



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Employee Recruitment and Selection in an Organization

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

ŠAROUN

JAKUB

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Šaroun Jméno: Jakub Osobní číslo: 467230  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment and Selection in the Organization

Pokyny pro vypracování:

**CÍL:** Cílem práce je analyzovat systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a vypracovat návrhy na zlepšení.

**PŘÍNOS:** Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců.

**OSNOVA:** 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, návrhy na zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 7. 5. 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: 7. 1. 2021

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2021

Podpis vedoucí(ho) práce

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

-5. 01. 2021

Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

ŠAROUN, Jakub. *Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. Baka-  
lářská 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 05. 01. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce, za poskytnutí rad a také za trpělivost, ochotu a spolehlivost během tvorby této práce.

Také bych rád poděkoval společnosti Tesco Stores ČR a.s. za poskytnutí informací a materiálů, které byly využity při tvorbě této bakalářské práce. Chci především poděkovat personalistce Tereze Brůžkové za rozhovor a čas, který mi věnovala, aby mi poskytla dostatečné a potřebné množství informací o společnosti.

Také chci poděkovat své rodině, která mi dala dostatečný prostor k tvoření této práce a byla mi oporou po celou dobu mého studia.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores CR a.s. s cílem posoudit používané postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vymezuje proces, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou společnost, analyzuje proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, vyhodnocuje dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a uvádí návrhy, které by měly přispět ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

## **Klíčová slova**

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

# **Abstract**

This bachelor's thesis examines the process of recruiting and selecting employees in the organization Tesco Stores CR a.s. The aim here is to assess used procedures, identify possible problems and propose appropriate solutions. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the process, resources, criteria and methods of recruitment and selection of employees. In the practical part, the selected company is introduced, the process of recruiting and selecting employees in the company is detected, and problems are analysed from made questionnaire solution, and then recommendations for improving the quality of these processes are proposed.

## **Key words**

Employee recruitment, employee selection, human resources management

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Řízení lidských zdrojů</b> .....	<b>7</b>
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	7
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů.....	8
1.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	9
1.2.2 Analýza pracovních míst.....	10
<b>2 Získávání zaměstnanců</b> .....	<b>12</b>
2.1 Proces získávání zaměstnanců.....	12
2.2 Zdroje získávání zaměstnanců .....	13
2.3 Metody získávání zaměstnanců.....	14
2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami .....	15
2.3.2 Doporučení od současného zaměstnance.....	15
2.3.3 Nabídka zaměstnání na vývěsce .....	16
2.3.4 Úřad práce .....	16
2.3.5 Online recruitment.....	17
2.3.6 Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi.....	18
2.3.7 Personální agentury.....	19
2.3.8 Vzdělávací instituce.....	19
2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání .....	20
2.4.1 Životopis.....	20
2.4.2 Motivační dopis .....	20
2.4.3 Dokumenty z lékařské vyšetření.....	21
2.4.4 Ostatní dokumenty .....	21
<b>3 Výběr zaměstnanců</b> .....	<b>22</b>
3.1 Proces výběru zaměstnanců.....	22
3.2 Kritéria výběru zaměstnanců.....	23
3.3 Metody výběru zaměstnanců .....	23
3.3.1 Výběrový pohovor .....	23
3.3.2 Hodnocení životopisů .....	25
3.3.3 Výběrové testy.....	25



3.3.4	Assessment centre .....	26
3.4	Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání .....	27
<b>4</b>	<b>Představení společnosti.....</b>	<b>29</b>
4.1	Předmět podnikání a historie společnosti.....	29
4.2	Oddělení Head Office ve společnosti .....	30
<b>5</b>	<b>Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti .....</b>	<b>32</b>
5.1	Získávání zaměstnanců .....	32
5.1.1	Plánování lidských zdrojů.....	32
5.1.2	Zdroje získávání zaměstnanců.....	32
5.1.3	Vzdělání zaměstnanců a kariérní růst .....	33
5.1.4	Metody získávání zaměstnanců.....	34
5.1.5	Proces tvorby inzerce.....	35
5.1.6	Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.....	39
5.2	Výběr zaměstnanců.....	40
5.2.1	Kritéria výběru zaměstnanců .....	40
5.2.2	Metody výběru zaměstnanců .....	40
5.2.3	Závěrečná fáze výběru zaměstnanců.....	42
5.3	Adaptace zaměstnanců.....	43
5.4	Změny v důsledku SARS-CoV-2.....	44
<b>6</b>	<b>Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.....</b>	<b>45</b>
6.1	Respondenti dotazníkového šetření.....	45
6.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	50
6.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	59
<b>7</b>	<b>Návrhy opatření .....</b>	<b>62</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam internetových zdrojů.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>68</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>70</b>

# Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců jsou personální činnosti, které zajišťují obsazování volných pracovních míst v organizaci. Cílem získávání zaměstnanců je najít, oslovit a přilákat dostatečné množství uchazečů v co nejkratším čase a s co nejnižšími náklady. Cílem výběru zaměstnanců je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, který bude vyhovovat potřebám organizace a požadavkům obsazovaného pracovního místa. Kvalitně nastavené procesy získávání a výběru zaměstnanců rozhodují o kvalitním obsazení volných pracovních míst.

Cílem bakalářské práce je analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s., zhodnotit uplatňované postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje proces, zdroje, kritéria a metody získávání a výběru zaměstnanců v organizaci.

Praktická část představuje společnost Tesco Stores a.s., její stručnou historii a současnost, organizační strukturu i předmět podnikání, a analyzuje získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti, a to s využitím interních dokumentů společnosti, rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Výsledkem práce jsou návrhy doporučení, které by měly přispět ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Řízení lidských zdrojů

Kapitola definuje pojem řízení lidských zdrojů, vymezuje úkoly řízení lidských zdrojů a představuje jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů s důrazem na plánování lidských zdrojů a analýzu pracovních míst, což jsou činnosti související s činnostmi získávání a výběr zaměstnanců, o kterých detailně pojednávají kapitoly 2 a 3.

Pojem *řízení lidských zdrojů* pochází z anglického *human resource management* (HRM). Kociánová (2010, s. 11) definuje řízení lidských zdrojů jako vnitřně provázaný, strategický a manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti k organizaci. Podobně definují řízení lidských zdrojů Armstrong a Taylor (2015, s. 47-48), podle kterých se jedná o integrovaný, strategický a ucelený přístup k zaměstnávání, uspokojování a rozvíjení lidí pracujících v organizacích. Tento přístup musí vést k perspektivní budoucnosti organizace.

Podle Koubka (2015, s. 15) je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí personální práce, která se začala formovat v padesátých a šedesátých letech 20. století. Jako manažerská činnost je nejdůležitější složkou řízení organizace.

Současné pojetí řízení lidských zdrojů vnímá lidi jako nejdůležitější bohatství organizace. Lidé jsou klíčovým prvkem k využívání a rozvoji ostatních zdrojů organizace. Jejich schopnosti a motivace pomáhají k dosažení strategických cílů organizace. (Šikýř, 2016, s. 44)

Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá vším, co se týká činnosti lidí v pracovním procesu. Jejich získáváním, využíváním a rozvojem. Důležitý je také vztah lidí k práci a organizaci, stejně jako vztahy k nadřízeným, kolegům, podřízeným a ostatním lidem, se kterými přicházejí při práci do styku. (Koubek, 2015, s. 13)

## 1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů slouží obecně k zlepšování výkonnosti organizace, zvláště zlepšování základních zdrojů, kterými organizace disponuje (finance, materiál, informace a lidé). Lidské zdroje rozhodují o využívání ostatních zdrojů, a proto řízení lidských zdrojů mimo jiné rozhoduje i o zlepšování využívání všech ostatních zdrojů organizace. (Koubek, 2015, s. 16)

Řízení lidských zdrojů se musí zejména zaměřit na tyto hlavní úkoly (Koubek, 2015, s. 16–18):

- Optimální využití pracovních sil, pracovního fondu a optimální využívání pracovních schopností pracovníků a jejich kvalifikací.
- Efektivní styl vedení lidí, zdravých mezilidských vztahů v organizaci a formování týmů.

- Vytváření nejvhodnějšího souladu mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Je důležité, aby na každé pracovní místo byl dostatek pracovníků, kteří jsou na to ideálně kvalifikovaní. S tím, jak se mění struktura pracovních míst, tak je potřeba aby na to organizace adekvátně reagovala s předstihem procesem následného vzdělávání pracovníka v organizaci.
- Sociální a personální rozvoj pracovníků v organizaci. Rozvíjení pracovních schopností, dovedností a vlastností. Rozvíjení pracovní kariéry a propojování osobního života s profesním životem a ztotožnění s firemní kulturou. S tím souvisí i zlepšování pracovních podmínek.
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. S tím související dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 21) definují úkoly řízení lidských zdrojů z hlediska vedoucího zaměstnance:

- Kontrolovat a řídit práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon a optimálně organizovat jejich práci.
- Zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci a vytvářet příznivé pracovní podmínky.
- Zabezpečovat dodržování vnitřních a právních předpisů.
- Zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.
- Zajistit odměňování zaměstnanců podle smluv a předpisů.
- Vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců.

## 1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

K realizaci úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které v organizacích vykonávají manažeři, ve větších organizacích často s podporou specializovaných personalistů a personálních útvarů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 20)

Armstrong a Taylor (2015, s. 82) rozdělují činnosti řízení lidských zdrojů do dvou skupin:

- **Transformační činnosti**, které se zabývají efektivitou organizace a dosahováním strategického souladu a uskutečňováním strategií a politik lidských zdrojů.
- **Transakční činnosti**, které se zabývají poskytováním personálních služeb a zabezpečováním lidských zdrojů. Důležité je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společně s odměňováním a zaměstnaneckými vztahy.

Koubek (2011, s. 17–18) uvádí řadu činností řízení lidských zdrojů, které jsou třeba k zajištění úkolů řízení lidských zdrojů:

- Analýza a vytváření pracovních míst.
- Plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a plánování personálního rozvoje.

- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Přilákání dostatečného množství uchazečů o volné pracovní místo. Následný výběr nejvhodnějšího uchazeče na určité pracovní místo.
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu.
- Rozmísťování zaměstnanců.
- Odměňování zaměstnanců.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Pracovní vztahy. Jednání mezi managementem a zástupci zaměstnanců. Zodpovědnost za uchovávání dokumentací, zpracování informací o jednáních a zákonných ustanoveních.
- Péče o zaměstnance a činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociální služby pro pracovníky a jejich rodiny, řešení pracovní doby.
- Personální informační systém, jakožto činnost, která se zabývá uchováváním, zpracováním, zjišťováním a analýzou informací týkajících se zaměstnanců, mezd, práce a sociálních záležitostí.

Specifickými činnostmi řízení lidských zdrojů, které souvisí se získáváním a výběrem zaměstnanců, jsou plánování lidských zdrojů a analýza pracovních míst.

### **1.2.1 Plánování lidských zdrojů**

Šikýř (2016, s. 86) definuje plánování lidských zdrojů jako činnost, která slouží k uskutečnění strategických cílů organizace stanovením optimálního počtu zaměstnanců v současnosti i v budoucnosti. Uvažování, zda pokrýt tuto potřebu z vnitřních nebo vnějších zdrojů a navrhování opatření k řešení stávajícího nebo budoucího nedostatku nebo i přebytku zaměstnanců. Současně je potřeba myslet na uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, a to je personální i profesní rozvoj zaměstnanců ale i řešení následnictví v manažerských funkcích.

Je podstatné, aby organizace věděla, kolik zaměstnanců a na jaká pracovní místa bude potřebovat k naplnění současných i budoucích požadavků. Armstrong a Taylor (2015, s. 262) v této souvislosti rozlišují mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování lidských zdrojů se aplikovalo převážně v minulosti, kde se hledělo převážně na čísla. Předpokládání budoucího vývoje podle současných trendů. Předvídání budoucí nabídky a poptávky. Měkké plánování lidských zdrojů se zabývá především příčinami a následky určitých jevů a chování organizace.

Dvořáková a kol. (2012, s. 121) popisují několik jevů, které je potřeba brát v úvahu:

- Konkurence a legislativa patřící do vnějších prostředí. Strategii organizace, technické zázemí a organizační strukturu patřících do vnitřního prostředí.
- Aktivita organizace a s tím spojenou předpověď poptávky po práci.

- Disponibilní vnitřní a vnější zdroje pracovních sil, neboli předpověď nabídky lidských zdrojů.
- Zjištění potenciálního přebytku nebo nedostatku pracovních sil, pracovních kompetencí, pracovních funkcí a profesí.
- Harmonogram akcí k realizaci řešení. Jedná se o personální činnosti řešící činnosti uvnitř organizace jako povýšení, degradace, trénink, rekvalifikace. Jedná se také o činnosti vně organizace jako získávání pracovníků z trhu práce, spolupráce s úřady nebo vládou.
- Jakákoliv činnost musí být kontrolována a hodnocena, jestli byla splněna anebo jestli daná činnost byla efektivní. Výsledky jsou posuzovány podle definovaných a měřitelných kritérií.

Plánování je efektivnější u větších organizací. Malé organizace mají velmi vysoké náklady na plánování než kolik mohou očekávat, že se vrátí ve vyšším využití pracovní síly. Dlouhodobé plány se určují na 2 a více let a soustředí se na plány pro vzdělání a rozvoj. Krátkodobý plán se zaměřuje čistě na volná pracovní místa, která mají být obsazena do jednoho roku. Z celkové potřeby pracovníků se dělají plány na získávání zaměstnanců nebo snižování nadbytečných zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 123)

### **1.2.2 Analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst je východiskem pro realizaci ostatních činností řízení lidských zdrojů. Je důležitá k tvorbě popisů pracovních míst a definování požadavků na zaměstnance. Analýza pracovních míst je proces, který si klade za cíl shromáždit a vyhodnotit informace o náplni určité práce nebo pracovního místa. Je schopna odlišit jedno pracovní místo od druhého. Běžně má tuto analýzu na starost specialista (analytik práce, ergonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce apod.) (Kociánová, 2010, s. 42)

Dvořáková a kol. (2012, s. 142) uvádějí, že analýza pracovních míst zkoumá systematicky údaje o pracovních místech, pracovních úkolech a pracovních podmínkách. Je podkladem pro vytváření popisů a specifikací pracovních míst.

Popis pracovního místa obsahuje název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod. Specifikace pracovního místa jsou požadavky pracovního místa na zaměstnance a obsahuje dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávání chování a motivace. Také sem patří požadavky stanovené zvláštním právním předpisem jako trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod. Tyto dokumenty slouží především pro personalisty nebo vedoucím zaměstnancům při vykonávání jiných personálních činností jako vytváření nových pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a péče o zaměstnance. (Šikýř, 2016, s. 80)

Podstatnou součástí analýzy pracovních míst jsou metody zkoumání údajů o pracovních místech a jejich požadavcích na zaměstnance. Základní metodou je analýza dokumentů související s pracovními místy. Analýza dokumentů jako například specifikace a popis pracovních míst, organizační řád a schéma, pracovní řád a plány pracovišť, pracovní postupy či normy výkonu. Dalšími metodami mohou být například vlastní výkon práce analytikem, pozorování zaměstnanců, dotazník nebo rozhovor se zaměstnanci. Nejlepších výsledků s požadovanou přesností a úplností zkoumaných údajů umožňuje kombinace těchto metod. Jenom tak může být dosaženo odpovídající kvality vytvářených popisů a specifikací pracovních míst. (Dvořáková a kol., 2012, s. 143)



## 2 Získávání zaměstnanců

Kapitola pojednává o procesu, zdrojích a metodách získávání zaměstnanců, včetně způsobů uveřejnění nabídky zaměstnání nebo dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání.

Podle Koubka (2015, s. 117) je získávání zaměstnanců činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatek odpovídajících uchazečů o tato místa s odpovídajícími náklady a v daném termínu. Je tedy důležité rozeznat a vyhledat vhodné zdroje uchazečů, informovat uchazeče o volných pracovních místech v organizaci, jednat s uchazeči a získat o uchazečích potřebné informace. Získávání zaměstnanců rozhoduje o tom, jakými lidmi bude organizace v budoucnu disponovat.

Dvořáková a kol. (2012, s. 145) považují za důležité dosahovat při pevně stanovených nákladech na získávání zaměstnanců nižšího poměru mezi nabízeným počtem pracovních míst a počtem uchazečů. Dává to možnost se více soustředit na kvalitní provedení výběru zaměstnanců. Při poskytnuté realistické představě o nabízeném zaměstnání si může uchazeč srovnat své priority a očekávání se skutečností.

Současně je vhodné sledovat, zda má uchazeč o dané pracovní místo určitý rozvojový potenciál, aby vyhovoval budoucím nárokům práce v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 79)

### 2.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců má dva účastníky. Na jedné straně je organizace konkurující si s ostatními organizacemi o žádanou pracovní sílu a na druhé straně je potencionální zaměstnanec vybírající si z dostupných nabídek zaměstnání. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145)

Koubek (2015, s. 122) uvádí, že získávání zaměstnanců by mělo být založeno na propracovaném a osvědčeném postupu, kterého je dobré se držet. Organizace tím může optimalizovat čas i náklady, za které je schopna požadované místo obsadit. K tomu, aby byl proces získávání zaměstnanců efektivní, je potřeba perfektní znalost nabízených pracovních míst získaná analýzou pracovních míst a skvělá předvídavost v uvolňování či vytváření nových pracovních míst.

Podle Šikýře (2016, s. 95) platí, že čím kvalitnější je úroveň komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem, tím efektivnější může být proces získávání zaměstnanců.

Armstrong a Taylor (2015, s. 273) definují proces získávání zaměstnanců následovně:

- definování požadavků na uchazeče,
- oslovování uchazečů,

- vyřizování žádostí uchazečů,
- vedení pohovorů s uchazeči,
- testování s uchazeči,
- posuzování uchazečů,
- získávání referencí,
- kontrolování žádostí uchazečů,
- potvrzení nabídky zaměstnání,
- sledování nového zaměstnance.

Šikýř (2016, s. 95) definuje modelový postup získávání zaměstnanců takto:

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa,
- stanovené požadavků na zaměstnance,
- identifikace zdrojů získávání zaměstnanců,
- stanovení metod získávání zaměstnanců,
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání,
- předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

V každém případě je třeba mít jasnou představu o zdrojích a metodách získávání zaměstnanců.

