

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků

Martina Janků

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina JANKŮ**
Osobní číslo: **M080977**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu personalistiky a řízení lidských zdrojů.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Kaufland v. o. s. a popište její působení na trhu.
- Analyzujte dosavadní průběh vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a tento stav porovnejte s informacemi v teoretické části.
- Pomocí ankety zhodnoťte spokojenost stávajících zaměstnanců s průběhem výběrového řízení.
- Zjistěte, kolik zaměstnanců ukončilo v posledním roce pracovní poměr ve zkušební lhůtě.
- Na základě zjištěných výsledků navrhněte rady a doporučení pro zkvalitnění systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

[2] KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3

[3] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. Moderní personální management. 1. vyd. Jinočany : H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

[4] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7

[5] STÝBLO, J. Personální management. 1. vyd. Praha : Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Obsahem této práce je analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků ve společnosti Kaufland v. o. s., konkrétně na filiálce Zlín – Čepkov. Zaměřila jsem se na průběh výběrových řízení na této filiálce. Pomocí ankety mezi přijatými zaměstnanci jsem zjistila jejich spokojenost s průběhem výběrového řízení. Po vyhodnocení ankety jsem analyzovala systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků a navrhla rady a doporučení, které by firma mohla využít při své další personální činnosti. Jedním z nejdůležitějších cílů mé práce je zjistit, zda může mít stávající systém vyhledávání výběru a přijímání pracovníků rozhodující vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Klíčová slova:

personalistika, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, výběrové řízení, fluktuace, spokojenost

ABSTRACT

The content of this thesis is the analysis of searching, selecting and accepting of new employees in Kaufland public company, concretely in branch office Zlín- Čepkov. I have concentrated on the process of the selection procedure in this branch office. Through the inquiry among the accepted employees I have found out about their satisfaction with the selection procedure. After the inquiry evaluation I have analyzed the system of searching, selecting and accepting of employees, I have proposed some suggestions and recommendations, which the company could use in their future staff activities. One of the main goals of my thesis is to find out if the existing system of searching, selecting and accepting of new employees can have any influence on the personnel turnover.

Keywords:

human resources, searchnig employees, selecting employees, accpeting employees, selection procedure, employee turnover, satisfaction

Tímto bych chtěla poděkovat mé konzultantce a zároveň také vedoucí mé práce Ing. Miloslavě Kubíčkové, Phd. za odborné vedení a cenné rady. Dále mé poděkování patří také Pavle Kudličkové a Dagmar Metelové za jejich čas a poskytnutí všech potřebných podkladů a informací pro zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ÚVOD DO PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	13
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.2 PŘÍSTUPY K VÝKONU PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.2.1 Personální administrativa	14
1.2.2 Personální řízení	14
1.2.3 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ).....	14
1.2.4 Řízení intelektuálního kapitálu.....	14
1.3 HLAVNÍ AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	16
2.1 VYHLEDÁVÁNÍ Z VNĚJŠÍHO TRHU PRÁCE	16
2.1.1 Inzerce pracovní pozice.....	17
2.1.2 Získávání pracovníků pomocí internetu	18
2.1.3 Využívání zprostředkovatelských agentur	18
2.1.4 Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi	19
2.1.5 Další možnosti vyhledávání pracovníků	20
2.2 VYHLEDÁVÁNÍ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ	20
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	22
3.1 HODNOCENÍ MATERIÁLŮ UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	23
3.1.1 Hodnocení motivačního dopisu.....	23
3.1.2 Hodnocení životopisu.....	24
3.2 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	25
3.2.1 Testování zaměstnanců.....	25
3.2.2 Osobní pohovor	25
3.2.3 Vize, představy o vývoji podniku.....	27
3.2.4 Reference.....	27
3.2.5 Grafologické testy	27
3.2.6 Assessment metody (AC).....	28
4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
5.1 PROFIL SPOLEČNOSTI KAUF LAND V. O. S.	32
5.2 HISTORIE	32
5.3 ZÍSKANÁ OCENĚNÍ	33
5.4 ZAMĚSTNÁNÍ A KARIÉRA V KAUF LANDU	35
5.5 STRUKTURA FILIÁLEK.....	36
6 SOUČASNÝ PRŮBĚH VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	38
6.1 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	38
6.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	39
6.2.1 Výběr pracovníků k osobnímu pohovoru.....	39

6.2.2	Osobní pohovor	40
6.3	PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	42
7	ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ A VYHODNOCENÍ	
	VÝSLEDKŮ	44
7.1	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANKETY	44
7.2	MÍRA FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA FILIÁLCE.....	50
	ZÁVĚR	53
	RESUMÉ	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Personalistika je velmi široký pojem, který zahrnuje celý proces od plánování počtu pracovníků, přes jejich výběr, hodnocení, motivaci až k procesu jejich uvolňování. Personalistika je tedy činnost, která probíhá (ať už vědomě či nevědomě) ve všech organizacích, které zaměstnávají alespoň jednoho pracovníka. Čím větší pak daná firma je, tím větší pozornost by měla být oblasti personalistiky věnována, jelikož dobře zapracovaní a motivovaní zaměstnanci jsou pro společnost nepostradatelným kapitálem. Řízení lidských zdrojů by nemělo být předmětem zájmu jen personálních manažerů, ale mělo by být zájmem každého vedoucího pracovníka organizace.

