorů

Odpověď	Počet respondentů	V procentech
Vůbec žádný	0	0 %
V této společnosti žádný, ale vedl/a jsem je v předchozích zaměstnáních	0	0 %
Sám/Sama žádný, ale seděl/a jsem u pohovorů s regionálním manažerem	0	0 %
Méně než 5 pohovorů	4	6 %
Asi 5-10 pohovorů	4	6 %
Více / nedokážu spočítat	57	88 %

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 6: Kdy jste absolvoval/a ve společnosti školení náboru?

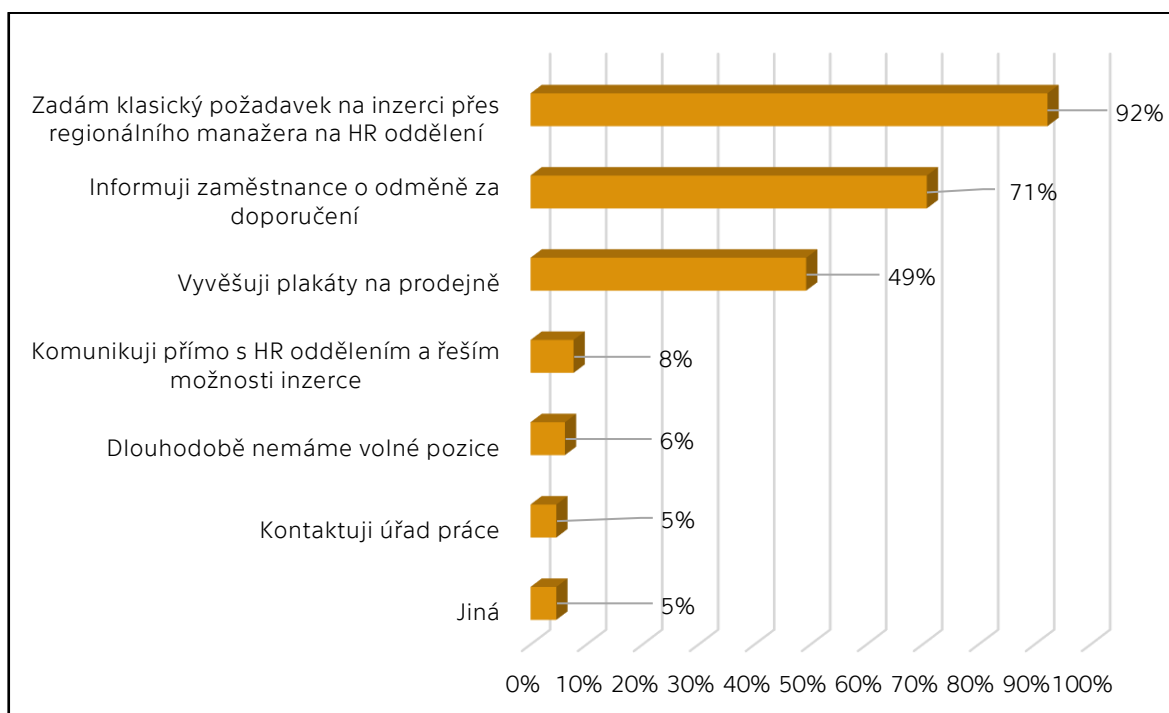


Graf 2: Absolvování školení náboru

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti odpověděli, že 62 z nich již dříve absolvovali školení náboru ve své společnosti. V roce 2019 se školení zúčastnilo 21 z nich a to 32 %. V roce 2018 taktéž. Z 65 vedoucích se jich 20 zúčastnilo dříve než v roce 2018 a to 31 %. Jeden účastník má v plánu se přihlásit (2 %). K odpovědi, kde se respondenti nemají v plánu zúčastnit školení náboru, se přihlásili celkem dva respondenti (3 %). Porovnání této odpovědi a ostatních odpovědí těchto respondentům je zřejmé, že mají s náborem zaměstnanců dlouhodobé zkušenosti.

### Otázka 7: Co pro získávání zaměstnanců děláte vy jako vedoucí prodejny?



Graf 3: Získávání zaměstnanců vedoucím prodejny

Zdroj: vlastní šetření

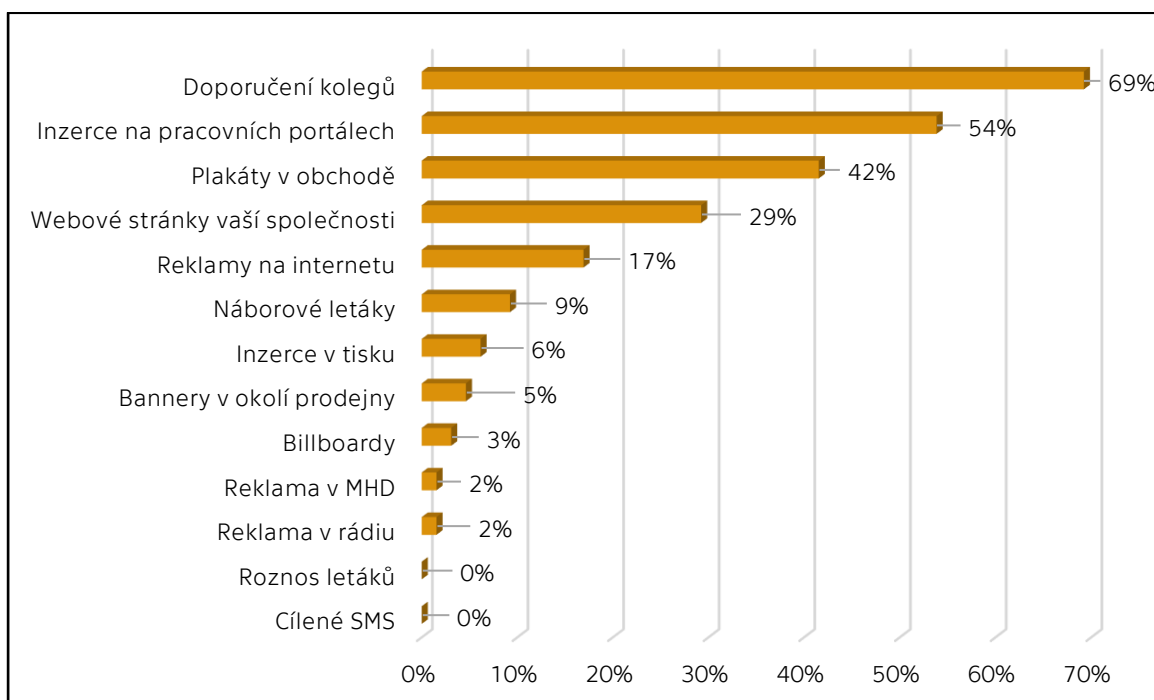
Respondenti mohli vybírat více odpovědí. Vedoucí prodejen pro získávání zaměstnanců dělají to, že zadají klasický požadavek na inzerci přes regionálního manažera na personální oddělení a to 92 %. Druhou nejčastější odpovědí bylo informování zaměstnanců o odměně za doporučení a to 71 %. Odpověď „vyvěšuji plakáty na prodejně“ vybrala téměř polovina respondentů a to 49 %.