## **2.2 Zdroje získávání zaměstnanců**

Volná pracovní místa v organizace je možné obsazovat s využitím vnitřních nebo vnějších zdrojů. (d' Ambrosová a kol. 2014, s. 79)

Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 120):

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami,
- zaměstnanci schopni vykonávat náročnější práci,
- zaměstnanci se zájmem přejít na jiné pracovní místo.

Mezi předností využívání pracovní síly z vnitřních zdrojů patří zejména vzájemná znalost zaměstnanců a organizace. (Kociánová, 2010, s. 83)

Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 121):

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci ochotni změnit zaměstnavatele.

Dvořáková a kol. (2012, s. 146) považují pracovní sílu z vnějšího trhu práce za „novou krev“ v organizaci. Tito zaměstnanci mají nové pohledy a odlišné přístupy k řešení problémů. To může přinášet inspirace organizaci a vést ke změnám.

Šikýř (2016, s. 87) charakterizuje výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů získávání zaměstnanců. Hlavní výhodou vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců je, že se zaměstnanci a organizace vzájemně znají. Vzájemná znalost napomáhá výběru a adaptaci zaměstnanců. Organizace používáním těchto zdrojů umožňuje profesní postup, zvyšování kvalifikace, a to zvyšuje jejich spokojenost a oddanost. Nevýhodou je, že organizace ztrácí potencionální zaměstnance z vnějších zdrojů a tak při plánování musí brát v potaz soustavné vzdělávání zaměstnanců. Výhodami pracovních sil z vnějších zdrojů jsou skutečnosti, že je zde větší a pestřejší nabídka práce. Pro organizaci je často levnější využívat těchto zdrojů než vychovávat pracovní síly sami. Nevýhodou je, že organizace musí vynaložit více času a peněz, aby našla vhodné kandidáty. Také se musí postarat o odborné zapracování a sociální začlenění nových zaměstnanců.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů by měla organizace zvážit (Dvořáková a kol., 2007, s. 134–135):

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jiným účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délku zkušebního období.

## 2.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců vychází z toho, jakým způsobem dát lidem na vědomí, že zde existují pracovní místa, o která by se mohli lidé ucházet. Volba metody získávání zaměstnanců závisí také na tom, z jakých zdrojů se organizace rozhodně zaměstnance získávat, jestli z vnitřních nebo vnějších. Důležité také je, jaké jsou kvalifikační nároky pracovního místa na zaměstnance, jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme organizace vynaložit prostředků a jak rychle potřebuje dané pracovní místo obsadit. Organizace většinou využívají několik metod získávání zaměstnanců a nesoustředí se pouze na jednu z nich. (Koubek, 2015, s. 127)

Podle Šikýře (2016, s. 97) je metoda získávání zaměstnanců specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání. Volba vhodné metody získávání zaměstnanců záleží na tom:

- jaké pracovní místo se obsazuje,
- zda se využívají vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců,
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa,
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce,

- jaký je zájem potencionálních uchazečů o zaměstnání,
- jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel,
- kolik času a peněz je k dispozici.

Dále Šikýř (2016, s. 97) rozlišuje metody získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů takto:

Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:

- inzerce na internetu, místní vývěsce nebo nástěnce,
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou,
- doporučení současného zaměstnance,
- přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku.

Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- Inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo v televizi,
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami,
- přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci.

Koubek (2015, s. 127) ještě uvádí jednu metodu, s kterou musí organizace počítat, a to je, když uchazeč o zaměstnání přijde sám. Šikýř (2016, s. 97) zahrnuje elektronické získávání zaměstnanců pod jednotný název e-recruitment. E-recruitment je moderní metoda, která je stále populárnější.

Nejčastější metody získávání zaměstnanců jsou dále představeny podrobněji.

### **2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami**

V případě, že má organizace dobrou pověst a nabízí zajímavou a dobře placenou práci plnou zaměstnaneckých výhod, tak využívají tuto pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči o zaměstnání v tomto případě se obracejí na organizaci sami osobně nebo písemně prostřednictvím schránky nebo e-mailu.

Výhodou této metody je, že organizace nemá žádné náklady na inzerci. Nevýhodou je, že zájemci o pracovní místo mají nepřesné představy o pracovní pozici. Zájem je rozprostřen v čase a to znamená pro organizaci, že je zde zájem i zcela nevhodných uchazečů, kterými se musí organizace zabývat. Personalisti musí být vždy připraveni reagovat na zájem uchazečů a také je odmítat způsobem, který neškodí organizaci. (Koubek, 2015, s. 127)

### **2.3.2 Doporučení od současného zaměstnance**

Doporučení současného zaměstnance patří mezi metody z vnitřních zdrojů. (Šikýř, 2016, s. 97)

K využití této metody je potřeba vytvořit informační předpoklady, aby zaměstnanci věděli o nabízeném pracovním místě i o jeho povaze. Lze také použít určité stimulační prvky, jako nabízená odměna za doporučeného zaměstnance.

Výhodou jsou nízké náklady a pravděpodobnost, že uchazeč bude vhodný odborně i osobnostními charakteristikami a že si nebude chtít pokazit reputaci u svého současného zaměstnavatele. Nevýhodou je omezený počet respondentů. (Koubek, 2015, s. 127–128)

### **2.3.3 Nabídka zaměstnání na vývěsce**

Tato metoda je relativně levnou variantou získávání zaměstnanců. Vývěsky jsou zpravidla umístěny vně organizace nebo poblíž dané organizace, která zaměstnance shání. Záleží na zdroji zaměstnanců, které organizace požaduje. Sdílené informace se liší, ale nejčastěji bývá uveden podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek a požadavků. Je zde uveden také termín kdy se mají uchazeči přihlásit a místo kde se mají přihlásit.

Výhoda je, že koncentruje počet uchazečů a tak umožňuje využití širších možností výběru pracovníků a využití racionálnějších a jednotnějších kritérií výběru. Je zde také menší počet nevhodných uchazečů o zaměstnání. Nevýhodou je, že vývěska osloví pouze omezený počet žadatelů. Není tedy vhodná pro obsazování odbornějších pracovních míst. (Koubek, 2015, s. 128)

### **2.3.4 Úřad práce**

Úřad práce zprostředkovává vhodné zaměstnání pro uchazeče o zaměstnání a zároveň vyhledává zaměstnance pro zaměstnavatele, kteří hledají pracovní síly. (Dvořáková a kol., 2012, s. 80)

Úřady práce se využívají především pro získávání manuálních nebo administrativních pracovníků o zaměstnání. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 280)

Zaměstnavatel může žádat od úřadu práce informace o trhu práce nebo poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 80)

Výhodou jsou minimální náklady, nevýhodami jsou určité zákonem stanovené lhůty a povinnosti. (Dvořáková a kol., 2012, s. 82)

V některých případech je úřad práce ochotný poskytnout organizaci příspěvek na zaměstnání pracovníka. Například osoby se změněnou pracovní schopností. (Kociánová, 2010, s. 88)

### 2.3.5 Online recruitment

Online recruitment (e-recruitment) k inzerování pracovních míst využívá internet. Na internetu poskytuje informace o pracovním místě a organizaci a také umožňuje e-mailovou komunikaci mezi organizací a uchazečem. Také sem spadá komunikace mezi organizací, personální agenturou a uchazečem. Funguje to i opačně, kdy uchazeč pošle svoji žádost o zaměstnání organizacím nebo personálním agenturám společně s požadovanými dokumenty jako je např. životopis. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276–277)

Online recruitment umožňuje podání rozsáhlejších informací o pracovním místě a také je prezentovat atraktivnějším způsobem. Uchazeč může být také online testován. Elektronické testy lze poté snadno vyhodnocovat a standardizovat. (Armstrong, 2007, s. 353)

Organizace využívají svých webových stránek k propagaci volných pracovních sil. Vyskytuje se zde popis pracovního místa, seznam nabízených prací a kontakt pro uchazeče. Firmy také nabízejí vyplnění online strukturovaného dotazníku, který umožňuje zaměstnavateli snadné vyhledávání a třídění uchazečů o zaměstnání.

Podobné informace organizace sdílejí na specializovaných pracovních serverech ale mohou zde také sami vyhledávat mezi vhodnými uchazeči. (Šikýř, 2016, s. 98) Pracovní servery jsou např. jobs.cz, profesia.cz, careerjet.cz atd. Webových stránek s tímto zaměřením je v České Republice i ve světě velmi mnoho.

Moderní metodou dnešních dnů je získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí. Na sociální síti si každý může založit svůj profil s informacemi. Sociální sítě umožňují kontakt s ostatními uživateli. Díky těmito kontaktům je pak možné najít nové přátele, zaměstnance, obchodní partnery a zákazníky. Sociální sítě umožňují efektivně informovat potenciální uchazeče o nových pracovních místech. (Šikýř, 2016, s. 98)

Pro více neformální komunikaci s potenciálními uchazeči se používají Facebook, Instagram. V Americe je běžnější Twitter a v Rusku mluvících zemích zase síť VKontakte. Jako odbornější sociální síť se bere LinkedIn.

Síť LinkedIn byla vytvořena za účelem získávání zaměstnanců. Zaměstnavatelé zde mohou najít důležitá data o tom, jak uživatelé vnímají jejich značku. Mohou zde vyhledávat podle profese, odvětví, specializace nebo lokality a přímo oslovit požadovaného uchazeče. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 278)

Podle Šikýře (2016, s. 98) je možné tento způsob komunikace vnímat jako velmi významný nástroj personálního marketingu k získávání zaměstnanců na lokálním i globálním trhu práce.

### 2.3.6 Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi

Inzerce je tradiční metodou získávání zaměstnanců a je stále důležitá. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 279)

Podle Koubka (2015, s. 129) si typ inzerce vybíráme podle toho, jaký okruh chceme oslovit. Okruh závisí na tom, jak moc obtížné je oslovit vhodného potenciálního zaměstnance. Je možnost zaměřit inzerce pouze na region, na stát, nebo v případě potřeby špičkově specializovaného pracovníka můžeme využít mezinárodní inzerce.

Výhodou je, že cílí na široké množství lidí a nevýhodou jsou náklady s tím spojené.

Ideální inzerát by měl splnit následující (Armstrong a Taylor, 2015, s. 279) :

- Zajistit dostatečný počet uchazečů,
- upoutat pozornost a obstát v soutěži s ostatními zaměstnavateli,
- sdělovat informace zajímavým a atraktivním způsobem,
- podněcovat dostatečný počet uchazečů k odpovědi na daný inzerát.

Aby inzerát vypadal atraktivně, musí splňovat mnoho marketingových náležitostí. Armstrong a Taylor (2015, s. 279) považují za nejdůležitější titulek inzerátu, který by měl obsahovat výstižný a výrazný název pracovního místa. A aby inzerát upoutal pozornost a vypadal zajímavěji, musí obsahovat mzdu a zaměstnanecké výhody.

Podle Koubka (2015, s. 138-139) není důležitý pouze obsah nabídky, ale je velmi důležitá forma a umístění nabídky. Také připomíná, že tyto náležitosti jsou důležité u všech forem nabídek o zaměstnání.

Pro levnější a efektivnější inzerce je potřeba dodržovat následující zásady:

- Inzerát by měl obsahovat název práce či pracovního místa, stručný popis práce či pracovního místa, charakteristiku činnosti organizace, místo vykonávání práce, název a sídlo organizace, požadavky na vzdělání, praxi, kvalifikaci a další schopnosti, pracovní podmínky jako je plat, odměny, pracovní doba, informace o možnosti dalšího rozvoje a vzdělání, dokumenty požadované od uchazeče a informace o náboru a kde se mohou uchazeči o místo ucházet.
- Výběr vhodného sdělovacího prostředku podle povahy obsazovaného místa.
- Inzerát by měl obsahovat osvědčenou formu. Tedy nejvhodnější výběr fontu, velikost písma, umístění na stránce, vhodný čas umístění do sdělovacích prostředků.
- Důležité jsou záznamy o inzerátech. Tyto data pomůžou v analýze a podpoří další inzerování.
- Informovat také odmítnuté uchazeče v co nejkratší době a zdvořilým způsobem.

### **2.3.7 Personální agentury**

Dvořáková a kol. (2012, s. 83) poukazuje na rozdíl mezi personální agenturou a personálně poradenskou agenturou.

Personální agentura je nazývána jako tzv. zprostředkovatelna práce. Pomáhá organizacím se získáváním nových pracovních sil. Jde především o získávání pracovních sil na nižších pozicích jako např. asistentky a asistenti, účetní, obchodní zástupce apod. Výhodou této spolupráce je znalost konkrétního trhu práce a mají databázi zájemců o práci. Dokáží poměrně snadno a rychle za poměrně nízkých nákladů zajistit dostatečné množství vhodných zájemců o dané místo. Dokáží se postarat také o administrativu spojené se zastoupením organizace v této činnosti a dokáží zorganizovat přijímací řízení. Odměna bývá standardně dvě až tři nástupní mzdy zaměstnance.

Z mé zkušenosti také vím, že si personální agentury mohou vyžadovat také pravidelný procentuální podíl ze mzdy.

Podobně to popisuje také Armstrong a Taylor (2015, s. 281). Některé organizace nepožadují po dodavatelích, aby obsadili veškerá pracovní místa. Organizace si ponechává odpovědnost za obsazování pracovních míst klíčových specialistů nebo vrcholových manažerů.

Jako pozitiva jsou zde uvedena úspora času, přístup k odborným znalostem (know-how) a možnost se soustředit na věci pro firmu důležitější. Negativem je pocit, že dodavatel je daleko a že je zadaný úkol řešen velmi pomalu.

Zaměstnanci personálních agentur jsou především středoškolsky vzdělaní zaměstnanci anebo absolventi vysokých škol. Personální agentury se pohybují ve velmi konkurenčním prostředí. Největší konkurence je v Praze.

Personálně poradenské agentury se zabývají dílčími nebo komplexními řešeními v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci. Nabízejí odborný přístup, který je zajištěn vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci s praktickými zkušenostmi. Odměna se stanovuje převážně pro každého klienta individuálně nebo pro každé pracovní místo. (Dvořáková a kol. 2012, s. 83)

### **2.3.8 Vzdělávací instituce**

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 281) je zde mnoho pracovních míst, které se mohou obsadit absolventy škol a jiných vzdělávacích institucí. Tato metoda získávání zaměstnanců může být pro mnoho organizací velkým zdrojem uchazečů. Lákání každoročních absolventů vysokých škol zajímavými propagačními akcemi a letáky je pro mnoho firem zvláštní událostí. Tyto akce nabízí propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití assessment center.



## **2.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Potencionální uchazeči obvykle reagují na zveřejněnou nabídku odesláním žádostí o zaměstnání a životopisu. Uchazeči také mohou poslat své informace o vzdělání, výcviku, kvalifikaci a zkušenostech ve standardizované podobě pro usnadnění předběžného výběru a vypracování seznamu vhodných uchazečů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 283)

Požadované dokumenty od uchazečů závisí na povaze obsazovaného místa. Rozdílné dokumenty budeme požadovat od řadového pracovníka než od vrcholového manažera. Tyto dokumenty neslouží pouze pro potřeby předvýběru, ale zejména pro výběr pracovníků. (Koubek, 2011, s. 91)

Analýza těchto materiálů má napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat určitou práci, jaká je pracovní motivace a jaký je zájem uchazeče o nabízenou práci a zda uchazeč zapadne do pracovního kolektivu a organizace. Z těchto materiálů se nezjistí uchazečova osobnost nebo motivace. (Dvořáková a kol., 2012, s. 151)

### **2.4.1 Životopis**

Životopis a jeho hodnocení představuje univerzální a základní metodu vhodnou pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. (Šikýř, 2014, s. 102)

Při získávání zaměstnanců se využívají tři druhy životopisů (Koubek, 2015, s. 136):

- strukturovaný,
- polostrukturovaný,
- volný.

Podle Šikýře (2016, s. 99) zaměstnavatelé převážně požadují právě strukturovaný životopis, který poskytuje logicky a chronologicky uspořádané údaje do určitých celků jako například základní osobní údaje, údaje o dosavadní praxi, údaje o dosaženém vzdělání, údaje o specifických znalostech a dovednostech apod.

### **2.4.2 Motivační dopis**

Průvodní dopis, neboli motivační dopis se často předkládá společně s dalšími dokumenty. Motivační dopis má za úkol vzbudit pozornost u posuzovatele a prezentovat zájem uchazeče o pozici v dané organizaci a způsobilost pro danou pozici. (Kociánová, 2010, s. 100)

### **2.4.3 Dokumenty z lékařské vyšetření**

Lékařské vyšetření slouží k doložení zdravotního stavu a zdravotní způsobilosti k provádění dané práce. Například k vykonávání těžké fyzické práce nebo potravinářský průkaz k zacházení s potravinami.

### **2.4.4 Ostatní dokumenty**

Jiné dokumenty vyžadované zaměstnavatelem mohou být hodnocení a reference předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, doklady o vzdělání či praxi nebo vyplněný dotazník organizace. Právě dotazník organizace může být další forma standardizace odpovědí k usnadnění selekce uchazečů o zaměstnání a používá se k získání informací o uchazeči. Typ informací závisí na použitém druhu dotazníku, tj. jednoduchý nebo otevřený dotazník. (Koubek, 2015, s. 134)

## 3 Výběr zaměstnanců

Kapitola pojednává o kritériích a metodách výběru zaměstnanců a o výběru toho nejvhodnějšího uchazeče o pracovní místo.

Podle Koubka (2011, s. 104) je při výběru zaměstnanců klíčové rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa a také požadavkům organizace. Musí se brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče o dané pracovní místo.

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, kdo z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst či funkční postup v organizaci. Výběr zaměstnanců se provádí za pomoci zvolených kritérií a metod. (Šikýř, 2016, s. 104)

Výběr zaměstnanců může být velmi finančně i časově náročný, ale z hlediska možných důsledků se jedná o velmi důležitý krok a tak je dobré mu věnovat dostatečný prostor a čas. Úkolem výběru zaměstnanců je zajistit dostatečný počet informací o uchazeči, které pomůžou odhadnout úroveň pracovního výkonu, jak se bude za dané situace chovat, jak bude uchazeč schopen se adaptovat sociálnímu i pracovnímu prostředí organizace, zjistit jeho předpoklady k rozvoji, motivaci a ověřit, zda jeho představa o ucházené pozici odpovídá realitě. (Kociánová, 2010, s. 94)

### 3.1 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je sled několika činností vedoucích k rozhodnutí, kterému uchazeči bude pracovní místo nabídnuto. Proces je vymezen od doby, kdy se uchazeč přihlásí do výběrového řízení až po okamžik, kdy je nejvhodnější uchazeč vybrán. Výběr zaměstnanců může zahrnovat následující kroky (Kociánová, 2010, s. 95):

- zkoumání dokumentů od uchazečů nebo telefonický kontakt,
- první kontakt uchazečů s organizací,
- analýza a shromažďování informací o uchazečích,
- přijímací rozhovor,
- zkoumání referencí,
- představení pracoviště a spolupracovníků uchazečům,
- rozhodnutí o přijetí,
- informování uchazeče o přijetí a ostatních uchazečů o nepřijetí.