Oblast personalistiky mě vždy velmi zajímala a měla jsem možnost v tomto odvětví také pracovat a to přímo ve společnosti Kaufland Česká republika na filiálce Zlín - Vršava. Na pozici personalistky jsem pracovala rok a půl. Za tuto dobu jsem poznala, jakým způsobem personální řízení v prostředí maloobchodu funguje. I když zde již více než rok nepracuji, rozhodla jsem se porovnat poznatky ze svého předchozího zaměstnání s organizací a průběhem práce na druhé zlínské filiálce Čepkov. Zde mi byly poskytnuty veškeré podklady pro zpracování bakalářské práce a mohla jsem být také přítomna u personálních pohovorů a při přijímání pracovníků.

Před samotným vypracováním analytické části bakalářské práce jsem prostudovala odbornou literaturu týkající se oblasti personalistiky a řízení lidským zdrojů. V úvodu praktické části mé práce jsem charakterizovala společnost Kaufland v. o. s. a dále se věnovala dosavadnímu průběhu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. Zde jsem zhodnotila, jak firma postupuje, kolik času věnuje jednotlivým úkonům a na základě čeho se rozhoduje.

Dále jsem vypracovala anketu, kterou jsem předala zaměstnancům, kteří byli ve tříměsíční zkušební lhůtě, a také vždy těm, kteří nově nastoupili do hlavního pracovního poměru. Anketa byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s průběhem výběrového řízení. Po odevzdání vyplněného dotazníku jsem vyhodnotila výsledky a pokusila se tak zjistit spokojenost nových zaměstnanců.

V dalším kroku jsem na základě podkladů z nástupů a výstupů zaměstnanců za poslední rok zjišťovala, kolik zaměstnanců ukončilo pracovní poměr ve zkušební lhůtě. Z těchto údajů jsem pak vypočítala míru fluktuace nových zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení výsledku ankety a také zjištěné míry fluktuace jsem se pokusila odpovědět na otázku, zda může mít dosavadní systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků vliv na míru fluktuace zaměstnanců na této filiálce, což bylo také hlavním cílem mé práce. Podle tohoto výsledku jsem navrhla rady a doporučení, které by mohly zaměstnancům filiálky pomoci při personální činnosti, a mohlo by tím také dojít ke snížení vysoké míry fluktuace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Většina podniků si dnes již zcela jasně uvědomila, že sebelepší strategie, které nejsou zajištěny a podpořeny lidmi, zůstávají na papíře jako bezcenný dokument. Mnozí manažeři otevřeně přiznávají, že nehledě na veškeré přednosti moderní techniky jsou lidské zdroje klíčovou oblastí pro úspěch podniku. V personalistice platí, že nestačí znát cíle, úkoly a vytvářet programy. To je sice podmínka nutná, nikoliv dostačující. Musíme vědět, kdo a za jakých podmínek je bude schopen a ochoten zajišťovat. [1]

1.1 Personální práce

Pojem personální práce obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení zaměstnanců. V praxi se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personální útvar, i části náplně práce vedoucích pracovníků v okamžiku plnění jejich řídicí funkce a vykonávání činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. Význam personální práce v organizaci je vymezený především její organizační strukturou. [2]

Jakákoliv organizace může dostatečně fungovat, pokud se jí podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje potřebné k fungování,
- lidské zdroje. [3]

1.2 Přístupy k výkonu personální práce

V praxi i v odborné literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.

Pojetí personální práce prodělalo během 20. století zajímavý vývoj s několika stádii. Jedná se o tato stádia: personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení intelektuálního kapitálu. [2]

1.2.1 Personální administrativa

Představuje historicky nejstarší pojetí personální práce. Především jednalo o zajištění administrativních činností a procedur spojených se zaměstnáváním lidí. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Personální práce v podobě personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí. [2]

1.2.2 Personální řízení

Jako koncepce personální práce začalo objevovat již před 2. světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, orientovaných na expanzi. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. Personální práce se tak profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů na tuto práci. Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitro-organizační problémy. Malá pozornost byla věnována dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení. [2]

1.2.3 Řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let, u nás od 80. a 90. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního postupu a motoru činnosti organizace. ŘLZ charakterizují a od personálního řízení odlišuje především strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Dále také personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. [2]