Zbylé odpovědi z tabulky měly přibližně stejný počet respondentů. 3 vedoucí zaměstnanci napsali vlastní odpovědi:

- „Oslovuji zaměstnance, jestli neví o nějakém vhodném kandidátovi z okolí.“ (což koresponduje s odpovědí „informuji zaměstnance o odměně za doporučení“);
- „Sdílím přes sociální sítě inzeráty na volné pozice.“;
- „Přes Facebook.“.

Regionální manažer společnosti (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 03/2020) tvrdí, že využívat sociální sítě je skvělé. Inzerce se dostane mezi více lidí. Tím pádem je větší šance, že se na volné místo přihlásí více uchazečů. Riziko při zveřejnění inzerce na sociálních sítích je, že příspěvek mohou negativně komentovat i bývalí zaměstnanci, kteří neskončili ve společnosti v dobrém (výpověď za krádež apod.).

#### **Otázka 8: Jaký je podle vás nejefektivnější zdroj získávání zaměstnanců? Co se Vám nejvíce osvědčilo?**



Graf 4: Nejefektivnější zdroj získávání zaměstnanců

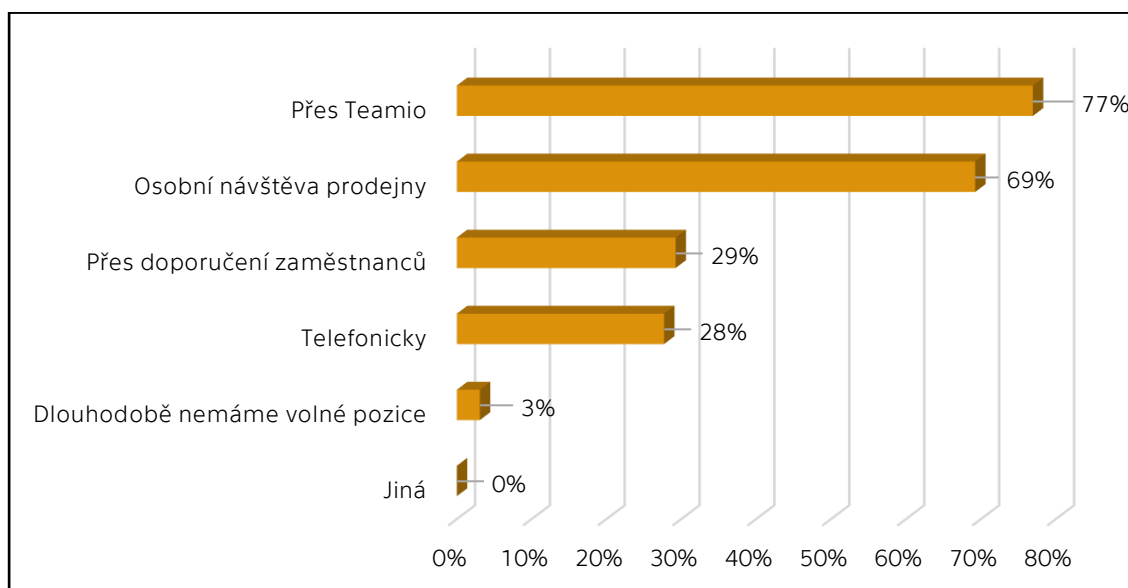
Zdroj: vlastní šetření

V této otázce měli respondenti možnost vybrat maximálně tři podle nich nejefektivnější zdroje získávání zaměstnanců. Výrazně převažuje odpověď „doporučení kolegů“



a to 69 %. Nejčastěji také respondenti vybírali inzerci na pracovních portálech (54 %). Podle vedoucích prodejen pomáhá při získávání zaměstnanců také vyvěsit plakáty na prodejně a to 42 %. Přibližně třetina vedoucích zvolila jako efektivní zdroj webové stránky společnosti a to 29 %. 11 respondentů zvolilo možnost reklamy na internetu (17 %). Ostatní možnosti volili vedoucí zaměstnanci pouze zřídka.

### Otázka 9: Jakým způsobem nejčastěji žádají uchazeči o práci?



Graf 5: Nejčastější způsob žádosti uchazečů o práci

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti měli možnost vybrat více možností. Nejčastějším způsobem žádají uchazeči o práci přes Teamio a to 77 %. Dalším nejčastějším způsobem je podle respondentů osobní návštěva uchazeči na prodejně (69 %). Vedoucí pracovníci volili také jako dvě velmi časté žádosti uchazečů telefonickou žádost (28 %) a doporučení zaměstnanců (29 %). Na dvou prodejnách nemají dlouhodobě volné pozice.