Kociánová (2010, s. 95) také podotýká, že tento koncept zahrnuje také fázi předvýběru. Ten má za úkol vytipovat užší skupinu uchazečů a pozvat je k výběrovému řízení. Analýza dokumentů požadovaných od uchazečů by měla napovědět (Dvořáková a kol., 2012, s. 151):

- zda je uchazeč schopen vykonávat danou práci,
- zda zapadne do organizace a pracovního kolektivu,
- jaká je uchazečova pracovní motivace a jakou má o danou práci zájem.

## 3.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance jsou zahrnuty do kritérií výběru zaměstnanců. Kritéria si stanovuje organizace podle vlastních potřeb nebo podle zvláštních právních předpisů. Vlastní potřeby mohou představovat dosažené vzdělání, specifické znalosti a dovednosti, praktické zkušenosti apod. Potřeby podle zvláštních právních předpisů mohou představovat dokumenty o způsobilosti k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti. (Šikýř, 2016, s. 104)

Kociánová (2010, s. 96) se zmiňuje o tradičních modelech, které specifikují požadavky na pracovníky a poskytují rámec pro přijímací pohovor. Sedmibodový model obsahuje fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice, okolnosti (zázemí). Pětistupňový model obsahuje vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci, emocionální ustrojení. V současnosti se využívá přístup založený na kompetencích, schopnostech. Tento přístup se zaměřuje spíše na osobu než na práci. Využívá se k analýze kompetencí pracovníka pro efektivní výkon na dané pozici.

## 3.3 Metody výběru zaměstnanců

Jedná se o specifický postup posuzování a zkoumání způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat danou práci. Nejvíce využívané metody jsou např. hodnocení životopisů, výběrové pohovory, testování uchazečů, assessment centra anebo zkoumání referencí. (Šikýř, 2014, s. 102)

Kociánová (2010, s. 98) upozorňuje, že žádná z metod nemůže být stoprocentně spolehlivá a nemůže zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi žádná nejlepší metoda neexistuje, vždy je dobré využívat kombinaci metod.

### 3.3.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastější a nejvýznamnější metodou výběru zaměstnanců. (Kociánová, 2010, s. 101)

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 286-287) je pohovor diskuzí tváří v tvář a pro lepší vybudování vztahu mezi tazatelem a uchazečem je individuální rozhovor, než je rozhovor jednoho tazatele a více uchazečů. Při individuálním pohovoru je snadnější získání informací o uchazeči a posouzení jeho vhodnosti pro organizaci. Mezi výhody

patří, že se uchazeč i tazatel mohou dozvědět podrobnější informace například o zkušenostech uchazeče, pracovním místě a organizaci a také si uchazeč i tazatel mohou udělat lepší představu o tom, zda by uchazeč zapadal do pracovního kolektivu anebo jestli organizace splňuje představu uchazeče. Jako nevýhody mohou být potíže s validitou zjištěných informací. Není jistota, že uchazeč bude vhodný i v budoucnu. Pohovor může ztroskotat na dovednosti tazatelů anebo předpojatosti, neobjektivnosti při posuzování uchazečů. Tyto nevýhody mohou být eliminovány využitím strukturovaných životopisů, nebo dovedností a zkušeností tazatelů.

Podle Šikýře (2014, s. 103) by měl výběrový pohovor vést potencionální nadřízený, vedoucí zaměstnanec. Vedoucí zaměstnanec by měl mít nejlepší představu o tom, jaké by měl potencionální zaměstnanec mít schopnosti a dovednosti a je primárně jeho odpovědností si mezi posuzovanými uchazeči vybrat toho nejlepšího uchazeče o zaměstnání. Rozděluje také pohovory na (Šikýř, 2014, s. 104):

- Strukturované, předem připravené a naplánované otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na jednotlivé otázky. Odpovědi od uchazečů porovnááme s modelovými odpověďmi. Na takovýto pohovor je obvykle vyhrazeno 30-90 minut.
- Nestrukturované, vedený bez zvláštní přípravy nebo vedení. Tazatel reaguje pouze na aktuální vývoj rozhovoru a reakcí uchazeče. Tazatel si v tomto případě volí typ a pořadí otázek a čas výběrového pohovoru.

Koubek (2015, s. 168) popisuje různé typy pohovorů:

- Pohovor 1+1, kdy se setkává nadřízený pracovník danému místu, o který se uchazeč uchází, a uchazeč zajímaví se o dané pracovní místo. Tento typ rozhovoru může být subjektivní, však může napomoci k otevřenější atmosféře.
- Pohovor před komisí, tvořený nejčastěji 3-4 osobami. Je doporučeno, aby komisi tvořil přímo nadřízený pracovník, personalista a psycholog. V komisi také může být vyšší nadřízený, současný nebo budoucí pracovník dané pozice či představitel oborů.
- Postupný rozhovor, který kombinuje výhody a nevýhody rozhovorů typu 1+1 a pohovoru před komisí. Jedná se o postupné rozhovory mezi dvěma očima v řadě s několika různými hodnotiteli. Takový typ je časově náročnější a s průběhem rozhovorů je uchazeč méně spontánní. Uchazeč se zvládá připravit mezi jednotlivými rozhovory.
- Skupinový rozhovor, kde je na jedné straně více uchazečů, a na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se pro dílčí posouzení některých skutečností jako je například chování daného člověka ve skupině. Tato metoda šetří čas ale nezabezpečuje individuální posouzení každého uchazeče zvlášť. Je velmi náročná na připravenost, pozornost a schopnosti posuzovatele.

d'Ambrosová a kol. (2014, s. 82) popisují několik zásad při vedení výběrového pohovoru. Při přípravě na rozhovor je důležité shromáždit všechna fakta o uchazeči, připravit si otázky, zaznamenávat si všechny informace do záznamového listu a zajistit vhodné prostředí. Při samotném rozhovoru je dobré povzbuzovat uchazeče, aby se podělil o hodnocení své předchozí činnosti. Je vhodné reagovat na průběh rozhovoru a připojovat další otázky, sledovat verbální i neverbální komunikaci, nepřerušovat uchazeče v jeho myšlenkách a řeči, a zodpovězení všech otázek uchazeče okolo zaměstnání.

Kociánová (2010, s. 104) dodává, že po ukončení rozhovoru a hodnocení uchazeče je vyžadováno zachovat kritický přístup, porovnat získané informace o uchazeči s požadavky pracovního místa. Neporovnávat uchazeče mezi sebou. Hrozí zde ovlivnění sympatiemi a preferencemi. Je důležité vyhodnocovat chování a výkon uchazeče v průběhu rozhovoru a vyhodnotit, s jakým výkonem a vztahem bude uchazeč schopen vykonávat danou práci.

### **3.3.2 Hodnocení životopisů**

Životopis je dokument, který obsahuje informace o dané osobě, o dosaženém vzdělání a odborné praxi. Všechny tyto informace jsou sestaveny chronologicky. K dosažené praxi je dobré uvést stručný popis vykonávané pracovní činnosti. Životopis je považován za dokument s vyšší vypovídací hodnotou než například osobní dotazník. Informace v životopisu pomáhají a inspirují k zvoleným otázkám při výběrovém rozhovoru. Při hodnocení životopisů podle Dvořákové a kol. (2012, s. 152) se sleduje:

- jak často uchazeč měnil zaměstnavatele nebo vzdělávací instituce a jak dlouho trval pracovní poměr,
- jestli uchazeč má mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání časové úseky,
- jestli byli ukončeny pracovní poměry k neobvyklému termínu,
- jestli odpovídají časové údaje mezi životopisem a jinými dokumenty např. vysvědčení, pracovních posudcích apod.

Po porovnání životopisů od uchazečů je vytvořen seznam přibližně pěti až deseti jmen, záleží na okolnostech. Tyto uchazeče pozveme k výběru zaměstnanců. Stejně jako u předchozích metod, uchazečům, kteří nesplnili nezbytné požadavky na zaměstnance, pošleme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním a dokumenty obdržené od uchazečů zašleme zpět nebo zlikvidujeme. (Šikýř, 2016, s. 103)

### **3.3.3 Výběrové testy**

Výběrové testy se využívají k měření úrovně schopností, inteligence, osobnosti, nadání a vědomostí. Mezi nejčastější testy patří testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288-289)

Kromě výběru pracovníků se testy využívají v oblastí řízení kariéry pracovníků. V průběhu výběrového řízení uchazeči uvádějí o sobě a svých zkušenostech nejpozitivnější informace. Testy nejsou subjektivní a tak mohou všechny tyto informace, které uchazeč uvede v motivačních dopisech a životopisech, ověřit. Stejně jako u rozhovorů, by i výkonové testy měli splňovat validitu (platnost) a reliabilitu (spolehlivost). (Kociánová, 2010, s. 113)

Šikýř (2016, s. 108) upozorňuje, že žádný z testů nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče a že by se tato metoda, stejně jako ostatní metody, měli kombinovat navzájem s jinými metodami. Je vždy důležité, aby jsme kontrolou testů pověřili vždy zkušeného psychologa a nedovolili, aby se nezkušenost posuzovatele neprojevila na špatné interpretaci shromážděných výsledků.

Testy inteligence slouží k posouzení nároků na paměť, verbální schopností, numerické myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku, prostorové vidění apod. (Koubek, 2015, s. 164)

Testy osobnosti slouží k prozkoumání a posouzení charakteristik osobnosti uchazečů potřebné pro výkon dané pracovní činnosti. Z odpovědí uchazeče je možnost dozvědět se dílčí charakteristiky, ale i celková struktura osobnosti. (Šikýř, 2016, 108)

Testy schopností slouží k posouzení pracovní úspěšností uchazečů. Tento patří mezi nejvýznamnější psychologické metody. Při těchto testech se měří schopnost učit se rychle novým věcem a řešit nové problémy. Měří se zde také více specificky schopnosti verbální, numerické nebo názorné. Z těchto testů se dá také vyčíst schopnosti zahrnující paměť, pozornost, pracovní tempo nebo kreativitu apod. (Bělohlávek, 2016, s. 66)

### **3.3.4 Assessment centre**

Assessment centrum je standardizované hodnocení lidského jednání. Sleduje se zde pozorně řešení různých cvičení jako je hraní rolí, skupinová diskuze, případové studie apod. Pozorovatelé neboli hodnotitelé využívají různých technik jak hodnotit uchazeče. Hodnotitelé měří uchazeče například podle sociálních a komunikačních dovedností a charakteristiky osobností. (Dvořáková a kol., 2012, s. 153)

Jedná se o oblíbený nástroj pro výběr pracovníků. Podle Bělohlávka (2016, s. 146) má assessment centra vysokou validitu převážně pro pracovníky na nižších pozicích než pro manažerské pozice. Pro manažery je důležitější dlouhodobý úspěch než operativní schopnosti. Společně s assessment centry je zde i development centrum. Jedná se o dvě rozdílné věci, které se ale často vyskytují společně. AC se využívají k posouzení kompetencí a výběru zaměstnanců, DC jsou spíše pro rozvoj a posouzení potenciálu zaměstnance.

K aktivitám účastníci dostávají písemné zadání a časový rámec na přípravu a také na následnou činnost. Hodnotitelé pozorují také samotnou přípravu účastníků a jak účastníci přispívají celkovému výstupu skupiny. Mezi výhody assessment center patří časová efektivita, kdy se tímto způsobem může otestovat několik uchazečů najednou. Z hlediska kapacity a validity způsobu, má tato metoda nízké náklady na opakování výběrového řízení a adaptaci nového zaměstnance. Uchazeče hodnotí více hodnotitelů a tak je tato metoda více objektivní a kandidáti jsou zkoumány při více aktivitách a tak může hodnotitel více porozumět procesům a osobnosti uchazeče. Mezi rizika patří nediskrétnost kandidátů k ucházení o pracovní místo, samotná metoda je prvoplánově nákladnější než například interview nebo testování. Assessment centrum je velmi časově náročná pro uchazeče a tak je zde kladen větší důraz na kvalitní předvýběr uchazečů. Assessment centrum vyžaduje zkušené hodnotitele. V případě, že hodnotitel nebude mít odpovídající schopnosti a dovednosti, může snížit vypovídající hodnotu této metody. Pro méně zkušené firmy je doporučeno využít externích dodavatelů. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 203 a 205)

### **3.4 Výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání**

Posuzování způsobilosti uchazeče vykonávat danou práci nás vede ke dvěma otázkám. Zda uchazeč chce vykonávat požadovanou práci a zda uchazeč může vykonávat požadovanou práci. Tyto dvě otázky slouží jako podklady k závěrečnému hodnocení pro personalisty nebo manažery. Zda je uchazeč přijat nebo odmítnut, by mělo náležet na manažerovi, potencionálnímu nadřízenému daného pracovního místa. Nadřízený by měl zvážit skutečnou úroveň schopností a motivaci uchazeče vykonávat požadovanou práci a akceptovat také podmínky zaměstnání v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 110)

Uchazečům, které nejlépe splňují dané podmínky a požadavky, je nabídnuta předběžná nabídka zaměstnání. V této fázi bývají často vyžadovány reference od bývalých zaměstnavatelů. V případě, že jsou reference uspokojivé, je uchazeči oznámené potvrzení nabídky zaměstnání a je vypracována pracovní smlouva. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 293–294)

Šikýř (2014, s. 106) uvádí, že nejvhodnější uchazeč, který nejlépe splňuje požadované schopnosti a dovednosti o dané pracovní místo, motivaci k růstu a rozvoji v organizaci je předána nabídka zaměstnání. Pokud nabídku uchazeč přijme, jsou následovány formální procedury spojené s přijetím zaměstnance a je uzavřen pracovněprávní vztah.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 Představení společnosti

Praktická část zkoumá procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. s cílem posoudit používané postupy, určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Představení společnosti, jejího předmětu podnikání, historie a organizační struktury, vychází z interních dokumentů společnosti a veřejně přístupných informací o společnosti. Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců byla provedena prostřednictvím rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Výsledkem jsou návrhy doporučení, které by měly přispět ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

### 4.1 Předmět podnikání a historie společnosti

Společnost Tesco Stores ČR a.s. je retailová společnost a patří mezi přední obchodní řetězce v České republice. Její historie začíná již v roce 1919, v tomto roce začal Jack Cohen prodávat čaj ve Velké Británii.



Obrázek 1: Logo společnosti

Zdroj: itesco.cz

Název TESCO vznikl v roce 1924. Šlo o propojení jména dodavatele čaje T. E. Stockwell a příjmení Jack Cohen. Vznikla tedy značka Tesco Tee. Následně si v roce 1929 Jack Cohen otevřel svůj první obchod v severní Anglii.

Tesco Stores ČR a.s. vstoupila na český trh v roce 1996. Sídlo mají v Pražských Vršovcích. Mzdové účetní sídlí v Brně a distribuční centrum je v Postřizíně.

Společnost Tesco pracuje centrálně, to znamená, že Česká Republika patří do střední Evropy společně s Polskem, Slovenskem a Maďarskem. Společnost operuje také v exotických zemích jako je např. Indie nebo Malajsie.

Kromě prodeje potravin a spotřebního zboží nabízí společnost také mobilní služby, finanční služby a také provozuje vlastní čerpací stanice. Tesco Mobile je virtuální mobilní operátor na způsob joint venture s mobilním operátorem O2 Czech Republic. (Tescomobile.cz, © 2020)

Tesco Finance nabízí finanční služby prostřednictvím kreditní karty a spotřebitelských půjček, kterými mohou zákazníci platit nejen v obchodech Tesco. Aby Tesco podpořilo využívání jejich finančních služeb, nabízí zákazníkům za využití této služby více věrnostních bodů. (Itesco.cz, © 2020a)

Tesco vlastní několik čerpacích stanic, u kterých zákazník za jejich využití dostane věrnostní body do programu Clubcard. (Itesco.cz, © 2020b)

Tesco Clubcard je věrnostní karta, na kterou se za provedené nákupy připisují věrnostní body, které se sčítají a na konci zúčtovacího období, při dosažení určitého počtu bodů, může zákazník dostat kupóny nebo poukázky na další nákup. (Itesco.cz, © 2020c)

Společnost Tesco nabízí další služby, jako je MoneyGram a Scan&Shop. MoneyGram umožňuje zákazníkům převod peněz na pobočkách Tesco a služba Scan&Shop usnadňuje zákazníkům nákup. Zákazník nakupuje prostřednictvím mobilní aplikace a čteček čárových kódů. Vyhne se tak frontám u pokladny, vykládání a následného skládání zpět do tašky. (Itesco.cz, © 2020d; Itesco.cz, © 2020e)

Společnost Tesco se snaží rozvíjet a zlepšovat kvalitu života a prostředí. Prostřednictvím komunitního grantového programu vybírají nejvhodnější příspěvkové a neziskové organizace s nejlepším projektem, kterým pak daruje příspěvek na realizování daného projektu. Velké úsilí vynakládá na snížení potravinového odpadu. Tato činnost obsahuje snižování odpadu již v úplném počátku. Pokud však nějaký odpad vzniká, společnost Tesco přebytečné potraviny daruje například potravinovým bankám, zvěři nebo redistribuovat je zpět lidem. Dodavatelé jsou velmi důležití pro společnost, a tak se s nimi snaží navázat velmi dobré, dlouhodobé a transparentní vztahy. Snaží se využívat převážně lokální dodavatele se kterými budou spolupracovat. (Corporate.itesco.cz, © 2020a; Corporate.itesco.cz, © 2020b; Corporate.itesco.cz, © 2020c)

## **4.2 Oddělení Head Office ve společnosti**

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců Head Office, které se skládá z následujících oddělení (interní dokumenty společnosti):

- Finance
- Product Food (Trade Planning, Pricing, Quality, Strategy and Operation)
- Product Food (Fresh, Grocery, Own Brand)
- Product Non Food
- Supply Chain Non Food
- Technology

- CEO team
- COO team
- Directors' Support
- Distribution
- Communications
- People
- People Retail
- Retail Operations
- Supply Chain Food
- SRD
- Customer/Marketing
- Business Support
- Legal
- LPS
- Malls
- Property

# 5 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti

Kapitola analyzuje současný stav získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. se zaměřením na oddělení Head Office, a to na základě rozhovoru s personalistkou společnosti. Otázky rozhovoru jsou uvedeny v příloze 1. Rozhovor proběhl v srpnu 2020.