1.2.4 Řízení intelektuálního kapitálu

V souvislosti s používáním postupů managementu znalostí se obvykle zvyšuje pozornost věnovaná lidem a jejich potenciálu. V konkurenčním boji o trhy a zákazníky dnes nevíteží podniky s největší finanční silou, ale podniky s nejlepšími pracovníky. Na člověka se

přestává pohlížet jako na pouhý vstup či položku nákladů, ale lidský potenciál začíná být považován za nejcennější součást organizace a jejich vzdělanost a kvalifikace za velmi účinnou zbraň konkurenčního boje 21. století. [2]

1.3 Hlavní aktivity řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů bychom mohli zařadit následující:

- nábor a výběr,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- odměňování a příjem zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- propouštění.

Do seznamu by mohly být zařazeny i některé poněkud odlišné aktivity, jelikož manažeři lidských zdrojů bývají zapojeni do široké řady činností a je nesnadné předpovědět přesnou povahu této práce v jednotlivém podniku. [4]

Jelikož obsahem mé práce je analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců, budu se již v dalších kapitolách věnovat především těmto oblastem.

2 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Vyhledávání zaměstnanců je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. [2]

Vyhledávání zaměstnanců je společně s výběrem důležitou fází utváření podnikové pracovní síly a rozhoduje také o tom, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici. Tato činnost je označována termínem nábor zaměstnanců. Je ale rozdíl v označení nábor zaměstnanců a vyhledávání. Zatímco nábor znamená zpravidla získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vyhledávání zaměstnanců získává své budoucí zaměstnance nejen z vnějších zdrojů, ale i řad současných pracovníků organizace. [5]

Získávání má začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje a odkdy. Od toho se odvíjí načasování, kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. [2]

2.1 Vyhledávání z vnějšího trhu práce

Pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizace „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z první či další rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, uchazeči v poproduktivním věku a cizinci.

Při získávání z vnějších zdrojů musí personalista uvážit následující:

- termín zveřejnění nabídky pracovního místa,
- termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,
- termín výběrového řízení,
- termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,
- termín nástupu do zaměstnání,
- délku zkušebního období. [2]

Proces přijímání pracovníků z vnějších zdrojů má svá pozitiva i negativa. Výhodami jsou:

- širší možnost výběru,

- někdy je to rychlejší, snadnější a levnější způsob,
- možnost získávání nových zkušeností, poznatků či pohledů.

Nejčastější nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou:

- obvykle časově náročné (příprava, rozhovory se zájemci atd.),
- zpravidla mnohem nákladnější než získávání z vnitřních zdrojů,
- adaptace a orientace nových zaměstnanců je delší a tím se též prodražuje (nutnost vzdělávání),
- náročnost na odborné znalosti a dovednosti personalistů a manažerů,
- riziko přijetí méně vhodného zaměstnance je značné,
- negativní vliv na vztah vlastních zaměstnanců k firmě (cítí se být opomenuti). [6]

Organizace si může vybrat z velkého množství různých metod získávání pracovníků. Bez nadsázky lze potvrdit, že obrátí-li se organizace na jakéhokoliv zprostředkovatele práce, nikdy neodejde s prázdnou. Každý zadavatel si ovšem nemůže dovolit ztrácet čas a prostředky jen proto, že zvolil u jistého pracovního místa nepřiměřenou metodu vyhledávání. Každá má své přednosti a zápory, z nichž pramení, kde nalezne své optimální nasazení. [2]

2.1.1 Inzerce pracovní pozice

Důležitým prostředkem pro kontaktování s různými okruhy budoucích uchazečů o místo je inzerce, která může být prováděna prostřednictvím masových sdělovacích prostředků či specializovaných masmédií, např. časopisů či novin, univerzitních publikací apod. [1]

Inzerci je většinou velmi jednoduché sestavit a firma nemusí žádat o pomoc odborníky. Postačí vytvořit si sbírku inzerátů konkurence z lokálního, národního nebo mezinárodního tisku, pak je přepsat a upravit podle vlastních potřeb. [2]

V případě zvolení náročnější inzerce může organizaci poradit specializovaná firma. Ta může rovněž poskytnout informace o cenách inzerce v jednotlivých médiích. Nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání takových pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci nebo technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy osloví určité skupiny povolání,

ale výsledky mohou být velmi kolísavé. Je však vhodné tyto časopisy použít jako doplněk celostátně organizované kampaně získávání pracovníků. [7]

2.1.2 Získávání pracovníků pomocí internetu

Získávání pracovníků pomocí internetu používá internet k inzerování volných pracovních míst, poskytuje informace o pracovních pozicích i o zaměstnavateli a umožňuje elektronickou komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Uchazeči se mohou nejen ucházet o pracovní místa on-line, ale také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatele. Hlavní typy on-line stránek pro účely získávání pracovníků jsou:

- Stránky pracovních míst – jsou provozovány specializovanými firmami a mohou obsahovat okolo 100 volných míst se šesti nebo sedmi miliony spojení se zájemci měsíčně. Podniky za umístění svých nabídek obvykle platí.
- Stránky agentur – jsou provozovány zprostředkovatelskými agenturami. Uchazeči se mohou registrovat on-line i přímo v dané agentuře.
- Stránky médií – mohou obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, ale mohou zahrnovat i celkovou charakteristiku volného pracovního místa a příslušného podniku.