### Otázka 10: Jak rychle kontaktujete uchazeče o práci?

Tato otázka se týká toho, jak rychle kontaktují respondenti uchazeče o zaměstnání. Podle regionálního manažera (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 03/2020) by měli vedoucí prodejen odpovídat uchazečům maximálně do 2 pracovních dnů. V ten samý den, kdy se na pozici uchazeči hlásí, odpovídá 7 respondentů (11 %). Polovina respondentů odpověděla tak, že opravdu do 2 pracovních dnů odpoví a to 52 %. 16 respondentů odpovědělo, že zájemcům odpovídá do 3-5 pracovních dnů a to 25

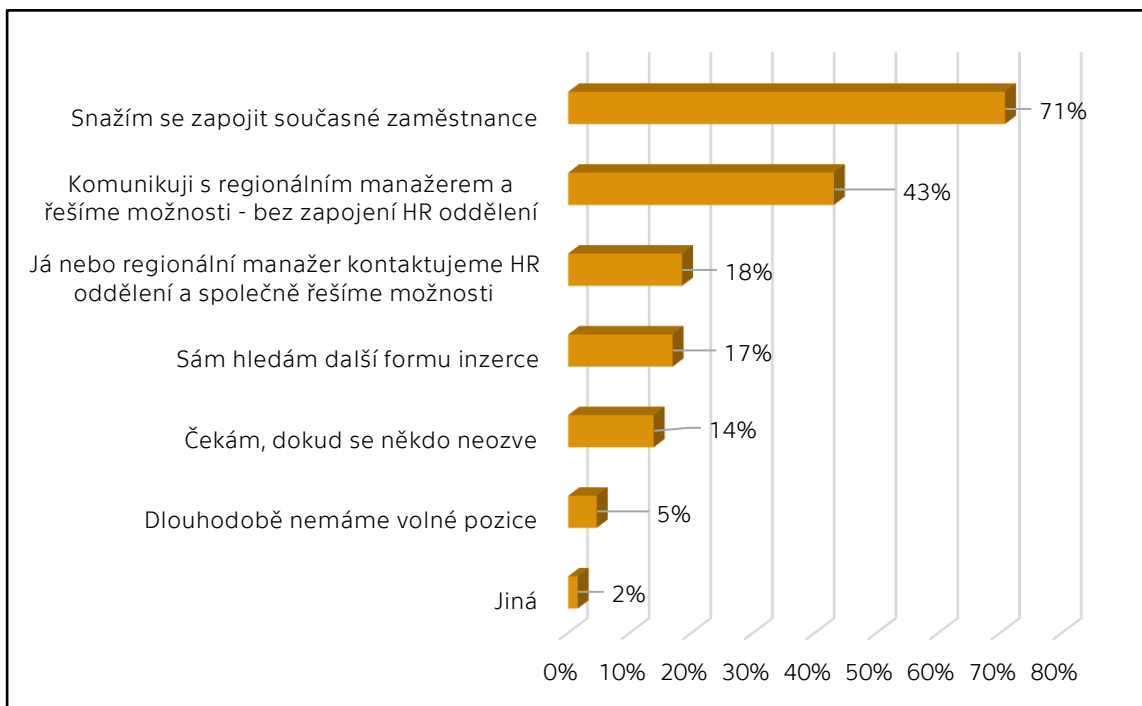
% Do 10 pracovních dnů odpovídá 7 vedoucích (11 %). Jeden z respondentů vyplnil, že dlouhodobě nemá jeho prodejna volné pozice.

Tabulka 8: Rychlost kontaktování uchazeče

Odpověď	Počet respondentů	V procentech
Ještě v ten samý den, kdy se na pozici přihlásí	7	11 %
Do 2 pracovních dnů	34	52 %
Během 3-5 pracovních dnů	16	25 %
Do 10 pracovních dnů	7	11 %
Později	0	0 %
Dlouhodobě nemáme volné pozice	1	2 %

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 11: Jak reagujete, pokud se nikdo nepřihlásí na danou pozici?



Graf 6: Reakce na neobsazenou pozici

Zdroj: vlastní šetření

U této otázky měli respondenti možnost více odpovědí. Většina vedoucích se snaží zapojit současné zaměstnance při obsazení volné pracovní pozice (71 %). Přibližně polovina respondentů komunikuje s regionálním manažerem a řeší možnosti bez zapojení

personálního oddělení a to 43 %. Celkem 12 respondentů odpovědělo, že on nebo regionální manažer kontaktuje personální oddělení a společně s ním řeší další možnosti (18 %). Respondenti také volili možnost, že hledají další formu inzerce oni sami (17 %). Dokonce 9 respondentů čeká, dokud se někdo neozve a to 13,8 %. Dlouhodobě nemají volné pozice dokonce 3 prodejny (5 %). Jeden (2 %) respondent sdělil vlastní odpověď: „Tak rozhazují sítě po známých.“