## 5.1 Získávání zaměstnanců

### 5.1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů má na starosti tým, který je na tuto činnost delegovaný. Tým má za úkol zjistit, kolik firmu stojí jeden zaměstnanec a kolik zaměstnanců bude společnost potřebovat. Strategické rozhodování o změně stavu zaměstnanců je primárně otázkou centrálního řízení.

Pokud nastane potřeba obsadit určité pracovní místo, proces obsazování pracovních míst připravuje HR společnosti za spolupráce liniového manažera daného oddělení.

Pro společnost Tesco Stores ČR a.s. je hlavním kritériem při plánování lidských zdrojů pracovní zkušenost, také však pracuje s potencionálem uchazečů. Pro obsazení seniorských pozic si Tesco Stores ČR a.s. zakládá na zkušenostech kandidáta. U juniorských pozic se společnost zaměřuje spíše na potenciál kandidáta a jeho soft skills. Know how pracovního místa a procesy potřebné k vykonávání pracovní činnosti společnost sama konkrétního zaměstnance doučí.

V momentální době firma Tesco odprodala své pobočky v Polsku, a tak se tato změna bude týkat všech ostatních zemí, kde se budou redukovat vnitropodnikové struktury.

### 5.1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

#### Vnitřní zdroje

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je velmi výhodné jak pro společnost, tak i pro uchazeče. Pro společnost Tesco Stores ČR a.s. je získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů velmi výhodné a to z mnoha hledisek. Ti zaměstnanci, kteří již pro společnost pracují, spolupracují se spoustou lidí, proto je výhodné, když zaměstnanec již zná chod

organizace, tempo lidí a také, když zná organizaci jako celek. Společnost poskytuje svým zaměstnancům možnost kariérního růstu, které je pro zaměstnance důležité.

Obsazování z vnitřních zdrojů může nést jisté nevýhody. Jedna z těchto situací nastane, když přetažením zaměstnance z jiného pracovního místa vznikne volná pozice, kterou firma musí obsadit. Pro společnost je však kariérní růst prioritou a tak s touto nevýhodou počítá.

Při obsazování zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá interní kanál Moje Tesco, kde mají zaměstnanci možnost se o pracovní místo ucházet, případně zde dochází k oslovení zaměstnance.

## **Vnější zdroje**

Mezi velmi časté zdroje získávání zaměstnanců patří vnější zdroje. Tito zaměstnanci jsou pro společnost velmi přínosní, protože mohou firmě přinést nové nápady a mohou oživit tým. Firma se snaží poskytovat novým zaměstnancům dostatečný prostor pro nové nápady a myšlenky.

Vnější zdroje získávání zaměstnanců společnost využívá hlavně, při obsazování pracovních pozic, na které je potřeba určitá úroveň kvalifikace.

Nevýhodou obsazování pracovních míst z vnějších zdrojů je, že firma musí vynaložit více času a úsilí, aby nové zaměstnance zaučila a nasměrovala si je k plnění podnikových cílů. Nastává zde riziko, že zaměstnanci nebudou společnosti vyhovovat a společnost je bude muset propustit, nebo zaměstnanec odejde po zkušební lhůtě sám.

Nejčastěji používané vnější zdroje organizace jsou služby společnosti LMC s.r.o., která je poskytovatelem internetových služeb a má na starosti provozování portálů Jobs.cz, Prace.cz, Pracezarohem.cz a také webovou aplikaci Teamio.

### **5.1.3 Vzdělání zaměstnanců a kariérní růst**

Vzdělávání zaměstnanců a kariérní růst považuje Tesco Stores ČR a.s. za velmi důležitou součást získávání zaměstnanců z interních zdrojů.

Společnost funguje na tzv. Work levelech 1-4. Na 1. work levelu se nachází specialisté a koordinátoři, na 2. levelu jsou manažeři, na 3. levelu jsou manažeři manažerů a na 4. levelu se nacházejí vrcholoví manažeři. Z vlastností interních zdrojů získávání zaměstnanců je výhodné pro firmu nasměrovat zaměstnance na společný cíl a posouvat zaměstnance v jednotlivých work levelech. Pokud by společnost přijala zaměstnance rovnou na 2. work level, tak by demotivovala zaměstnance, kteří se nacházejí na nižším levelu. Toto posouvání po work levelech funguje na tzv. interní přihlášce, kdy se daný zaměstnanec přihlásí do výběrového řízení uvnitř firmy a je vyžadován podpis jeho

přímého nadřízeného. Společnost se tak snaží zamezit nečekanému předcházení kolegů mezi odděleními.

Pokud nastane situace, že bude potřeba vyškolit zaměstnance, má Tesco Stores ČR a.s. vytvořený tým na školení lidí v oblasti hard skills a soft skills. V případě školení konkrétních oblastí, jako např. práce v Microsoft Excel, Anglický jazyk nebo sociální síť LinkedIn, si společnost najímá externí školitele s certifikacemi pro tuto oblast. Takovéto kurzy využívají především starší ročníky, kteří se v těchto dovednostech chtějí zlepšit.

Ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. funguje mentoringový program, na který se mohou zaměstnanci přihlásit. Zaměstnanci projdou školením a poté se sami mohou stát mentorem. Ve společnosti také funguje tzv. 360° zpětná vazba. Zaměstnanec si sám vybere, na co se chce zeptat a koho se chce zeptat. Tato metoda poskytne zaměstnanci ucelený pohled na to, jak ho hodnotí ostatní, ale i jak hodnotí on sám sebe.

### **5.1.4 Metody získávání zaměstnanců**

Společnost Tesco Stores ČR a.s. využívá různých metod získávání zaměstnanců do části Head Office. Při využití více metod docílí společnost většího počtu uchazečů.

Ve společnosti je velmi využíván interní kanál **Moje Tesco a současně kariéerní stránky které jsou využívány i pro externí zdroje**. Tato stránka umožňuje zaměstnancům prohlédnout si volné pozice, které společnost nabízí a má také možnost na uvedené pracovní nabídky odpovědět.

Nejčastěji využívaná metoda získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů je **online recruitment**. Pro potřeby online recruitmentu společnost využívá služby firmy LMC s.r.o. která poskytuje nebo provozuje následující využívané služby.

**Teamio** - webová aplikace, která umožňuje správu inzerátů na více internetových portálech najednou. Personalistka může přes tuto aplikaci zveřejnit volné pozice, komunikovat se zájemci a také vybrat či odmítnout uchazeče. V současné době se společnost snaží náborový systém sjednotit. Společnost využívá tuto aplikaci také kvůli ochraně osobních údajů (GDPR). Jsou zde nahrány a archivovány životopisy. Nahráním životopisu do systému uchazeč dává souhlas se zpracováním osobních údajů (GDPR).

**Jobs.cz** - internetový portál, který je efektivní nástroj při náboru vyšších pracovních míst. Personální oddělení využívá tento portál při náboru zaměstnanců pro pracovní místa ve work levelech 1, 2 a 3. Nábor zaměstnanců přes Jobs.cz se společnosti neosvědčil při získávání zaměstnanců u nižších pracovních pozic, např. řidič, pokladní.

**Prace.cz** - internetový portál, který je efektivní k náboru nižších pracovních míst. Personální oddělení využívá tento portál při náboru zaměstnanců na pracovní místa ve work levelech 1 a 2. Nábor zaměstnanců přes Jobs.cz se neosvědčilo u vyšších pracovních míst. Nábor zaměstnanců přes Prace.cz se společnosti neosvědčil při získávání zaměstnanců u vyšších pracovních pozic.

**Pracezaroheem.cz** - mobilní aplikace, která se snaží uchazečům zjednodušit hledání zaměstnání v okolí bydliště. Nevýhoda aplikace je v tom, že uchazeči nemají možnost odeslat všechny požadované informace. Aplikace neumožňuje odeslat informace o požadovaném platu.

Pokud firma hledá dočasné brigádníky, využívá k tomu nejčastěji portál **Fajnbrigady.cz**.

Další používaná metoda získávání zaměstnanců je síť **LinkedIn**. Personalisté používají recruiterské profily na této síti a snaží se hledat potenciální zaměstnance pomocí **headhuntingu**. Tímto způsobem hledají převážně vysoce postavené manažery.

Organizace se zřídka snaží využívat inzerce na sociálních sítích. Na **Facebooku** je možnost zacílit určitou věkovou skupinu nebo oblast, kterou organizace vyžaduje. Facebook však není náborovou aplikací a neukázal se jako efektivní. Neposkytuje firmě takové možnosti správy, aby se vyplatilo zde alokovat síly a čas personalistů. Instagram a jiné sociální sítě nejsou pro firmu atraktivní.

Organizace občas spolupracuje s **HR agenturami**. Tesco má nasmlouvané spolupráce s agenturami, které prošli výběrovým tendrem. Jednání mezi organizací Tesco Stores ČR a.s. a agenturou, obvykle předchází několik meetingů, na kterých se domlouvají podmínky a požadavky. Agentura požaduje dva až tři měsíční platy zaměstnance. Velmi vzácně si organizace pronajímá zaměstnance od HR agentury. Tesco Stores ČR a.s. chce mít všechny zaměstnance pod plnou správou.

**Doporučení od stálých zaměstnanců** funguje ve firmě velmi dobře. V Tesco funguje bonusový systém, který motivuje zaměstnance doporučit své známé a přátele. Nově přijatí zaměstnanci touto metodou jsou loajálnější, mají závazek vůči firmě i vůči člověku, který ho doporučil. Pro Tesco je tato metoda výhodná, jelikož získání potenciálního zaměstnance představuje pro firmu velké náklady.

### **5.1.5 Proces tvorby inzerce**

K tomu, aby mohla personalistka sestavit vhodný inzerát, potřebuje znát informace o dané pracovní pozici. Je velmi důležité, aby personalistka měla předem stanovenou, zda budou uchazeči získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů, dále také musí znát specifikace obsazované pozice. Pokud nastane potřeba obsadit určitou pracovní pozici, obdrží personalistka tzv. JD – Job Description. JD poskytne personalistce manažer, který hledá zaměstnance do svého týmu, nebo jej poskytne zaměstnanec, který dané místo opouští.

JD je text o třech stránkách, který obsahuje tyto body:

- název pozice,
- nadřízený,
- oddělení,
- funkce zaměstnance,



- specifikace daného work levelu,
- popis činností na daném pracovním místě,
- nároky na zaměstnance (vzdělání, kvalifikace, profesní zkušenosti, jazykové dovednosti, soft a hard skills).

Personalistka poté na základě uvedených bodů JD zpracuje podobu inzerátu, která vzniká prostřednictvím template, tzv. šablony, kterou se personalistka snaží držet. Inzerát je napsán v druhé osobě, genderově neurčitý, např. Manažer/ka. V inzerátu jsou uvedeny informace o názvu práce, popisu společnosti, typu pracovního a smluvního vztahu, délce pracovního poměru a místu výkonu práce. V inzerátu je popsána pracovní náplň, základní mzda a také část benefitů, které zaměstnanec získá. Dále obsahuje informace o místu výkonu práce, podrobně popsané požadované zkušenosti v oboru, požadované vzdělání, schopnosti a dovednosti uchazeče. Pro firmu je více důležité, aby byl uchazeč zkušený a schopný rychle jednat a řešit problémy, než úroveň dosaženého vzdělání. V dnešní době je mnoho lidí, kteří nemají vzdělání, ale mohou být velmi hodnotným přínosem pro firmu z důvodu cenných zkušeností uchazeče.

## CE Manažer/ ka nákupu (Fresh Food)

### V ČEM JE PRÁCE V KOMERČNÍM TÝMU SPECIÁLNÍ?

Jsme největší tým v centrální kanceláři. Obchodní jednání a čísla jsou naším denním chlebem. Nakupujeme veškeré zboží od našich dodavatelů za účelem maximální spokojenosti zákazníků. To je náš cíl. Jsme zodpovědní nejen za nákup, ale i prodej zboží a jeho kvalitu. Tvoříme i plány na vystavení zboží na obchodních jednotkách.



### CO JE NÁPLNÍ PRÁCE:

- Tvým hlavním úkolem je vytváření nákupní strategie v rámci svěřeného sortimentu
- Udržuješ a posiluješ vztahy s dodavateli v ČR i v zahraničí
- Každodenní kontakt s dodavateli, je na tobě vyjednat ty nejlepší ceny a kvalitu výrobků
- Vyhledáváš i nové nákupní příležitosti
- Sleduješ aktuální trendy a konkurenci
- S kolegy z jiných oddělení spolupracuješ při vytváření letákových akcí, vystavení zboží na našich obchodech atd...
- Tvým cílem je dosahovat stanovených finančních cílů
- Čekají tě i analýzy a vyhodnocení prodejů, na základě kterých tvoříš plány na podporu prodeje
- Kromě kontaktu s dodavateli se můžeš těšit i na komunikaci v rámci celé společnosti a to i mimo ČR

### CO UMÍŠ A MÁŠ ZA SEBOU:

- Zkušenosti s obchodním vyjednáváním
- Komunikační dovednosti, umění navazovat a budovat vztahy
- Zkušenosti s řízením databáze dodavatelů
- Chut' plnit stanovené cíle
- Organizační a analytické schopnosti
- Silná motivace k práci a nezávislost při rozhodování
- Angličtina slovem i písmem na komunikativní úrovni
- Dobrá znalost MS Office: Word, Excel, Power Point
- Zkušenosti na pozici NÁKUPČÍHO výhodou

Obrázek 2: Inzerát na pozici manažera/ku nákupu 1

Zdroj: <https://tesco-stores.jobs.cz>



### BUDETE U NÁS PRACOVAT RÁDI, PROTOŽE NABÍZÍME:

- **FLEXIBILITA** – Postihy za 5 minut zpoždění a vysvětlování na koberečku už jsou dávno minulostí. U nás si vyberete, kdy chcete přijít do práce a kdy odejít – v tom jsme pružní. Někdy do práce nemusíte přijít vůbec, a přesto odvedete více práce než v kanceláři.
- **KARIÉRNÍ A OSOBNÍ RŮST** – Dychtíte po nových výzvách a neradi upadáte do stereotypu? Naše dynamické prostředí velké mezinárodní firmy naplní vaše potřeby objevovat svět různých možností uplatnění i svět vašeho vlastního „já“. Kariérní postup, duševní i profesní seberozvoj – jak to jednou okusíte, nebudete chtít přestat.
- **KOLEKTIV** – U nás nezůstává práce prací. Tady máme rádi zábavu, dobrý humor. V Tesco budete mít nejen povinnosti, ale i přátele. Proto organizujeme několikrát do roka společenské akce na úrovni celé společnosti i v rámci menších týmů.
- **ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL** – Je jedno, jestli si raději vyplavíte endorfiny při relaxu nebo ve fitku. V kafetérii si můžete vybrat, jakým způsobem chcete o sebe pečovat. Ovoce na pracovišti zase podpoří zdravější stravování. Sportovní soutěže pohnou i celými týmy, a přednášky a workshopy zase zpestří vaše pracovní dny.
- **TAKOVÁ TA KLASIKA** – Můžete se těšit na notebook, mobilní telefon i pro osobní užívání, stravenky, příspěvek na kartu Multisport, zaměstnaneckou slevu na nákup v Tesco, a spoustu dalších...

Chcete se k nám přidat a podílet se na budování jedné z největších maloobchodních značek? Stačí kliknout na tlačítko **ODPOVĚDĚT!**

### INFORMACE O POZICI

<b>Místo pracoviště</b>	Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha-Vršovice, Česká republika
<b>Typ pracovního vztahu</b>	Práce na plný úvazek
<b>Typ smluvního vztahu</b>	Pracovní smlouva
<b>Délka pracovního poměru</b>	Na dobu neurčitou
<b>Benefity</b>	Mobilní telefon, sleva na firemní výrobky/služby, notebook, příspěvek na penzijní/životní připojištění, flexibilní začátek/konec pracovní doby, stravenky/příspěvek na stravování, firemní rekreační zařízení, kafetérie, občerstvení na pracovišti, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, možnost občasně práce z domova, firemní akce
<b>Požadované vzdělání</b>	Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
<b>Požadované jazyky</b>	Čeština (výborná), Angličtina (pokročilá)
<b>Zadavatel</b>	Tesco Stores ČR a. s.



#### Kontakt:

Tesco Stores ČR a. s.  
Natálie Čížková

Obrázek 3: Inzerát na pozici manažera/ku prodeje 2  
Zdroj: <https://tesco-stores.jobs.cz>

### **5.1.6 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, požaduje společnost Tesco Stores ČR a.s. od uchazečů životopis a společně s ním mohou kandidáti přiložit motivační dopis. Tesco Stores ČR a.s. požaduje od uchazečů vyplnění dotazníku, kde zjišťuje základní údaje o uchazečích, jak je: jméno, příjmení, tel. číslo, email, mzdové očekávání, úroveň angličtiny, úroveň práce v excelu a případný datum nástupu.

Jakmile je uchazeč přijat musí vyplnit osobní dotazník, který slouží k založení zaměstnanecké složky. Zaměstnanec vyplní údaje, jako např. jaká je jeho zdravotní pojišťovna a informace o bankovním účtu. Zaměstnanec má povinnost navštívit závodního lékaře, kvůli absolvování vstupní zdravotní prohlídky. Závodní lékař poté na základě výpisu ze zdravotní složky uchazeče, vydá uchazečovi zdravotní průkaz a posoudí, zda je uchazeč zdravotně způsobilý na dané pracovní místo. Nutnost mít potravinářský průkaz se vztahuje na všechny zaměstnance společnosti, a to i v případě toho, že nemají s provozem nic společného. Společnost Tesco Stores ČR a.s. k tomu má dobrý důvod, protože může nastat situace, kdy bude potřeba, aby zaměstnanec vyřizoval případné povinnosti na provozovně, kde je potravinářský průkaz vyžadován.

Personalisté také potřebují datum vydání občanského průkazu, datum vydání nejvyššího dosaženého vzdělání, zápočtový list, kopii karty pojištění. Pokud se jedná o cizince, vyžaduje personalistka kopii pasu, případně pobytové karty nebo víza, a co se týče karty pojištění, tu zařizuje společnost sama.

Při získávání uchazečů z vnitřních zdrojů, je využita tzv. interní přihláška. Interní přihlášku, společně s životopisem, pošlou uchazeči o zaměstnání náboráři a ten poté veškeré dokumenty předá manažerovi. Výhodou je, že je zaměstnanec již zaměstnaný ve společnosti a tudíž nemusí absolvovat zdravotní prohlídku.