### **Otázka 12: Jak vedete pohovor s vybranými uchazeči?**

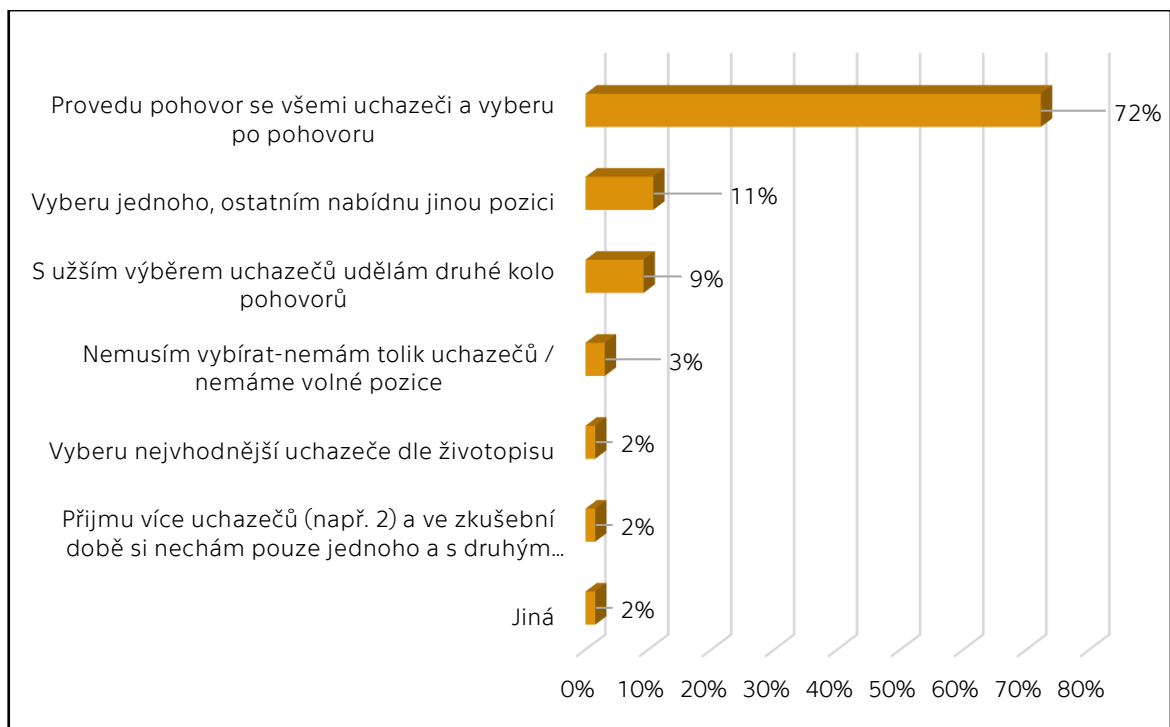
U této otázky měli respondenti možnost vybrat pouze jednu odpověď. Přibližně polovina respondentů vede pohovory díky zažité praxi a to 45 %. Celkem 14 vedoucích používá náborový blok (příručka) s přesnou strukturou vedení pohovoru a to 22 %. Podle vyplněného dotazníku pro uchazeče vede pohovor celkem 12 respondentů (18 %). Pouze 7 respondentů vede pohovor podle životopisu uchazeče a to 11 %. Jen 3 uchazeči vedou pohovor pomocí vlastní struktury (5 %). Na zbylé odpovědi žádný z respondentů neodpověděl.

Tabulka 9: Vedení pohovoru

Odpověď	Počet respondentů	V procentech
Využívám náborový blok s přesnou strukturou	14	22 %
Vedu rozhovor dle životopisu	7	11 %
Vedu rozhovor dle vyplněného dotazníku uchazeče	12	18 %
Spontánně vedu pohovor díky zažité praxi	29	45 %
Mám sepsanou vlastní strukturu, které se držím	3	5 %
Pohovory nevedu, vybírám podle životopisu	0	0 %
Nevedu pohovory, nemám uchazeče / nemám volné pozice	0	0 %
Jiná	0	0 %

Zdroj: vlastní šetření

### Otázka 13: Jak postupujete, pokud je na volné místo více uchazečů?



Graf 7: Postup při více uchazečích na jedno pracovní místo

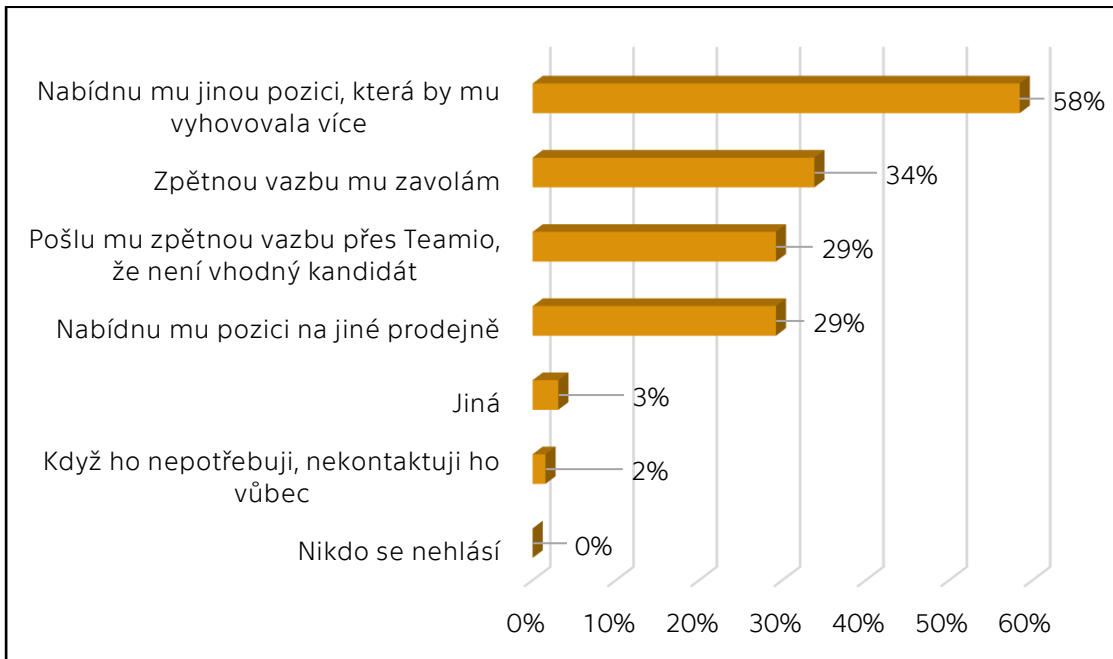
Zdroj: vlastní šetření

Vedoucí prodejen měli možnost vybrat zde pouze jednu odpověď. Výrazně převyšuje všechny odpovědi jedna a to, že vedoucí povede pohovor se všemi uchazeči a vybere pouze jednoho a to 72 %. Celkem 7 vedoucích odpovědělo, že vyberou jednoho uchazeče a ostatním nabídne jinou pozici (11 %). Pouze 6 zaměstnanců vybere užší počet uchazečů a s těmi poté udělá druhé kolo pohovoru (9 %). Na zbylé odpovědi odpověděli respondenti pouze zřídka.

Jeden uchazeč použil dokonce vlastní odpověď: „Přijmu 95 % uchazečů, z praxe buď nenastoupí, nebo během týdne skončí, hodí se mi každá ruka na prodejně.“ Tento respondent má na své prodejně spoustu volných pracovních míst, proto uvádí, že je pro něj každý uchazeč vhodný.