## 5.2 Výběr zaměstnanců

### 5.2.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Společnost Tesco Stores ČR a. s. má několik společných kritérií pro všechny pozice a několik specifických kritérií, které se rozlišují v závislosti na oddělení a druhu práce. Společnost se snaží dát příležitost všem uchazečům nezávisle na věku či pohlaví. Z důvodu odbornosti nabízených pracovních míst, požaduje společnost především zkušenosti v daném oboru.

Všeobecným kritériem je znalost angličtiny, jelikož zaměstnanci z velké části komunikují se zahraničními partnery či odděleními. Nutností je znalost práce na počítači a Microsoft Excelu. Dále je vyžadována schopnost uchazeče pracovat v týmu, ale zároveň je požadována dostatečná samostatnost. Vzhledem k tomu, že daný zaměstnanec svým jednáním napomáhá k tvorbě značky Tesco, tak se po něm vyžaduje, aby měl slušné vystupování.

Pro společnost je také velmi důležitý Tesco dotazník, ve kterém uchazeč vyplňuje své požadované platové ohodnocení. V případě, že požadovaný plat neodpovídá finančním možnostem společnosti, personalista ověřuje s kandidátem jeho platová očekávání. Společnost předpokládá, že uchazeč s příslušnými zkušenostmi zná svou hodnotu na trhu.

Společnost klade důraz především na zkušenosti v daném oboru, ale nepopírá, že když se jedná o obsazení odbornější pracovních míst, tak vzdělání v oboru požadují (např. právnická pozice).

### 5.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Nejčastěji používanou metodou výběru zaměstnanců je výběrový pohovor. K předběžné analýze uchazečů tzv. preselectu, se využívá hodnocení životopisů a slouží jako podpůrný nástroj při výběrovém řízení.

#### **Preselect**

Preselect je činnost, při které personalistka společnosti Tesco Stores ČR a.s. vybírá skupinu uchazečů, kteří odpověděli na inzerát. Tuto skupinu uchazečů vybírá dle stanovených specifik a následně je pošle manažerovi či přímému nadřízenému. Stanoveným specifikem může být např. Předchozí zkušenosti, stáže, potenciál uchazeče a zpracovanost životopisu.

Manažer postupně projde všechny obdržené odpovědi od uchazečů a následně vybere podle předem stanovených kritérií na danou pozici vhodného uchazeče k výběrovému pohovoru.

## **Hodnocení životopisů**

Hodnocení životopisů je metoda, která se využívá v tzv. preselektu k předběžné analýze uchazečů o zaměstnání. Tato metoda je velmi využívána, a to z toho důvodu, že životopis požaduje společnost od každého uchazeče, který je do společnosti získáván z vnějších zdrojů. Zkoumá se zde dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti, znalosti a dovednosti.

## **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor může být jednokolový, dvoukolový nebo tříkolový. V jednokolovém výběrovém pohovoru je přítomen uchazeč a manažer či přímý nadřízený, který si daného uchazeče vybírá na pracovní místo. Dvoukolový výběrový pohovor se pořádá v případě, kdy daného uchazeče chce, nebo potřebuje vidět nadřízený nadřízeného anebo pokud je vyžadována případová studie nebo úkol, na kterém má uchazeč pracovat. Tříkolové výběrové řízení je velmi výjimečné a nastává pouze v případě, že se daný uchazeč uchází o vysoce postavené místo. Daného uchazeče chce vidět a posoudit více kompetentních osob v organizaci.

U výběrových pohovorů je přítomen personalista, který zásadně slouží jako poradce pokud manažer požádá o pomoc při posouzení kompetentnosti uchazeče. V mnoha případech jsou manažeři natolik zkušené, že jsou dostatečně kompetentní k výběru nejvhodnějšího uchazeče. Společnost Tesco Stores ČR a.s. umožňuje bývalým zaměstnancům, či odcházejícím zaměstnancům zúčastnit se výběrového pohovoru jako konzultant. Může tak posoudit, zda je uchazeč jeho vhodný nástupce, či vhodná náhrada na dané pracovní místo.

Výběrové řízení má určitý průběh, začne se tím, že je uchazeči představena společnost a jakým způsobem bude výběrové řízení pokračovat. Poté se vedoucí výběrového pohovoru zeptá uchazeče, jaká je jeho představa o daném pracovním místě, následně mu vedoucí pohovoru dané místo představí a podrobně popíše. Tím se vedoucí pohovoru ubezpečí, zda uchazeč pochopil zveřejněný inzerát a jestli si pořádně přečetl inzerát na dané pracovní místo a následně se zjišťují pracovní zkušenosti uchazeče.

Následně je ponechán prostor pro uchazeče, aby řekl, co očekává od daného pracovního místa a co přesně jej na zveřejněném inzerátu zaujalo. Výběrový pohovor pokračuje tak, že vedoucí pohovoru začne klást klasické HR otázky, mezi ně patří např., Co se Vám ve vašem profesním životě povedlo? Co se Vám ve vašem profesním životě nepovedlo? Co si myslíte, že byl ve Vašem profesním životě úspěch?

Vedoucí pohovoru se snaží vyvarovat otázkám typu: Řekněte mi 5 silných stránek a 5 slabých stránek.

Na závěr má uchazeč možnost položit pár otázek, např. jaké je platové ohodnocení, jaké benefity uchazeč získá, či jaká je pracovní doba.

### **Assessment centrum**

Assessment centrum je metoda, kterou organizace využívá velmi málo, a to pouze pokud potřebuje obsadit vysoce postavené pozice ve společnosti. Pro vedení náboru prostřednictvím assessment centra si společnost najímá specialisty a psychology, kteří zajistí validnost výběru.

### **Headhunting**

Náboráři a recruiteři se ve výjimečných případech uchylují k tzv. headhuntingu. Headhuntingu je velmi specifická metoda, která je využívána výjimečně. Náboráři a recruiteři, kteří využívají tuto metodu, mají velmi dobré znalosti v psychologii.

### **5.2.3 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců**

V případě, že výběrové řízení skončilo, manažer má čas na rozhodnutí, zda daný uchazeč vyhovuje stanoveným kritériím či ne. V případě, že u výběrového pohovoru byl přítomen i někdo další, může se s ním poradit. Manažer si také může nechat čas na případnou analýzu případové studie.

Oznámení manažera uchazeči o úspěšném výběrovém řízení začíná telefonickým hovorem, při kterém manažer oznámí, že si vybral daného uchazeče a že by byl rád, kdyby se stal členem jeho týmu. Upozorní ho, že mu do mailu bude zaslán tzv. nabídkový dopis.

Nabídkový dopis musí obsahovat tyto důležité informace:

- název pozice,
- místo výkonu práce,
- nadřízený,
- datum nástupu do zaměstnání,
- výše platu a případné navýšení,
- benefity
- nejzazší datum vyjádření uchazeče.

V případě, že uchazeč nabídku nepřijme, osloví manažer dalšího uchazeče, v horším případě se musí zopakovat celý proces získávání a výběru zaměstnanců. V případě, že

uchazeč nabídku přijímá, postupuje se k následnému zpracování nabídky. Personalista vytvoří návrh na přijetí. Sepíše o daném uchazeči všechny informace tj.:

- jméno a příjmení,
- pracovní místo,
- datum nástupu do zaměstnání,
- místo výkonu zaměstnání,
- výše platu,
- typ smlouvy (určitá, neurčitá)
- délka pracovněprávního vztahu

Tyto informace se posílají na Maďarskou pobočku, kde se všechny smlouvy připravují.

Délka výběru zaměstnanců záleží na daném manažerovi, který si vybírá zaměstnance do svého týmu. Doba může být od jednoho týdnu až dva měsíce. Průměrná doba se pohybuje kolem 14 dnů.

Po přijetí si personalistka vyžádá již zmíněné doklady totožnosti k okopírování, kartičku pojištěnce a lékařské vyšetření.

Organizace si zakládá na svém brandu, a tak je pro organizaci důležité odpovědět i uchazečům, kteří neuspěli ve výběrovém řízení. Takové jednání pomáhá společnosti zlepšovat si svoji pověst, aby i následující uchazeči věděli, že firma jedná férově.

První den nástupu do zaměstnání čeká nového zaměstnance administrativní den, který je rozdělen na dopolední, polední a odpolední část.

V dopolední části se podepisují veškeré smlouvy, srážky ze mzdy, srážky za přidělení mobilního zařízení a stravenky. Vyplňují se dohody o flexibilním výkonu práce, čestné prohlášení ve věcech agenturního zaměstnávání, ochrana hospodářské soutěže. BOZP, IT bezpečnost a následuje školení kvalifikovanými lidmi.

Polední část je věnována předáním IT zařízení, jako jsou např. mobilní zařízení, laptop, sim karta. Podepisují se dokumenty, které jsou spojené s předáním a také s informacemi o používání.

V odpolední části má zaměstnanec na starosti pracovník HR oddělení, který vypráví o historii společnosti TESCO, všeobecných informacích o společnosti a také o benefitech a povinnostech zaměstnance.

## **5.3 Adaptace zaměstnanců**

Pro nového zaměstnance je velmi těžké se zařadit ihned do pracovní činnosti společnosti. Tesco Stores ČR a.s. informuje při výběru uchazeče, že pokud nastane jakýkoliv problém, bude se jím snažit vyjít vstříc a pokusí se jím usnadnit první náročné dny.



Společnost má program nazvaný 'Great 90 days', který má za úkol koncentrovat síly na pomoc novým zaměstnancům, a to tak, že jim přiřadí buddyho, spoluzaměstnance/kamaráda. Ten je zaměstnanci k dispozici, kdyby se potřeboval na něco zeptat, např. při založení uživatelského účtu, přes který má zaměstnanec přístup k tiskárně. Společnost, ve spolupráci se zaměstnanci, udělala brožuru, ve které zaměstnanec nalezne užitečné informace, např. slovníček slangových výrazů, které ve společnosti používají. Zaměstnanec také na uvítanou od společnosti obdrží zápisník s tužkou, termohrnek a bonbony.

Firma pořádá školení, tzv. 'Warm welcome', na kterém jsou shrnuty všechny informace. Pokud má zaměstnanec nějaké otázky, jsou mu v rámci tohoto školení zodpovězeny. Kurz je pořádán zábavnou formou prostřednictvím kvízů a her. Zaměstnanci si zde mohou ověřit své zkušenosti s chodem v organizaci, zjistit nové informace a také se pobavit a utužit vztahy s novými kolegy.

## **5.4 Změny v důsledku SARS-CoV-2**

Začátkem roku 2020 nás zasáhl vir s názvem SARS-CoV-2, který má dopad na fungování firem. Společnost Tesco Stores ČR a.s. také zaznamenala několik problémů, na které musela reagovat.

Zaměstnanci společnosti jsou nuceni pracovat převážně z domova. Do zaměstnání docházejí 1-2 týdně. Někteří více, a to v závislosti na potřebách daného pracovního místa. Kanceláře mají omezený počet pracovních míst, a tak si zaměstnanci musí v systému rezervovat své pracovní křeslo, aby předešli přelidnění a v rámci svých možností omezili šíření viru. V organizaci mají nařízené rozestupy a zasedací pořádek. Na centrální pobočce v Pražských Vršovicích je průměrně 800-1000 zaměstnanců.

V momentální době se výběrové řízení a školení provádí pomocí aplikace MS Teams, v případě podepisování smluv se dostaví uchazeč osobně do společnosti. Z důvodu ekonomické krize, se na nabízená pracovní místa hlásí znatelně více uchazečů, tzn. mnohonásobně více práce pro personalisty podniku.

## **6 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti**

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti Tesco Stores ČR a.s. probíhalo v elektronické podobě webového nástroje pro tvorbu dotazníků Survio.com. Anonymní dotazník byl rozeslán personalistkou společnosti zaměstnancům ve Vršovické centrále, kde personalistka pracuje. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 73 zaměstnanců.

Dotazník obsahoval 20 otázek, které byly vytvořeny za účelem získání informací pro analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Analýza vede k posouzení vhodnosti používaných metod získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a doporučení změn, které by vedly k efektivnějšímu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

Součástí analýzy výsledků získaných z dotazníkového šetření bylo odpovědět na výzkumné otázky:

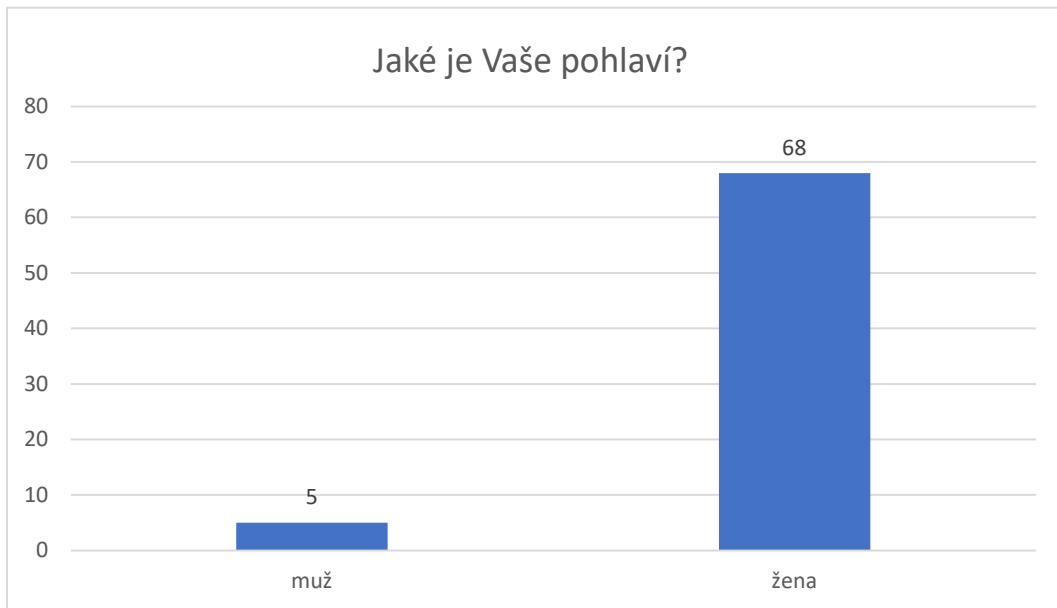
- VO 1: Které z metod získávání a výběru jsou ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. nejpoužívanější?
- VO 2: Byli zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, s poskytnutými informacemi, chováním všech aktérů a jejím počtem?
- VO 3: Byla nabídka zaměstnání dostatečná z hlediska poskytnutých informací a popsané náplně práce a shodovala se nabídka zaměstnání s realitou?
- VO 4: Jaké požadavky má společnost Tesco Stores ČR a.s. při posuzování uchazečů o zaměstnání a jsou tyto požadavky vyhovující?

### **6.1 Respondenti dotazníkového šetření**

Respondenti dotazníkového řešení jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního místa a délky pracovního vztahu ve společnosti.

## Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 68 (93,15 %) žen a 5 (6,85 %) mužů.

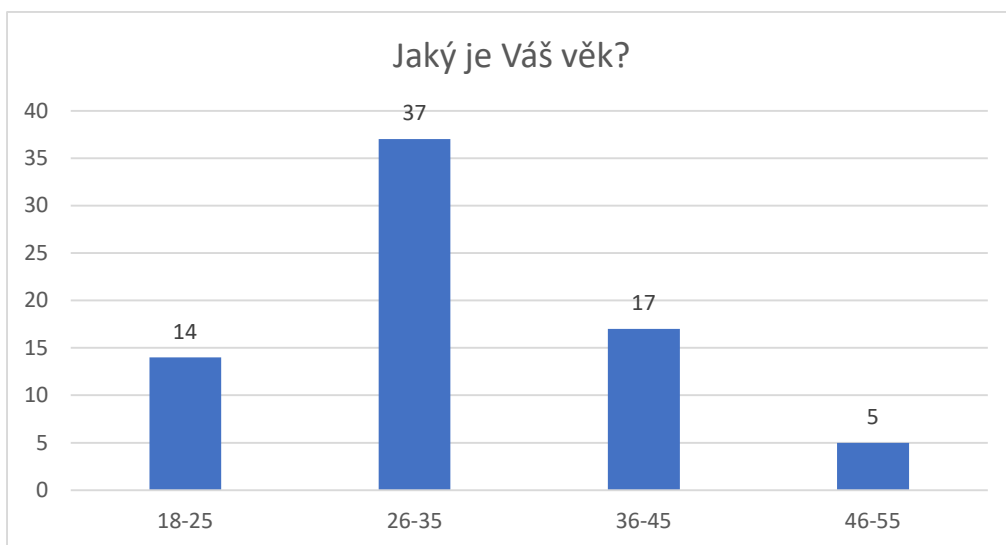


Graf 1: Pohlaví respondentů

Zdroj: Autor

## Věk respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 37 (50,68 %) respondentů ve věku 26–35 let, 17 (23,29 %) respondentů ve věku 36–45 let, 14 (19,18 %) respondentů ve věku 18–25 let a 5 (6,85 %) respondentů ve věku 46–55 let.



Graf 2: Věk respondentů

Zdroj: Autor

## Nejvyšší dosažené vzdělání

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 (31,51 %) respondentů s vysokoškolským magisterským vzděláním, 23 (31,51 %) respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, 17 (23,29 %) respondentů s vysokoškolským bakalářským vzděláním, 5 (6,85 %) respondentů se základním vzděláním a 5 (6,85 %) respondentů odpovědělo možností 'Jiná...'.



Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Autor

## Pracovní zařazení ve společnosti

Čtvrtá otázka zkoumala, do jakých firemních oddělení respondenti patří. Respondenti měli na výběr z pozic, které byly vypsány z organizační struktury podniku. Respondenti mohli zvolit pouze 1 odpověď. 11 (15,1 %) respondentů pracuje, odpovědělo, že pracuje v oddělení 'People'. 8 (11,0 %) respondentů zvolilo, že pracují v oddělení 'Product Food (Trade Planning, Pricing, Quality, Strategy and Operation)'. Dalších 8 (11,0 %) respondentů vykonává práci v oddělení 'Communications' a 8 (11,0 %) respondentů jsou členem oddělení 'Customer/Marketing'. V oddělení 'Product Food (Fresh, Grocery, Own Brand)' pracuje 7 (9,6 %) respondentů. 5 (6,8 %) respondentů odpovědělo, že pracuje v oddělení 'Finance'. 4 (5,5 %) respondentů pracující v oddělení 'Supply Chain Non Food', 3 (4,1 %) respondenti pracují v oddělení 'Product Non Food', 3 (4,1 %) respondenti vykonávají práci v oddělení 'People Retail' a další 3 (4,1 %) respondenti pracují v oddělení 'Business Support'. 2 (2,7%) respondenti odpověděli, že pracují na oddělení 'Technology'. Z dotazníkového šetření lze také zjistit, že 2 (2,7 %) respondenti pracují na oddělení 'COO Team', 2 (2,7 %) respondenti se nachází na oddělení 'Retail Operations', 2 (2,7 %), vykonávají práci na oddělení 'Supply Chain Food' a také 2 (2,7 %) respondenti pracují na oddělení 'Malls'. 1 (1,4 %) respondent zvolil, že pracuje na oddělení 'Distribution',

1 (1,4 %) respondent je zaměstnanec oddělení 'SRD' a 1 (1,4 %) respondent je zaměstnanec oddělení 'Property'. Dotazníkového šetření se nezúčastnili zaměstnanci oddělení 'CEO Team', 'Director's Support', 'Legal' a 'LPS'.

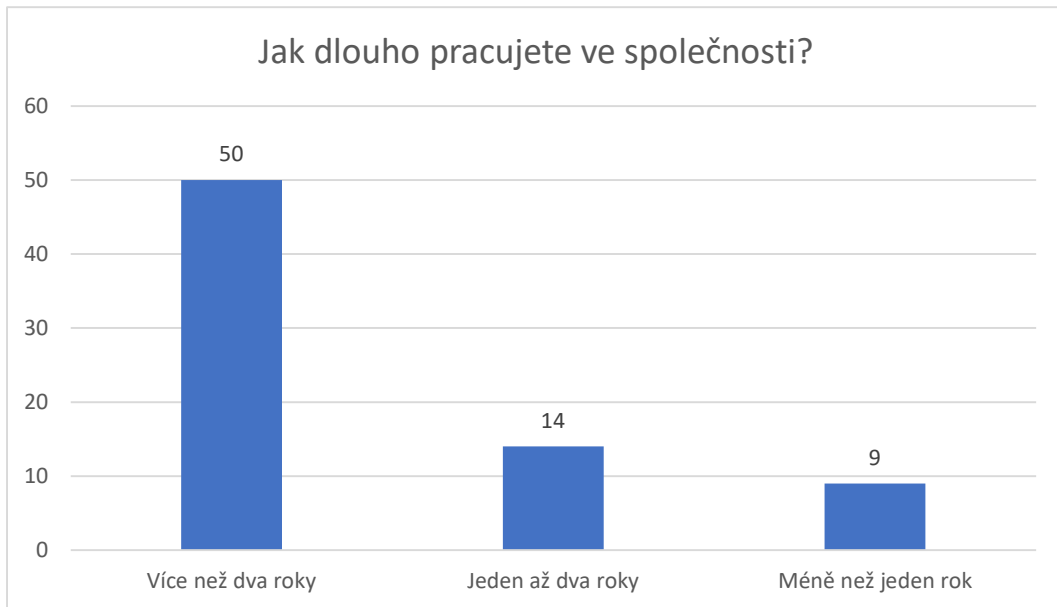


Graf 4: Pracovní zařazení respondentů ve společnosti

Zdroj: Autor

## Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Pátá otázka zkoumala délku pracovněprávního vztahu respondentů v organizaci. 50 (68,49 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují déle než 2 roky, 14 (19,18 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují 1 až 2 roky a 9 (12,33 %) respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují méně než 1 rok.



Graf 5: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti

Zdroj: Autor

## 6.2 Výsledky dotazníkového šetření

### Otázka 6. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

Šestá otázka zkoumala, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se o volné pracovní pozici dozvěděli prostřednictvím pracovního portálu, celkový počet respondentů, kteří zvolili tuto odpověď, bylo 41 (56,16 %). 12 (16,44 %) respondentů se o volné pracovní pozici dozvědělo od známého, který již ve společnosti pracuje. 8 (10,96 %) respondentů odpovědělo, že se o volné pracovní pozici dozvěděli prostřednictvím webových stránek organizace. 8 (10,96 %) respondentů uvedlo, že firmu kontaktovali sami. 4 (5,48 %) respondenti se o nabídce zaměstnání dozvěděli prostřednictvím billboardu nebo reklamního panelu.

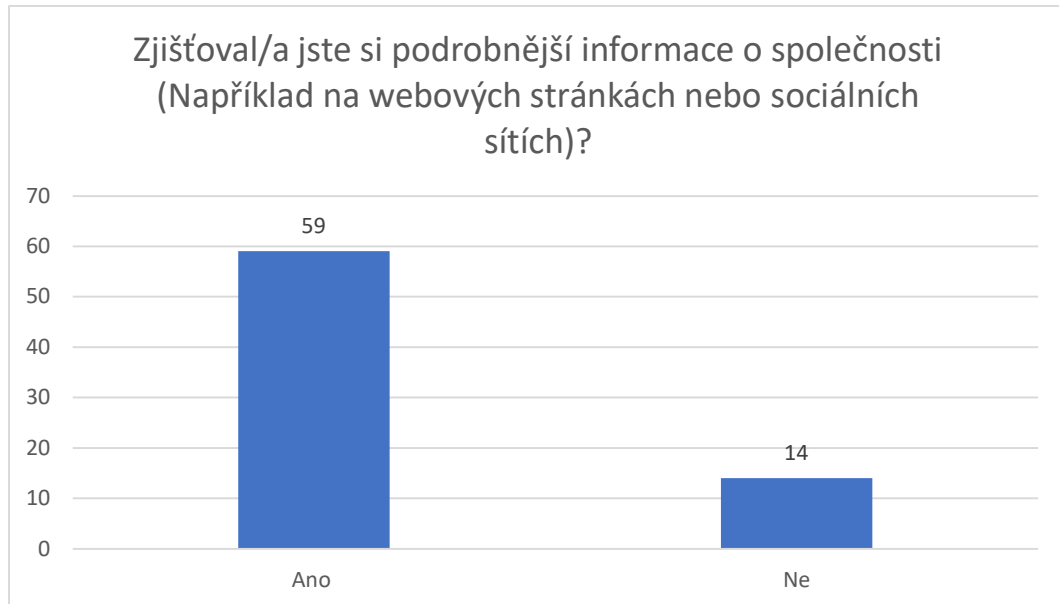


Graf 6: Zdroj nabídky zaměstnání

Zdroj: Autor

### **Otázka 7. Zjišťoval/a jste si podrobnější informace o společnosti (Například na webových stránkách nebo sociálních sítích)?**

Sedmá otázka zkoumala, jestli si uchazeči hledali bližší informace o společnosti a chodili na pohovory už obeznámeni o charakteru firmy. 59 (80,82 %) respondentů si hledalo informace o společnosti a 14 (19,18 %) respondentů tak neučinilo.



Graf 7: Zájem respondentů o informace o společnosti

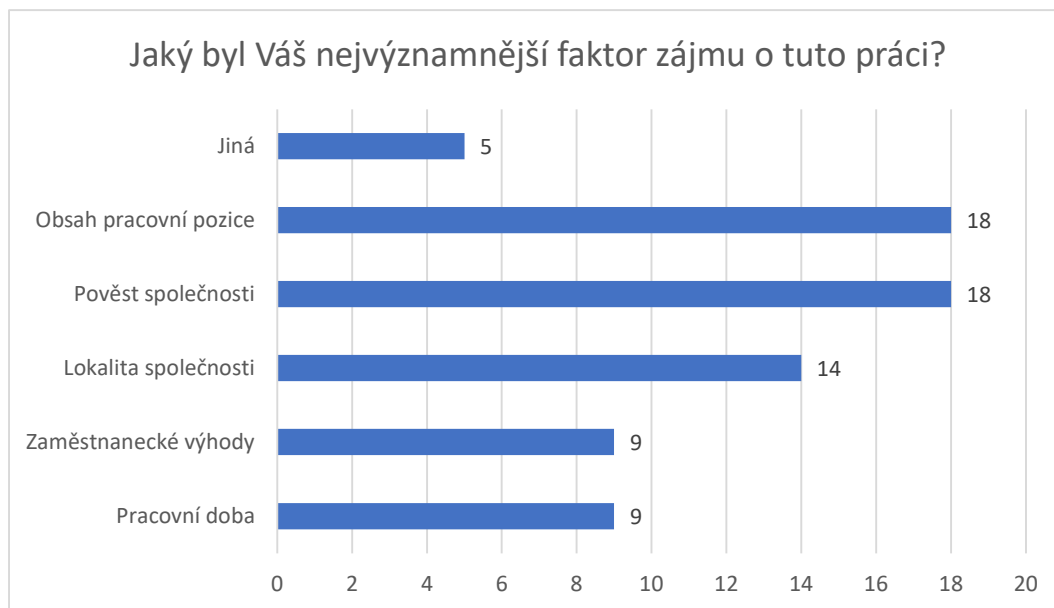
Zdroj: Autor

### **Otázka 8. Jaký byl Váš nejvýznamnější faktor zájmu o tuto práci?**

Osmá otázka zjišťovala důvody či podněty, které měli na uchazeče největší vliv při prokázání zájmu o pracovní místo ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. Respondenti měli na výběr ze 7 možností. 18 (24,66 %) respondentů nejvíce zaujala pověst společnosti. 18 (24,66 %) respondentů odpovědělo odpovědí, že je zaujal obsah daného pracovního místa. 14 (19,18 %) respondentů uvedlo, že je nejvíce zaujala lokalita společnosti. 9



(12,33 %) respondentů zaujala pracovní doba. 9 (12,33 %) respondentů se zalíbily zaměstnanecké výhody a benefity. 5 (6,85 %) respondentů odpovědělo možností 'Jiná...'.



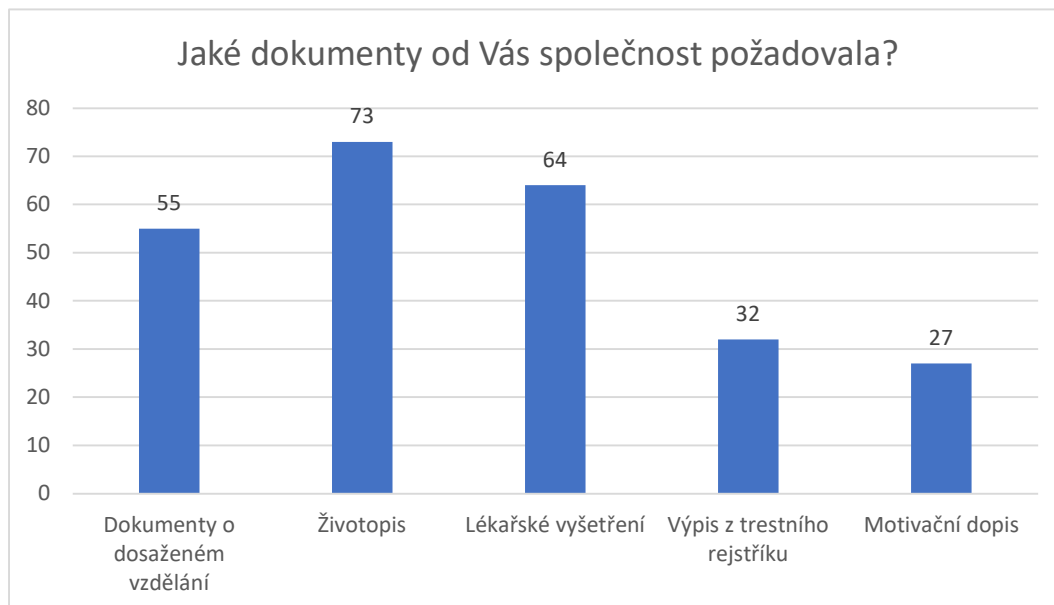
Graf 8: Faktory zájmů respondentů o zaměstnání

Zdroj: Autor

### **Otázka 9. Jaké dokumenty od Vás společnost požadovala?**

Devátá otázka zkoumala, jaké dokumenty od uchazečů společnost Tesco Stores ČR a.s. požadovala. Nejčastěji požadovaný dokument byl životopis, který byl požadován od všech 73 (100 %) respondentů. Druhý nejčastější dokument, který byl požadován od 64 (87,67 %) respondentů, bylo lékařské vyšetření. Od 55 (75,34 %) respondentů byly

požadovány dokumenty o dosaženém vzdělání. 32 (43,84 %) respondentů muselo doložit výpis z trestního rejstříku a 27 (36,99 %) respondentů odpovědělo, že po nich byl vyžadován motivační dopis.



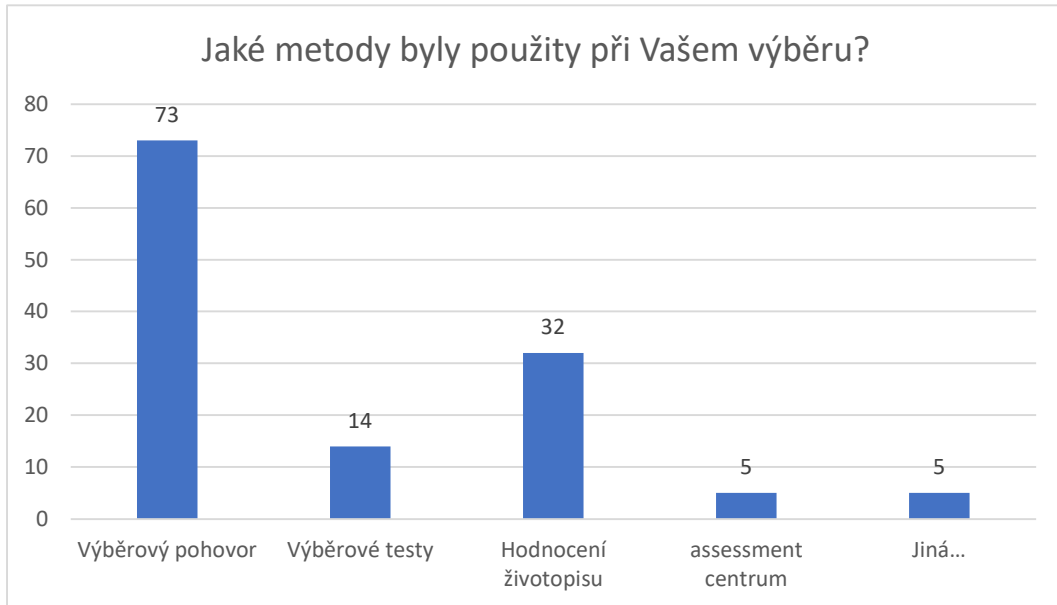
Graf 9: Požadované dokumenty od respondentů

Zdroj: Autor

### **Otázka 10. Jaké metody byly použity při Vašem výběru?**

Desátá otázka se ptala, jaké metodě byli respondenti podrobeni při jejím výběrovém řízení. Respondenti mohli na tuto otázku odpovědět zaškrtnutím více odpovědí. Všichni respondenti, tedy 73 (100 %), se zúčastnili výběrového pohovoru. 32 (43,86 %) respondentů uvedlo, že jejich životopisy byly případem zkoumání při výběrovém řízení.

Výběrového testu se zúčastnilo 14 (19,18 %) respondentů. Assessment centrum navštívilo 5 (6,85 %) respondentů a dalších 5 (6,85 %) respondentů odpovědělo neurčitě odpovědí 'Jiná...'

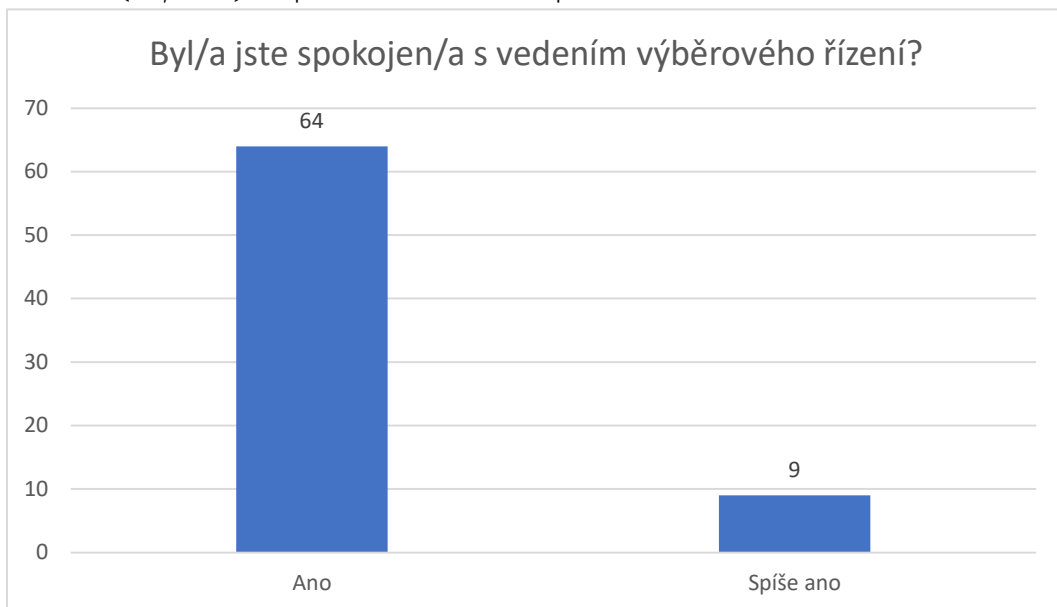


Graf 10: Použité metody výběru zaměstnanců

Zdroj: Autor

### Otázka 11. Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového řízení?

Jedenáctá otázka zkoumala spokojenost respondentů při výběrovém řízení s jeho vedením. 64 (87,67 %) respondentů odpovědělo, že byli spokojeni s vedením výběrového řízení. 9 (12,33 %) respondentů zvolilo 'Spíše ano'.