Tato odpověď byla v době, kdy bylo nejčastěji do 5 uchazečů nebo 5-10 uchazečů. V současné době koronaviru 03/2020 a vysoké nezaměstnanosti, kdy je počet na jednu pozici 30-50 uchazečů, by byla zřejmě odpověď jiná. (rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha 03/2020)

**Otázka 14: Pokud je uchazeč nevhodný na pracovní pozici, na kterou se hlásí, jak dále postupujete?**



Graf 8: Nevhodný uchazeč na pracovní pozici

Zdroj: vlastní šetření

V této otázce mohli respondenti označit více odpovědí. Polovina respondentů odpověděla tak, že nabídnou uchazeči jinou pozici, která by mu vyhovovala více a to 58 %. Celkem 22 vedoucích zpětnou vazbu uchazeči zavolá telefonicky (34 %). Stejně odpovědi dostali odpovědi, že vedoucí nabídne uchazeči pozici na jiné prodejně, anebo pošle uchazeči zpětnou vazbu přes Teamio (obě odpovědi mají 29 %). Dokonce jeden z respondentů nekontaktuje uchazeče o nepřijetí vůbec (2 %). Dva respondenti (3 %) odpověděli vlastní odpovědí:

- „Při více kandidátech posílám omluvné SMS, že daný kandidát nevyhrál / nepostoupil do dalšího kola.“
- „Zasílám SMS, že buď byl vybrán jiný uchazeč, nebo že z důvodu personálních změn ho nemohu přijmout.“

Tyto dvě odpovědi se od sebe vcelku moc neliší, oba vedoucí zašlou uchazeči textovou zprávu o nepřijetí.

## 7 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy získávání a výběru zaměstnanců prodejen a vyhodnocení rozhovorů s vedoucími prodejen bylo vypracováno dvanáct návrhů a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení získávání, výběru i stabilizaci zaměstnanců prodejen společnosti.

### **Návrh 1 – Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců**

V prvním návrhu je navrženo se zaměřit na častější hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Již při výběru zaměstnanců by bylo vhodné informovat uchazeče o hodnocení pracovního výkonu nejméně jednou za půl roku. Minimálně na vyšších prodejnách nejdůležitějších pozicích (vedoucích úseku, zástupce vedoucího, hlavní pokladní).

V práci již bylo zmíněno, že hodnocení pracovního výkonu se provádí minimálně jednou za rok. Navrhované provádění hodnocení častěji, by vedlo to ke zkvalitnění výkonu zaměstnanců. Je možné, že by častější hodnocení výkonu vedlo k méně volným pracovním pozicím a tím také méně práce se získáváním a výběru zaměstnanců.

### **Návrh 2 – Vnitřní zdroj získávání zaměstnanců**

Zde je navrženo motivovat zaměstnance již při přijetí do zaměstnání, informováním o možnosti karierního růstu. Takto motivovaní zaměstnanci mohou podávat lepší a kvalitnější výkon. Také je navrženo, aby si zaměstnanci čas od času vyzkoušeli práci i na jiné pracovní pozici (např. jeden či dva dny v měsíci). Jednak si tím zvyšují svoji kvalifikaci, zároveň je dobrá zastupitelnost mezi úseky, tím lze řešit krátkodobé nepřítomnosti (nemoc, dovolená). V případě, že dojde k uvolnění pracovního místa, by bylo snazší obsadit volné místo stávajícími zaměstnanci. Tím by se získávali a obsazovali volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů.

Pokud je očekáváno, že se uvolní místo na vyšší pracovní pozici je důležité průběžně sledovat zaměstnance při práci a plnění úkolů. Nabídnout jim možnost postupu na vyšší pracovní pozici nebo rozšíření odpovědnosti a tím spojené i vyšší finanční ohodnocení. Při takovém využití zaměstnance z vnitřních zdrojů může být výhodou znalost provozu a procesů ve společnosti a rychlejší obsazení volné pozice než při získávání z vnějších zdrojů.

### **Návrh 3 – Mentor pro získávání a výběr pracovníků**

Mentor je proškolený zkušený zaměstnanec, který má na starosti péči o nováčka, jeho adaptaci na prodejnu, organizuje (neprovádí) jeho zácvik a zaškolení.

Na některých prodejnách již s pozicí mentora pracují. Mentor je pomocník vedoucího, který se stará o jednotlivé uchazeče, pohovory a s vedoucím vybírá vhodné uchazeče. Mentor se o nové zaměstnance stará po dobu určitou. Pokud se nový zaměstnanec osvědčí a vydrží v pracovním poměru, dostane mentor finanční odměnu. To mentora motivuje k výběru správného uchazeče již na počátku výběru.

Pozici mentora, je navrženo, zavést na každé prodejnu. Mentor může pomoci při získávání a výběru zaměstnanců vedoucímu prodejny. Jelikož má vedoucí spoustu práce, měl by jednodušší přístup k vážným a konkrétním uchazečům a měl by nad novými zaměstnanci stále přehled (díky mentorovi).

### **Návrh 4 – Absolvování školení náboru**

Většina respondentů v dotazníku odpověděla, že se již školení náboru zúčastnila v dřívějších letech. Dokonce dva respondenti se školení neúčastnili a ani to neplánují. Je navrženo navštívit školení náboru každému vedoucímu prodejny. Také je doporučeno zavést jednou za dva roky nové školení náboru, jelikož jsou stále nové postupy. Častější nábor by mohl vést k efektivnějšímu a kvalitnějšímu výběru zaměstnanců. Také by se při konkrétním pohovoru projevila profesionalita vedoucích a mentorů dané společnosti.

### **Návrh 5 – Získávání zaměstnanců**

Nové zájemce nemusí vedoucí obstarávat sám. Měl by se spojit s regionálním manažerem a společně kontaktovat personální oddělení společnosti. Je navrhováno řešit získávání zaměstnanců hlavně právě s personálním oddělením. Komunikace může vedoucím pracovníkům velmi usnadnit práci. Zaměstnanci na tomto oddělení mají větší přehled o volných pracovních pozicích a také ví, které zdroje získávání lze využít právě na konkrétní prodejnu.