Graf 11: Spokojenost respondentů s vedením výběrového řízení

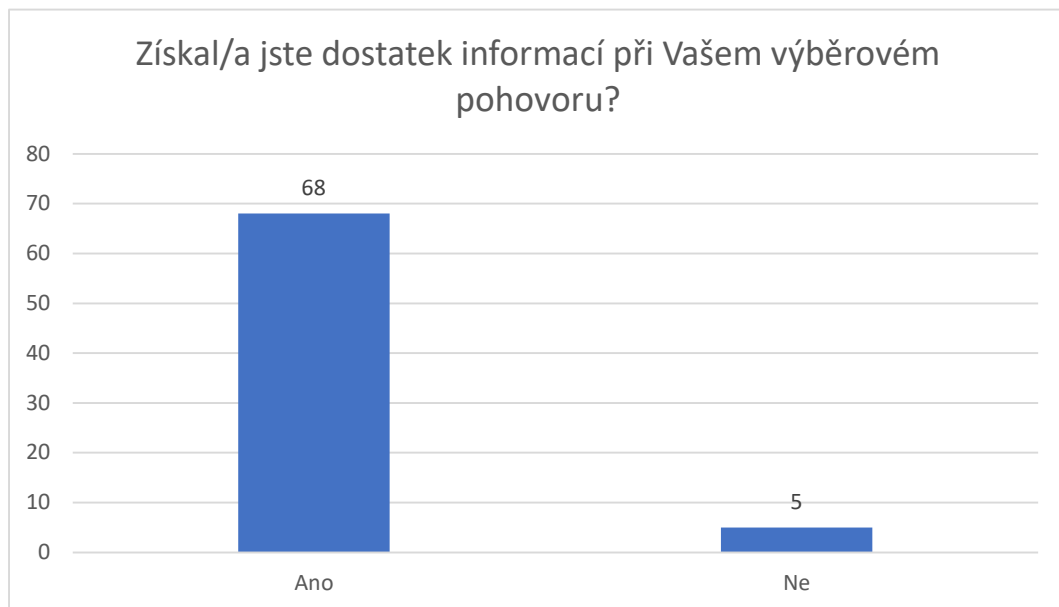
Zdroj: Autor

### **Otázka 12. Pokud jste u předchozí otázky vyplnil/a 'Ne', nebo 'Spíše ne', s čím jste byl/a nespokojen/a?**

Dvanáctá otázka byla otevřená a dávala respondentům příležitost vysvětlit důvody své nespokojenosti. Tato otázka sloužila jako doplňková k otázce č.11. Protože nikdo u předchozí otázky nezaškrtl negativní odpověď, nebylo povinné na tuto otázku odpovídat.

### **Otázka 13. Získal/a jste dostatek informací při Vašem výběrovém pohovoru?**

Třináctá otázka zjišťovala, jestli uchazeči získali dostatek informací během výběrového pohovoru. 68 (93,15 %) respondentů bylo spokojeno a dostalo dostatečné informace. 5 (6,85 %) respondentů uvedlo, že jim nebylo poskytnuto dostatečné množství informací.



Graf 12: Získání dostatečných informací respondentů při výběrovém pohovoru

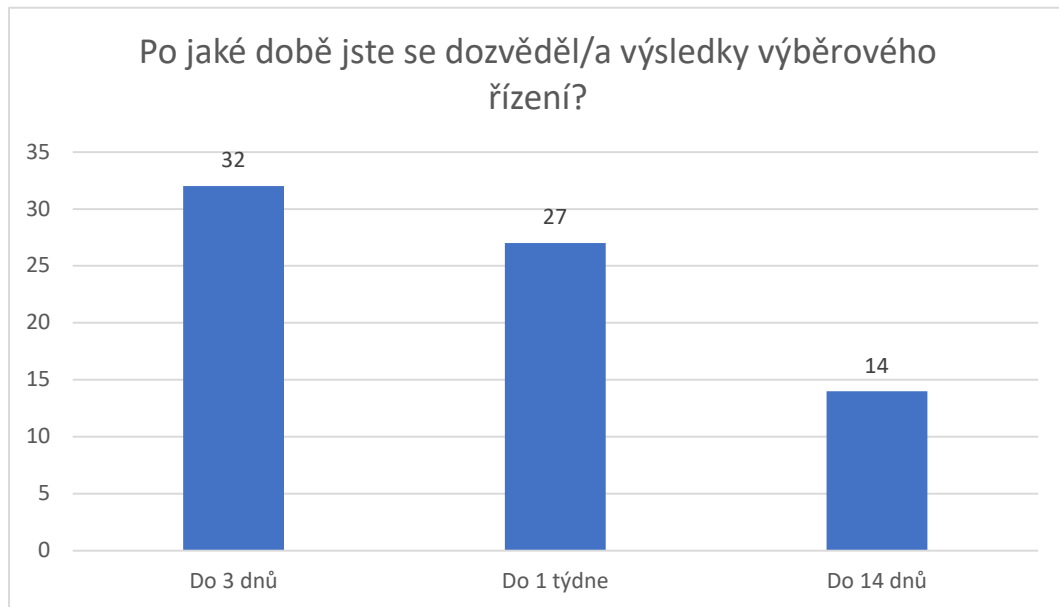
Zdroj: Autor

### **Otázka 14. Pokud jste u předchozí otázky vyplnil/a 'Ne', jaké informace Vám chyběly?**

Čtrnáctá otázka byla otevřena a dávala možnost rozvést nespokojenost s poskytnutými informacemi při výběrovém řízení. Respondenti v součtu uváděli, že by přivítali více poskytovaných informací o náplni a průběhu pracovní činnosti, aby to pro ně nebyl takový šok při nástupu. Jeden z respondentů uvedl, že vždy je nějaká informace, která uchazeči chybí, pakliže v tomto oboru nepracuje.

### Otázka 15. Po jaké době jste se dozvěděl/a výsledky výběrového řízení?

Patnáctá otázka měla za úkol zjistit, jak dlouho trvalo organizaci oznámit výsledky uchazečům o dané pracovní místo. 32 (43,84 %) respondentů se dozvědělo výsledky do tří dnů, 27 (36,99 %) respondentů se dozvědělo výsledky do jednoho týdne a nejdéle na výsledky čekalo 14 (19,18 %) respondentů, ti obdrželi odpověď až za 14 dní.



Graf 13: Oznámení výsledků výběrového řízení respondentům

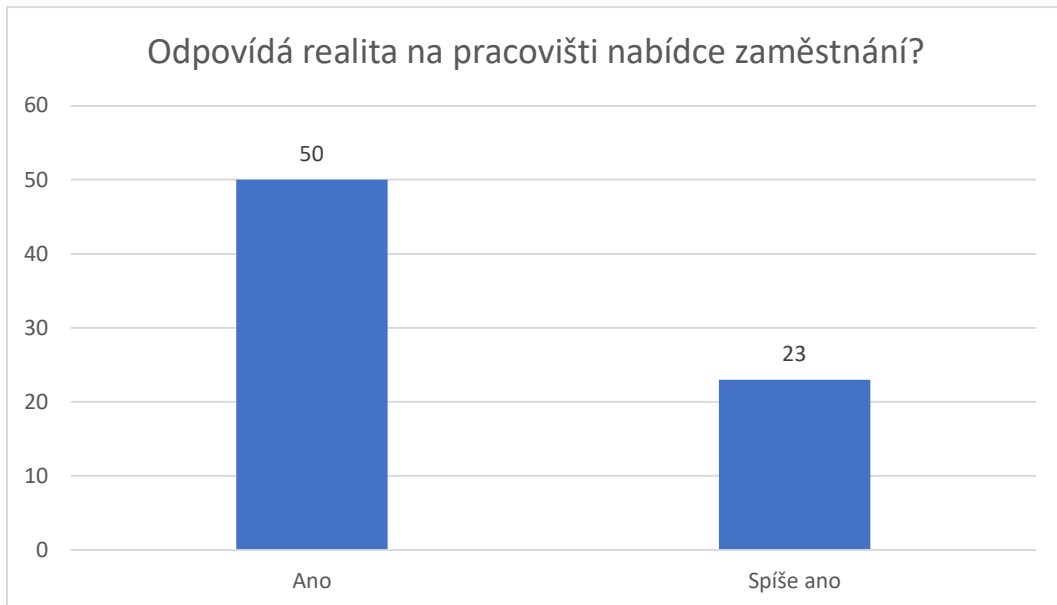
Zdroj: Autor

### Otázka 16. Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.

Šestnáctá otázka byla otevřena a dávala prostor uchazečům napsat svoje další připomínky nebo návrhy týkající se výběrového řízení. Několik respondentů nemělo žádné připomínky, návrhy anebo se jim nechtělo odpovídat. Respondenti tohoto dotazníku by rádi uvítali při přijímacím řízení osobnější přístup. Respondenti by také rádi měli při pohovoru kolegu, který s nimi bude v organizaci pracovat. Mnoho respondentů také zdůraznilo, že jejich přijímací řízení bylo už několik let zpět (6-10 let) a že se za ty léta proces výběru zaměstnanců změnil.

### Otázka 17. Odpovídá realita na pracovišti nabídce zaměstnání?

Sedmnáctá otázka zjišťovala, jestli odpovídá realita na pracovišti nabídce zaměstnání. 50 (68,49 %) respondentů odpovědělo 'Ano' a 23 (31,51 %) respondentů odpovědělo 'Spíše ano'.



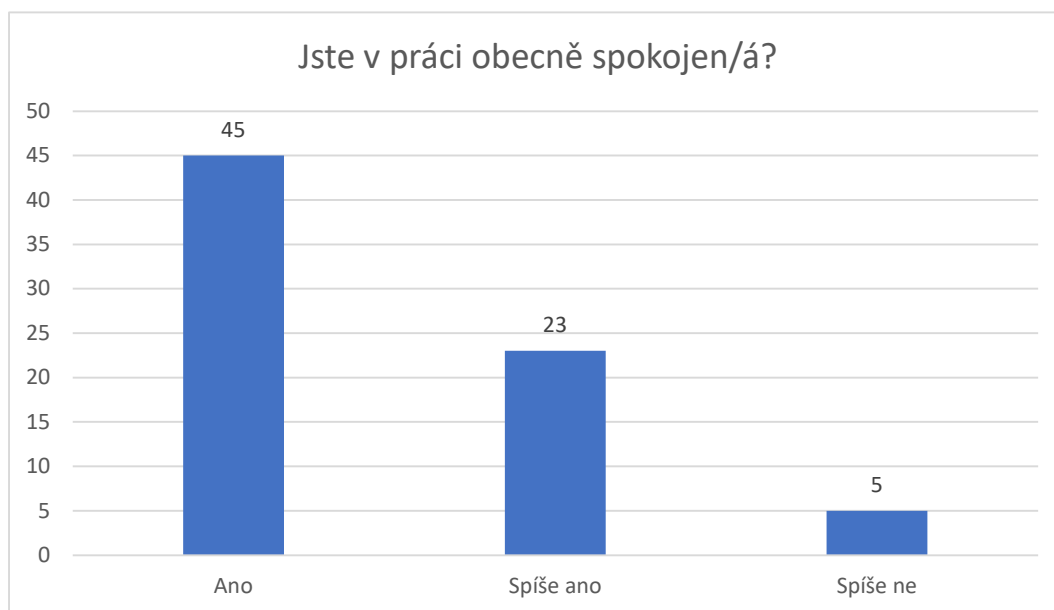
Graf 14: Realita práce v souladu s nabídkou zaměstnání

Zdroj: Autor

### Otázka 18. Jste v práci obecně spokojen/á?

Osmnáctá otázka měla účel zjistit všeobecnou spokojenost ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. 45 (61,64 %) respondentů je zcela spokojených a odpovědělo 'Ano'. 23 (31,51 %) respondentů mají nějaké pochybnosti, ale spíše se přiklání ke stanovisku, že spokojeni jsou a odpověděli 'Spíše ano'. 5 (6,85 %) respondentů mají pochybností více a

odpověděli 'Spíše ne'. Společnost Tesco Stores ČR a.s. z dotazovaných nezaměstnává nikoho, kdo by byl zcela nespokojen.

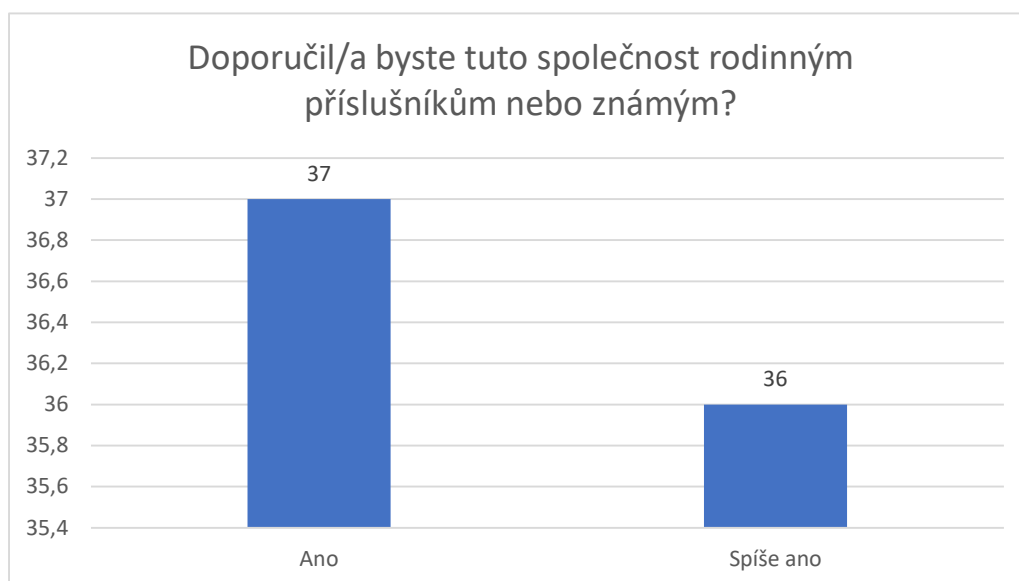


Graf 15: Spokojenost v zaměstnání

Zdroj: Autor

### Otázka 19. Doporučil/a byste tuto společnost rodinným příslušníkům nebo známým?

Devatenáctá otázka zkoumala, zda by zaměstnanci doporučili společnost jako vhodného zaměstnavatele svým známým nebo rodinným příslušníkům. 37 (50,68 %) respondentů by zcela doporučilo tuto společnost. 36 (49,32 %) respondentů by tuto společnost také doporučila, ale mají určité pochyby. Proto zvolili odpověď "Spíše ano".



Graf 16: Ochota respondentů doporučit společnost rodině nebo známým

Zdroj: Autor

## **Otázka 20. Pokud jste u předchozí otázky vyplnil/a 'Ne', nebo 'Spíše ne', z jakého důvodu byste tuto firmu nedoporučil/a?**

Dvacátá otázka byla otevřená a měla za úkol zjistit bližší informace o pochybnostech doporučit tuto společnost svým známým nebo rodinným příslušníkům. Žádný z respondentů neodpověděl negativně, a tak nebyli nuceni vyplňovat tuto otázku.

### **6.3 Shrnutí dotazníkového šetření**

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace Tesco Stores ČR a.s. Obsahuje také odpovědi na zvolené výzkumné otázky v souvislosti se získáváním a výběru zaměstnanců v organizaci.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že společnost Tesco Stores ČR a.s. zaměstnává více žen než mužů. Společnost nediskriminuje žádnou věkovou skupinou a dává příležitost komukoli, kdo o danou práci stojí. Společnost preferuje uchazeče s vysokou nebo střední školou s ohledem na pracovní náročnost, ale nemá žádné konkrétní specifikace. Pro společnost jsou nejdůležitější zkušenosti, které získal uchazeč v daném oboru a také preferuje uchazeče se zápallem pro danou věc.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že společnost Tesco Stores ČR a.s. zaměstnává velmi loajální zaměstnance, kteří ve společnosti pracují více než dva roky. Takto loajální zaměstnanci znamená menší fluktuaci zaměstnanců, menší výdaje na získávání a výběr zaměstnanců a také následnou adaptaci.

Nejvíce využívaná metoda získávání a výběru zaměstnanců je inzerce prostřednictvím pracovních portálů. Tato metoda zajišťuje společnosti nejvyšší počet uchazečů o zaměstnání. Druhou nejčastěji používanou metodou získávání a výběru zaměstnanců je doporučení od přítele či rodinného příslušníka, který již ve společnosti pracuje. Doporučení od již pracujícího zaměstnance ve společnosti, je známka toho, že si zaměstnanci firmy váží a pro společnost je to velmi levná metoda, kde firma ušetří za výdaje se získáváním zaměstnanců. Mezi méně využívané metody patří inzerce na veřejných billboardech či reklamních panelech, oslovení uchazeči na přímo nebo také nabídka zaměstnání na webových stránkách společnosti. V dnešní době všude přítomného internetu jsou pro uchazeče pracovní portály nejpohodlnější a nejvíce efektivní z důvodu širokých možností filtrace nabídek zaměstnání.

Drtivá většina uchazečů si hledala bližší informace o společnosti Tesco Stores ČR a.s. na webových stránkách společnosti nebo na sociálních sítích, kde je společnost také aktivní. Tato aktivita se okrajově zkoumá při přijímacím řízení, jelikož každý uchazeč by měl vědět základní informace o daném pracovním místě a o dané společnosti. Ukazuje to opravdový zájem o práci ve společnosti, a že je uchazeč obeznámen s vizí společnosti.



Nejvíce uchazečů na nabídku zaměstnání zaujala pověst společnosti, obsah pracovního místa a lokalita společnosti. Pracovní doba, zaměstnanecké výhody a benefity a mzdové ohodnocení nejsou primárním důvodem, které by uchazeče zaujali při ucházení se o pracovní místo v této společnosti.

Dokumenty, které jsou požadovány od uchazečů, jsou životopis, lékařské vyšetření, a dokument o dosaženém vzdělání. Společnost Tesco Stores ČR a.s. nevyžaduje příliš často výpis z trestního rejstříku a motivační dopis. Reference od předchozích zaměstnavatelů a dokumenty o praxi nebyly od respondentů vyžadovány vůbec.

Ve všech případech byla využita metoda výběrového pohovoru při výběrovém řízení. Jako podpůrná metoda se využívá hodnocení životopisů. Pokud je to potřeba, využívá společnost výběrové testy, či assessment centrum.

Zaměstnanci společnosti Tesco Stores ČR a.s. jsou velmi spokojeni s vedením výběrového řízení a nebyl nikdo, kdo by byl nespokojen.

Účastníkům výběrového řízení je poskytováno dostatečné množství informací a v případě, že se někomu nezdají informace dostatečné, tak zmiňuje svoji nekompetentnost v této oblasti a že pokud v tomto oboru člověk nepracuje, nikdy nedostane úplně všechny informace. Dokud nepřijde situace, kde dané informace chybí, uchazeč nezjistí, že nemá všechny informace.

Společnost Tesco Stores ČR a.s. odpovídá uchazečům o zaměstnání ve velmi krátkém čase. Ve velkém počtu případů se uchazeči dozvěděli o přijetí do zaměstnání do tří dnů od výběrového pohovoru nebo do jednoho týdne. Zaměstnanci potvrzují, že realita na pracovišti odpovídá popisu nabídky zaměstnání a jsou na daném pracovním místě spokojeni a doporučili by práci známým nebo rodinným příslušníkům. Mnoho zaměstnanců by přivítalo u výběrového pohovoru více kompetentních přihlížejících, kteří by přinesly přidanou hodnotu pro uchazeče a následně i vedoucímu pohovoru.