### **Návrh 6 – Zdroje získávání**

Pokud vedoucí prodejny ví, že přes některé zdroje získávání zaměstnanců bylo pro obsazení pozic na jeho prodejnu jednodušší, měl by se právě na tyto zdroje zaměřit.

Několik respondentů a také regionální manažer se shodli, že nabídky práce lze šířit na sociálních sítích a je možné, že tento způsob je velmi snadný a efektivní. V krátkém čase se informace o volné pracovní pozici dostane mezi nespočet lidí právě díky sociálním sítím. Většina zájemců hledá práci na pracovních portálech, proto je navrhováno zvolit jednoduché inzerce, právě na těchto portálech. Respondenti měli v dotazníku více možností při odpovídání a podle nich je jedním z efektivnějších způsobů získávání také doporučení zaměstnanců (Viz návrh 7).

### **Návrh 7 – Doporučení zaměstnanci**

Navrhuje se také důrazněji připomínat zaměstnancům, že pokud doporučí uchazeče na volnou pracovní pozici, dostanou finanční ohodnocení. Pokud uchazeč zůstane na pracovní pozici po zkušební době, dostane zaměstnanec za doporučení 3 000,- Kč. Zůstane-li uchazeč na pracovní pozici přes půl roku, dostane doporučující zaměstnanec další 2 000,- Kč jako odměnu. Tento způsob je velice efektivní, protože se do hledání a získávání zaměstnanců mohou zapojit všichni zaměstnanci prodejny a vedoucím to může usnadnit práci.

### **Návrh 8 – Kontaktování uchazečů**

Pokud uchazeč žádá o práci je velmi důležité, aby mu vedoucí prodejny odpověděl na jeho žádost co nejdříve. Uchazeč hledá práci v momentě, kdy napíše či pošle životopis, proto je navrhováno odpovídat na žádosti ten konkrétní den a nejdéle do dvou až tří pracovních dnů. Tím, že vedoucí prodejny uchazeči odpoví hned, uvidí uchazeč zájem ze strany společnosti a při rozhodování, kterou práci si zvolit, může rychlou reakci brát v potaz. Je možné, že pokud prodejna potřebuje obsadit volné pracovní místo, je v jejím zájmu odpovídat zájemcům ten den, tím můžou volnou pozici obsadit ve velmi krátkém čase. Zároveň pokud vedoucí nekontaktuje uchazeče do 2-3 dnů, uchazeč hledá další inzerci. A při pozdějším oslovení již z pravidla našel jinou práci.

### **Návrh 9 – Co dělat, pokud se nikdo nepřihlásí na volnou pracovní pozici**

Celých 9 respondentů odpovědělo v dotazníku, že pokud nemají žádné zájemce na volnou pracovní pozici, tak čekají, dokud se někdo neozve. Navrhuje se nečekat. Do hledání a získávání nových zaměstnanců by měl vedoucí prodejny přizvat regionálního manažera (zdali to sám nezvládá). Pokud situaci nevyřeší ani s regionálním manažerem, měli by informovat personální oddělení společnosti a společnými silami hledat



vhodné uchazeče na internetových portálech či na jiných prodejnách, kde mají zaměstnanců nadbytek. Při hledání uchazečů o zaměstnání je dobré také zapojit zaměstnance v dané prodejně, jak již bylo zmíněno, můžou za dobré doporučení získat finanční ohodnocení. Doporučením tedy je, pokud po několika dnech nemají žádné odpovědi na inzerci, oslovit všechny zaměstnance, regionálního manažera a personální oddělení s žádostí o pomoc při hledání a získávání uchazečů o zaměstnání.

### **Návrh 10 – Pohovor s uchazečem**

Rozhodně je navrhováno během pohovoru používat náborový blok a držet se struktury. Každý, kdo pohovor provádí, by měl klást velký důraz na jeho správný průběh. Pohovor by neměl být příliš dlouhý, ale měl by odpovídat tomu, na jakou pozici se uchazeč hlásí. Důležité je se ptát na nejdůležitější věci a neodcházet od tématu. Důležité je si do náborového bloku dělat své poznámky. Po pohovoru se doporučuje zapsat poznámky z pohovoru rovnou do Teamia, kde si následně mohou informace o uchazečích porovnat.

### **Návrh 11 – Co dělat, pokud se na pozici hlásí více uchazečů**

Pokud se na jedno volné místo hlásí více uchazečů je navrženo, udělat předvýběr podle zaslaných reakcí a životopisů. Následně první kolo pohovorů (8-10 uchazečů), ve kterém vedoucí či mentor vyberou užší výběr 2-3 uchazečů. S užším výběrem uchazečů pak udělat druhé kolo pohovorů a vybrat nejvhodnějšího uchazeče.

Důležité je zbylým vhodným uchazečům nabídnout jinou volnou pozici, případně pozici na jiné prodejně, aby společnost o tyto uchazeče nepřišla.

### **Návrh 12 – Co dělat, pokud se na pozici přihlásí nevhodný uchazeč**

Důležité je nevhodnému uchazeči odpovědět hned. Uchazeč tak může pokračovat ve hledání nové práce. Uchazeč si zaslouží rozhodnutí dozvědět brzy. Pokud se nevhodný uchazeč nehodí na pozici, na kterou se hlásí, ale je v něm vidět potenciál na jinou pracovní pozici, je dobré mu jí nabídnout. Pokud je uchazeč vhodný na určitou pozici, ale na prodejně, na které se hlásí, není toto místo volné, je navrženo informovat o uchazeči na nejbližších okolních prodejnách, zda by o něj měli zájem. Je dobré si skrz prodejny pomáhat. Na některých prodejnách je nedostatek zaměstnanců, proto je dobré si uchazeče ponechat, aby společnost o ně nepřišla.

# Závěr

Bakalářská práce se zabývala problematikou získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na vybranou obchodní společnost. Každá společnost se musí s tímto problémem vypořádat a právě to, jak se s tím dokáže vypořádat vybraná společnost, bylo zkoumáno v této práci.

Teoretická část prokázala, že získávání a výběr zaměstnanců je důležitá personální činnost, která společnosti zajišťuje dostatek lidí. Podobně si to uvědomuje vybraná společnost, která provozuje síť supermarketů. V této společnosti a jejích prodejnách bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na získávání a výběr zaměstnanců. Šetření bylo prováděno na základě rozhovoru s regionálním manažerem společnosti pro region Praha, komunikací s personalistkou společnosti a interních materiálů od společnosti.

Základní zjištění jsou, že na každou prodejnu chodí alespoň několik reakcí na inzerované volné pozice, vedoucí prodejen řeší nábor zaměstnanců na prodejnách, každý vedoucí prodejny již vedl v této společnosti pohovor s uchazeči, pro získávání zaměstnanců informují ostatní zaměstnance o odměně za doporučení, vyvěšují plakáty na prodejně a zadávají požadavek na personální oddělení na zveřejnění inzerce, na prodejnách se vedoucím zaměstnancům nejvíce osvědčilo doporučení od ostatních zaměstnanců, inzerce na pracovních portálech a rozvěšení plakátu na prodejnách, ve společnosti nejčastěji žádají uchazeči o práci přes webovou inzerci nebo osobní návštěvou prodejny, vedoucí zaměstnanci odpovídají uchazečům zpravidla do 5 pracovních dnů, vedoucí prodejny se snaží zapojit současné zaměstnance, komunikovat s regionálním manažerem a personálním oddělením, pokud se jim na pozici nepřihlásí žádný uchazeč, vedoucí prodejen vedou pohovor spontánně dle zažité praxe, pomocí náborového bloku, anebo podle vyplněného dotazníku uchazečem, při více zájemcích na jednu pracovní pozici provádí vedoucí prodejen pohovor se všemi uchazeči, a poté vyberou pouze jednoho, nevhodnému uchazeči sdělí nepřijetí do zaměstnání přes webovou aplikaci Teamio, nebo mu informaci zavolá. Na základě těchto zjištění a problémů byla navrhována určitá opatření.

V závěru lze společnosti doporučit provádění hodnocení pracovního výkonu častěji, zaměřit se na vnitřní zdroj získávání zaměstnanců, na každou prodejnu zavést pozici

mentora jako podporu pro vedoucího při získávání, výběru a adaptaci nových zaměstnanců na prodejně, opakované navštěvování školení náboru, více komunikovat s personálním oddělením, zaměřit se na efektivní zdroje získávání zaměstnanců, zdůraznit zaměstnancům jejich doporučení, za které mohou dostat finanční odměnu, rychlé zpětné kontaktování uchazečů o práci, při žádném uchazeči na volnou pracovní pozici komunikovat s regionálním manažerem a personálním oddělením, během pohovoru s uchazeči se držet náborového bloku a zapisovat si důležité poznámky, které se později zapíše do webové aplikace Teamio a porovnají se, pokud se na volnou pracovní pozici hlásí více uchazečů, tak nejprve vybrat vhodné uchazeče dle životopisu a udělat s nimi pohovor, z nich udělat užší výběr uchazečů a s těmi udělat druhé kolo pohovorů, nevhodné uchazeče kontaktovat hned.

Tyto návrhy jsou doporučeny společnosti pro efektivnější práci při získávání a výběru zaměstnanců na prodejny. Jsou to věci, které mohou ještě vylepšit proces získávání a výběru v této společnosti na jednotlivých prodejních.

Z praktické části je zřejmé, jak se dá teoretická část využít v praxi. Od plánování lidských zdrojů, řešení nedostatku zaměstnanců, popisy pracovních míst, metody získávání z vnitřních a z vnějších zdrojů, metody výběru zaměstnanců, výběru zaměstnanců přes strukturu výběrového pohovoru až po přijetí nového zaměstnance do pracovního poměru.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2

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

ČOPÍKOVÁ, Andrea a kol., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3829-8

DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1522-4

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

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

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3125-4

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

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

LORENZ, Michael, 2005. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1406-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2470-577-4.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *PERSONALISTIKA pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

#### Další zdroje

Manuál pro vedoucí zaměstnance prodejen, 2020

Příručka k pohovoru, 2020

Příručka pro vedoucí zaměstnance, 2020

Rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 01/2020

Rozhovor s regionálním manažerem pro region Praha, 03/2020

Teamio.com (© 1996–2019). 21 důvodů, proč vyzkoušet Teamio Smart [online]. © 1996–2019 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/co-dokaze>

Webové stránky společnosti, 2020

# Seznam grafů

Graf 1: Vedení pohovoru.....	40
Graf 2: Absolvování školení náboru.....	41
Graf 3: Získávání zaměstnanců vedoucím prodejny .....	42
Graf 4: Nejefektivnější zdroj získávání zaměstnanců .....	43
Graf 5: Nejčastější způsob žádosti uchazečů o práci.....	44
Graf 6: Reakce na neobsazenou pozici .....	45
Graf 7: Postup při více uchazečích na jedno pracovní místo.....	47
Graf 8: Nevhodný uchazeč na pracovní pozici .....	48

# Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody analýzy pracovních míst .....	11
Tabulka 2: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů .....	17
Tabulka 3: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů .....	18
Tabulka 4: Umístění prodejny .....	38
Tabulka 5: Počet volných pozic na prodejně .....	39
Tabulka 6: Počet příchozích reakcí .....	40
Tabulka 7: Počet provedených pohovorů .....	41
Tabulka 8: Rychlost kontaktování uchazeče .....	45
Tabulka 9: Vedení pohovoru.....	46

# Příloha

Dotazník – Nábor zaměstnanců ve společnosti

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT v Praze, a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku o náboru zaměstnanců ve vaší společnosti. Tento dotazník je určen pro vedoucí filiálek. Výsledky budou použity v mé bakalářské práci. Vyplňování dotazníku Vám potrvá přibližně 5-10 minut. Dotazník je anonymní a obsahuje maximálně 14 otázek.