Na základě analýzy dotazníkového šetření je možné odpovědět na stanovené výzkumné otázky:

#### **VO 1: Které z metod jsou nejvíce používány při získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.**

Nejvíce používané metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. jsou prostřednictvím pracovních portálu Jobs.cz a Prace.cz, či dostali doporučení od známého, který ve společnosti pracuje.

K výběru zaměstnanců společnost Tesco Stores ČR a.s. používá výběrový pohovor společně s hodnocením životopisu, dále pak výběrové testy a výjimečně se využívá i metoda assessment center.

**VO 2: Byli zaměstnanci spokojeni s výběrovým řízením, s poskytnutými informacemi, chováním všech aktérů a jejím počtem?**

Zaměstnanci byli spokojeni s vedením výběrového řízení, se všemi aktéry a s poskytnutými informacemi. Při výběrovém pohovoru by přivítali, kdyby byl u pohovoru přítomen např., přímý nadřízený, stávající či bývalí zaměstnanci, kteří by uchazečům mohli zodpovědět případné otázky, které by jim mohli pomoci, aby si udělali lepší představu o pracovním místě. Někteří zaměstnanci by preferovali osobitější přístup.

**VO 3: Byla nabídka zaměstnání dostatečná z hlediska poskytnutých informací a popsané náplně práce a shodovala se nabídka zaměstnání s realitou?**

Nabídka zaměstnání obsahuje všechny potřebné informace ohledně náplně práce, požadavcích na schopnosti, dovednostech a zkušenostech uchazeče, dále obsahuje informace ohledně toho, co nabízí sama společnost, případné benefity, které uchazeč se zaměstnáním získá. Zaměstnanci jsou spokojeni s uvedenými informacemi a potvrdili, že odpovídají realitě na pracovišti.

**VO 4: Jaké požadavky má společnost Tesco Stores ČR a.s. při posuzování uchazečů o zaměstnání a jsou tyto požadavky vyhovující?**

Pro společnost Tesco Stores ČR a.s. je nejdůležitější, když mají uchazeči zájem pracovat a učit se novým věcem, samostatnost a zároveň schopnost pracovat v týmu. S ohledem na pozici v hierarchii společnosti jsou zde důležité zkušenosti v daném oboru a ve vyšších pozicích je zde kladen důraz také na odpovídající dosažené vzdělání.

## 7 Návrhy opatření

Na základě výsledků analýzy procesu získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. za pomoci rozhovoru s personalistkou společnosti a následného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti byly vypracovány návrhy doporučení, které by měly přispět ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti.

### **Doporučení 1 – Zapojit do výběrového pohovoru více aktérů**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina respondentů byla zcela spokojena s řízením výběrového pohovoru, někteří respondenti však odpověděli, že by přivítali dalšího aktéra při výběrovém pohovoru.

Ve společnosti je mnoho manažerů, kteří jsou zkušení a zvládají vést výběrové pohovory zcela samostatně. Najdou se také zkušení manažeři, kteří přivítají věcnou radu, či názor na daného uchazeče.

V případě, kdy není personalistka přítomna u výběrového pohovoru, nemůže poté manažerovi sdělit svůj názor na uchazeče o zaměstnání.

Návrhem pro společnost Tesco Stores ČR a.s. je zapojit do výběrového pohovoru více aktérů. Tím je myšlen další přímý nadřízený zaměstnanec, bývalý nebo současný zaměstnanec pracující na stejné nebo podobné pozici, na kterou se uchazeč uchází.

Souvisejícím návrhem je, aby se přijímacího řízení účastnil zaměstnanec personálního oddělení. Personalista nebo personalistka bude mít možnost zastupovat jak roli tazatele, tak bude moci pozorovat průběh výběrového řízení. Přítomnost personalisty může pomoci manažerovi, pokud by se nemohl rozhodnout, který uchazeč byl tím nejvhodnějším kandidátem na dané pracovní místo.

Tato řešení mohou přispět ke spokojenosti a informovanosti uchazečů o zaměstnání a také by mohly pomoci manažerovi, či vedoucímu výběrového pohovoru k lepšímu úsudku při výběru potenciálního zaměstnance.

### **Doporučení 2 – Využívat jiných způsobů informování o nových pracovních místech**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se většina zaměstnanců dozvěděla o pracovním místě ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. z pracovních portálů, především z portálů Jobs.cz a Prace.cz.

V dnešní době je internet každodenní pomocník v životech všech. Pomáhá uchazečům o zaměstnání najít vhodnou pracovní nabídku a firmám pomáhá zrychlovat a zefektivňovat proces získávání a výběru zaměstnanců. Společnost využívá sociální sítě především k pořádání soutěží a k propagaci vlastních výrobků a služeb. Mezi nejvíce využívané sociální sítě patří Instagram a Facebook.

Z rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že je velmi těžké propagovat pracovní místa v 'head office' se všemi nabízenými benefity, odměnami a zázemím, které si nemohou dovolit ve všech odděleních společnosti z důvodu rozdílného marketingu a managementu.

Společnost se zúčastňuje různých veletrhů a akcí, kde pátrá po nadějných talentech z řad středoškoláků a vysokoškoláků. Ovšem, jak je vidět z dotazníkového řešení, žádný z respondentů se nedozvěděl o pracovním místě ve vzdělávacích institucích.

Společnost Tesco Stores ČR a.s. by měla více propagovat volná pracovní místa na sociálních sítích. Příspěvky by měly obsahovat název pracovní pozice, náplň práce a co může uchazeči firma nabídnout z hlediska kariérního růstu. Strach budování si vlastního brand oproti jiným částem podniku je na místě, proto by propagace neměla být agresivní např. z hlediska nabízených benefitů, multisport karet a slev v podnikové kavárně. Jde o to zacílit na širší okruh potenciálních uchazečů, kteří sociální sítě využívají. Zaujmout přidaným příspěvkem a připojit k němu kariérní stránky společnosti. To by donutilo uchazeče, aby si prohlídli webové stránky společnosti a dozvěděli by se o ní mnohem více informací.

Dalším návrhem je zaměřit se více na absolventy středních nebo vysokých škol, kde preference budou záležet na povaze obsazovaného místa, prostřednictvím pracovních veletrhů nebo letáků do škol. Společnost má dobře promyšlený systém kariérního růstu založeném na tzv. WL – Work Levelech. Takovýto systém dodává zaměstnancům motivaci se zlepšovat a postupovat žebříčkem vzhůru. Nadřízeným manažerům to dává možnost využití si své zaměstnance na dané pozice, což pomáhá ke spolupráci a důvěře v daném týmu. Absolventi škol bývají často ambiciózní a jejich pracovitost může přinést firmě mnoho pozitivního. Propojením dobrých stránek absolventů škol a promyšleného kariérního systému, může společnost získat velmi kvalitního zaměstnance.

### **Doporučení 3 - Benefity**

Společnost nabízí spoustu zajímavých benefitů, jako jsou multisport karty, slevy do kavárny, vouchery na nákup v řetězcích Tesco. Práce v oddělení Head Office není lehká. Personalistka společnosti zmínila, že mnoho lidí z výroby si myslí, že práce v kanceláři je o tom sedět u počítače a popíjet kávičko. Tato práce není fyzicky náročná, jako práce ve výrobě, ale zato je náročná psychicky. Mnoho lidí si tuto skutečnost neuvědomuje a

podle zaměstnanců, ani manažeři ve vedení. Zaměstnanci mají mnoho pracovních povinností navíc a nejsou za to adekvátně ohodnoceni.

Společnost Tesco Stores ČR a.s. by se měla zaměřit na tuto oblast a adekvátně odměnit zaměstnance za jejich pracovní úsilí, které je nad rámec předepsaných povinností. Odměny mohou mít formu variabilního finančního ohodnocení za práci přesčas nebo bonusu uděleného na konci měsíce. Pomůže to ke spokojenosti nejen zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Zaměstnanec bude odměněn za svoji práci navíc a nebude mu zatěžko takovou práci vykonávat i příště. Tím se zvýší jeho motivace, výkon i kvalita odvedené práce. Výkonnější a kvalitnější zaměstnanec je pro společnost žádaným artiklem. Společnost je pak s takovým zaměstnancem spokojena a může dosahovat požadovaných výsledků.

Společnost Tesco Stores ČR a.s. má velmi dobře zpracovaný proces získávání a výběr zaměstnanců v organizaci. Mnou představené návrhy mohou být považovány jako doporučení k modifikování či zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců. Společnost je spokojena s nastavenými procesy a přináší jim požadované výsledky.

# Závěr

Bakalářská práce se zabývala procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. s využitím odborné literatury, rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti s cílem určit možné problémy nebo příležitosti pro zlepšení a navrhnout možná řešení.

Tato bakalářská práce potvrdila, že získávání a výběr zaměstnanců v organizaci jsou velmi důležité personální činnosti. Lidé tvoří organizaci. Společnost je tvořena lidmi, a pokud jsou ve společnosti kvalitní lidé, je kvalitní i společnost.

Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. ukázala, že nejvíce zaměstnanců se o nabídku zaměstnání ve společnosti dovádí prostřednictvím pracovních portálů Jobs.cz, Prace.cz nebo Pracezarohehem.cz. Noví zaměstnanci do společnosti přicházejí také po doporučení od známého, či rodinného příslušníka, který ve společnosti již pracuje.

Při přijímacím řízení byli uchazeči spokojeni s vedením výběrového pohovoru a dostali dostatečné množství informací potřebné k začlenění do společnosti a zapojení do pracovní činnosti. Uchazeči dostali výsledek o výběrovém řízení ve většině případech v přijatelném čase, a to v rozmezí tří dnů až jednoho týdnu.

Nejdůležitějšími kritérii při výběru zaměstnanců jsou pro společnost ochota se učit a ochota svojí pracovitostí zvyšovat hodnotu společnosti. Pro společnost je nejdůležitější, aby měl uchazeč schopnosti, dovednosti a zkušenosti v daném oboru. Společnost Tesco Stores ČR a.s. nediskriminuje uchazeče podle vzdělání, dává příležitost všem uchazečům, pokud jde však o vyšší pozice, je potřeba, aby splňoval předem stanovené minimální dosažené vzdělání.

Na základě výsledků analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. byly vypracovány návrhy doporučení, které by mohly tento proces zlepšit. Byly navrženy tyto návrhy:

- zapojit do výběrového pohovoru více aktérů,
- využívat jiných způsobů informování o nových pracovních místech,
- vylepšení benefitů.

Zavedení těchto návrhů a opatření by mělo pomoci ke zlepšení velmi dobře řízených procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.

# Seznam použité literatury

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

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9383-7

d' AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2014. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-869-7

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

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

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

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

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

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

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

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

BACH, S., EDWARDS, M., 2012. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-1-118-50998-2

KEW, J., STREDWICK, J., 2016. *Human Resource Management in a Business Context*. London: Kogan Page, Limited. ISBN 9781843984047

MARCHINGTON, M., WILKINSON, A., DONNELLY, R., KYNIGHOU, A., 2020. *Human Resource Management at Work: The Definitive Guide*. London: Kogan Page, Limited. ISBN 9781789664867

# Seznam internetových zdrojů

Corporate.itesco.cz (© 2020a). Lokální dodavatelé [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udržitelne-podnikani/dodavatele/temata/lokalni-dodavatele/>

Corporate.itesco.cz (© 2020b). Plýtvání potravinami [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udržitelne-podnikani-1/produkty/plýtvani-potravinami/>

Corporate.itesco.cz (© 2020c). Vy rozhodujete, my pomáháme [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://corporate.itesco.cz/udržitelne-podnikani/komunita/temata/vy-rozhodujete-my-pomahame/>

Itesco.cz (© 2020a). Finanční služby [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-10]. Dostupné z: <https://itesco.cz/sluzby-a-znacky/tesco-sluzby/financni-sluzby/uvodni-stranka/>

Itesco.cz (© 2020b). Čerpací stanice [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://itesco.cz/cerpaci-stanice/>

Itesco.cz (© 2020c). Clubcard [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://itesco.cz/clubcard/>

Itesco.cz (© 2020d). Scan&Shop [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://itesco.cz/scan-and-shop/>

Itesco.cz (© 2020e). MoneyGram [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://itesco.cz/moneygram/>

Tescomobile.cz (© 2020). O nás [online]. © 2020 Tesco Stores ČR a.s. [2020-12-11]. Dostupné z: <https://tescomobile.cz/o-nas/>



## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	46
Graf 2: Věk respondentů .....	46
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	47
Graf 4: Pracovní zařazení respondentů ve společnosti.....	48
Graf 5: Délka zaměstnání respondentů ve společnosti.....	49
Graf 6: Zdroj nabídky zaměstnání .....	50
Graf 7: Zájem respondentů o informace o společnosti .....	51
Graf 8: Faktory zájmů respondentů o zaměstnání .....	52
Graf 9: Požadované dokumenty od respondentů.....	53
Graf 10: Použité metody výběru zaměstnanců.....	54
Graf 11: Spokojenost respondentů s vedením výběrového řízení.....	54
Graf 12: Získání dostatečných informací respondentů při výběrovém pohovoru.....	55
Graf 13: Oznámení výsledků výběrového řízení respondentům.....	56
Graf 14: Realita práce v souladu s nabídkou zaměstnání.....	57
Graf 15: Spokojenost v zaměstnání.....	58
Graf 16: Ochota respondentů doporučit společnost rodině nebo známým .....	58

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo společnosti.....	29
Obrázek 2: Inzerát na pozici manažera/ku nákupu 1 .....	37
Obrázek 3: Inzerát na pozici manažera/ku prodeje 2 .....	38

# **Seznam příloh**

Příloha 1 – Rozhovor s personalistkou společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Příloha 2 – Dotazníkové šetření

## **Příloha 1 – Rozhovor s personalistkou společnosti Tesco Stores ČR a.s.**

Otázky, které byly položeny v průběhu rozhovorů s personalistkou společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Čím se Vaše společnost zabývá?

Jaká je organizační struktura společnosti?

Kdo má na starosti plánování lidských zdrojů?

Jakým způsobem zjišťujete, zda potřebujete nové zaměstnance?

Z jakých zdrojů získáváte zaměstnance?

Jaké využíváte metody získávání zaměstnanců?

Jaká je ve firmě možnost kariérního růstu?

Jaké dokumenty požadujete po svých potencionálních uchazečích?

Jakým způsobem formulujete nabídku zaměstnání?

Jaká jsou kritéria výběru zaměstnanců o zaměstnání?

Jaké jsou metody výběru zaměstnanců ve společnosti?

Kdo se účastní výběrového pohovoru?

Jaký je průběh výběrového pohovoru?

Jak dlouho trvá výběrový pohovor?

Jaká je úloha personálního zaměstnance při výběrovém řízení?

Jak vypadá modelová případová studie?

Využívá firma také absolventy škol?

Jaká jsou podstatná kritéria pro společnost při výběru finálního zaměstnance?

Má společnost zajištěnou adaptaci zaměstnance?

Získává od uchazečů zpětnou vazbu ohledně výběrového řízení?

## **Příloha 2 – Dotazníkové šetření**

Dobrý den,

jmenuji se Jakub Šaroun, jsem studentem ČVUT v Praze a rád bych Vás poprosil o vyplnění dotazníku pro moji bakalářskou práci na téma „Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci“. Dotazník je anonymní a jeho výsledky slouží ke studijním účelům i jako podklad k možnému vylepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Dotazník by měl zabrat přibližně 2-5 minut Vašeho času a obsahuje 20 otázek.

Za případné vyplnění Vám moc děkuji.

### **1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž
- Jiná...

### **2) Jaký je Váš věk?**

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56+

### **3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské, bakalářské
- Vysokoškolské, magisterské
- Jiná...

### **4) Jakou pozici zastáváte ve firmě?**

**5) Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

- Méně než jeden rok
- Jeden až dva roky
- Více než dva roky

**6) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici, o které jste se ucházel/a?**

- Od přítele pracující v této firmě
- Oslovil/a jsem společnost z vlastní iniciativy
- Ve vzdělávací instituci
- Na pracovním portále
- Na sociálních sítích
- Na webových stránkách společnosti
- Úřad práce
- Na billboardu nebo reklamním panelu
- Vývěska nebo inzerce v tisku
- Kontaktovala mě sama firma
- Jiná...

**7) Zjišťoval/a jste si podrobnější informace o společnosti (Například na webových stránkách nebo sociálních sítích)?**

- Ano
- Ne

**8) Jaký byl Váš nejvýznamnější faktor zájmu o tuto práci?**

- Mzdové ohodnocení
- Pracovní doba
- Zaměstnanecké výhody a benefity
- Lokalita společnosti
- Pověst společnosti
- Obsah pracovní pozice
- Jiná...

**9) Jaké dokumenty od Vás společnost požadovala?**

- Dokumenty o dosaženém vzdělání
- Životopis
- Lékařské vyšetření

- Výpis z trestního rejstříku
- Motivační dopis
- Dokumenty o praxi
- Reference od předchozích zaměstnanců
- Jiná...

**10) Jaké metody byly použity při Vašem výběru?**

- Výběrový pohovor
- Výběrové testy
- Hodnocení životopisu
- Assessment centrum
- Jiná...

**11) Byl/a jste spokojen/a s vedením výběrového řízení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12) Pokud jste u předchozí otázky vyplnil/a 'Ne', nebo 'Spíše ne', s čím jste byl/a nespokojen/a?**

**13) Získal/a jste dostatek informací při Vašem výběrovém pohovoru?**

- Ano
- Ne

**14) Pokud jste u předchozí otázky vyplnil/a 'Ne', jaké informace Vám chyběly?**

**15) Po jaké době jste se dozvěděl/a výsledky výběrového řízení?**

- Do 1 dne
- Do 3 dnů
- Do 1 týdne
- Do 14 dnů
- Více jak 14 dnů

**16) Prostor pro návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení.**

**17) Odpovídá realita na pracovišti nabídce zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**18) Jste v práci obecně spokojen/á?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**19) Doporučil/a byste tuto společnost rodinným příslušníkům nebo známým?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**20) Pokud jste u předchozí otázky vyplnil/a 'Ne', nebo 'Spíše ne', z jakého důvodu byste tuto firmu nedoporučil/a?**



# 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: Jakub Šaroun

V Praze dne: 05. 01. 2021

Podpis:

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