Předem děkuji za Váš čas.

Lenka Klierová

Otázky se základními údaji:

1. Kde se nachází vaše prodejna?  
(Vyberte jednu odpověď)
  - Praha, Brno, Plzeň, Ostrava
  - Město 50 000-100 000 obyvatel
  - Město 10 000-49 999 obyvatel
  - Město do 10 000 obyvatel
  
2. Kolik pozic jste za posledních 6 měsíců měli na prodejně volných?  
(Vyberte jednu odpověď)
  - Žádnou pozici, vůbec jsme nenabírali nové zaměstnance
  - Do 5 pozic
  - Asi 10–20 pozic
  - Mnoho volných pozic / Nedokážu spočítat
  - Nevím, na prodejně jsem krátce
  
3. Pokud inzerujete volnou pozici, kolik vám průměrně chodí reakcí?  
(Vyberte jednu odpověď)
  - Vůbec žádné
  - Do 5 reakcí
  - Cca 5–20 reakcí
  - Cca 20–50 reakcí
  - Nedokážu spočítat



4. Kdo na vaší prodejně řeší nábor (inzerce, Teamio, pohovory)?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Já, jako vedoucí prodejny
  - Zástupci vedoucího prodejny
  - Účetní
  - Mentor
  - Regionální manažer
  - Jiná – doplňte
5. Kolik pohovorů jste již vedl/a?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Vůbec žádný
  - V této společnosti žádný, ale vedl/a jsem je v předchozích zaměstnáních
  - Sám/Sama žádný, ale seděl/a jsem u pohovorů s regionálním manažerem
  - Méně než 5 pohovorů
  - Asi 5–10 pohovorů
  - Více / nedokážu spočítat
6. Kdy jste absolvoval/a ve společnosti školení náboru?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Nikdy a ani neplánuji
  - Zatím ne, ale chci se přihlásit/jsem přihlášen/á
  - V roce 2019
  - V roce 2018
  - Dříve

### Způsob získání zaměstnanců

7. Co pro získávání zaměstnanců děláte vy jako vedoucí prodejny?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Informuji zaměstnance o odměně za doporučení
  - Vyvěšuji plakáty na prodejně
  - Zadám klasický požadavek na inzerci přes regionálního manažera na HR oddělení
  - Kontaktuji úřad práce
  - Komunikuji přímo s HR oddělením a řeším možnosti inzerce
  - Dlouhodobě nemáme volné pozice
  - Jiná – napište vlastní odpověď
8. Jaký je podle vás nejefektivnější zdroj získávání zaměstnanců? Co se Vám nejvíce osvědčilo?  
(Vyberte maximálně tři odpovědi)
- Reklamy na internetu
  - Plakáty v obchodě
  - Webové stránky vaší společnosti
  - Inzerce na pracovních portálech
  - Inzerce v tisku

- Doporučení kolegů
- Náborové letáky
- Roznos letáků
- Billboardy
- Bannery v okolí prodejny
- Outdoorová reklama
- Reklama v rádiu
- Reklama v MHD
- Cílené SMS

9. Jakým způsobem nejčastěji žádají uchazeči o práci?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Telefonicky
- Osobní návštěva prodejny
- Přes Teamio
- Přes doporučení zaměstnanců
- Dlouhodobě nemáme volné pozice
- Jiná – vlastní odpověď

#### Reakce na inzerci

10. Jak rychle kontaktujete uchazeče o práci?  
(Vyberte jednu odpověď)

- Ještě v ten samý den, kdy se na pozici přihlásí
- Do 2 pracovních dnů
- Během 3-5 pracovních dnů
- Do 10 pracovních dnů
- Později
- Dlouhodobě nemáme volné pozice

11. Jak reagujete, pokud se nikdo nepřihlásí na danou pozici?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Čekám, dokud se někdo neozve
- Snažím se zapojit současné zaměstnance
- Sám hledám další formu inzerce
- Komunikuji s regionálním manažerem a řešíme možnosti – bez zapojení HR oddělení
- Já nebo regionální manažer kontaktujeme HR oddělení a společně řešíme možnosti
- Dlouhodobě nemáme volné pozice
- Jiná – vlastní odpověď.

## Průběh výběrového řízení

12. Jak vedete pohovor s vybranými uchazeči?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Využívám náborový blok s přesnou strukturou
  - Vedu rozhovor dle životopisu
  - Vedu rozhovor dle vyplněného dotazníku uchazeče
  - Spontánně vedu pohovor díky zažité praxi
  - Mám sepsanou vlastní strukturu, které se držím
  - Pohovory nevedu, vybírám podle životopisu
  - Nevedu pohovory – nemám uchazeče/nemáme volné pozice
  - Jiná – napište váš způsob vedení pohovoru
13. Jak postupujete, pokud je na volné místo více uchazečů?  
(Vyberte jednu odpověď)
- Vyberu nejvhodnějšího uchazeče dle životopisu
  - Provedu pohovor se všemi uchazeči a vyberu po pohovoru
  - S užším výběrem uchazečů udělám druhé kolo pohovorů
  - Přijmu více uchazečů (např. 2) a ve zkušební době si nechám pouze jednoho a s druhým ukončím pracovní poměr
  - Vyberu jednoho, ostatním nabídnu jinou pozici
  - Nemusím vybírat – nemám tolik uchazečů/nemáme volné pozice
  - Jiná – vlastní odpověď
14. Pokud je uchazeč nevhodný na pozici, na kterou se hlásí, jak dále postupujete?  
(Vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Nabídnu mu jinou pozici, která by mu vyhovovala více
  - Nabídnu mu pozici na jiné prodejně
  - Pošlu mu zpětnou vazbu přes Teamio, že není vhodný kandidát
  - Zpětnou vazbu mu zavolám
  - Když ho nepotřebuji, nekontaktuji ho vůbec
  - Nikdo se nehlásí
  - Jiná – vlastní odpověď

# 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: Lenka Klierová

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>