Výhodou získávání pracovníků pomocí internetu je, že může pokrýt širší okruh uchazečů, je také rychlejší a levnější než jiné způsoby nabízení zaměstnání. Nevýhody spočívají v tom, že díky této metodě může být organizace zavalena příliš velkým množstvím nevhodných nebo špatných žádostí. [7]

2.1.3 Využívání zprostředkovatelských agentur

V praxi se jedná zejména o poradenské firmy zabývající se personálním managementem nebo jen vyhledáváním pracovníků. Výhoda používání služeb těchto agentur spočívá nejen ve vysoce profesionální práci, ale také v tom, že na trh pracovní síly vstupují svým jménem, aniž by byla zmínka o podniku, který uchazeče hledá. K této praxi se také uchylují větší podniky s vysokou fluktuací, které nechtějí, aby se tato skutečnost dostala na veřejnost. [1]

V této oblasti můžeme rozlišit několik druhů agentur:

- Pouliční zprostředkovatelské agentury – tyto agentury zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa. Databázi uchazečů vytvářejí ze zájemců, kteří k nim dorazí. Operují v prostředí tvrdé konkurence personálních agentur a mohou si dovolit účtovat jen za úspěšně dokončenou objednávku.
- Outplacementové agentury – jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management. Posláním těchto agentur je pomoci vybranému okruhu zaměstnanců, kteří jsou propuštěni z nadbytečnosti, anebo musí změnit zaměstnavatele. Před ukončením pracovního poměru je mohou školit nebo přímo zprostředkovat nové zaměstnání.
- Executive search agentury – jedná se o metodu vyhledávání vyšších manažerů cestou přímého oslovení potenciálních kandidátů, kteří se zpravidla aktuálně nepohybují na trhu práce. Vodami, kde se loví, jsou pro agentury, které se hlásí k respektování etiky svého byznysu, organizace, s nimiž nemají smluvní vztah. Tato zásada vede některé velké firmy k tomu, že uzavírají s renomovanými headhuntingovými společnostmi dlouhodobé smlouvy o spolupráci, aby se „pojistily“ před případem, že jejich zaměstnanci se stanou objektem lapaření těchto headhunterů.
- Headhuntingové společnosti – poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Headhunter je najímán při obsazování pozic ve středním a vrcholovém vedení. Při hledání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat. Seznam osob sestavuje na základě databází nebo se spoléhá na svou síť kontaktů. Zadavateli vždy předkládá seznam vyhledaných uchazečů bez uvedení jejich jmen. [2]

2.1.4 Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Tento způsob získávání potenciálních zaměstnanců je v dnešní době velmi běžným a rozšířeným způsobem. Podniky úzce spolupracují hlavně se středními a vysokými školami a pedagogičtí pracovníci těchto škol doporučují podnikům schopné a perspektivní studenty. Některé podniky pro studenty vypisují také stipendia. [8]

2.1.5 Další možnosti vyhledávání pracovníků

Kromě výše uvedeného existují i další metody pro získávání pracovníků. Mezi nejčastěji používané patří:

- Zveřejnění nabídky práce na úřadu práce – tímto způsobem se nejčastěji oslovují zájemci o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníci, administrativní pracovníci apod. [2] Dle mého názoru není vhodné tímto způsobem inzerovat volná místa na vyšší pozice, nicméně nahlášení každého volného pracovního místa úřadu práce je vždy povinností zaměstnavatele.
- Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem – jde o levné a účinné získávání zaměstnanců na spodní úrovni organizace. Touto cestou přichází nová pracovní síla, která z neformálních zdrojů zná, jaká je firemní kultura, její hodnoty a normy, a má představu, co se od ní očekává. [2]
- Samostatné přihlášení – organizace může každodenně obdržet neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeč ji posílá naslepo a nereaguje jí na konkrétní nabídku práce. Tyto žádosti zpravidla přinášejí hubený výsledek jak žadateli, tak zaměstnavateli.
- Veletrhy pracovních příležitostí – zájmové skupiny a někdy charitativní společnosti organizují veletrhy pracovních příležitostí, kde firmy prezentují na své náklady aktuální nabídky práce. Většina veletrhů se orientuje na vysokoškolské studenty a absolventy. [2]

2.2 Vyhledávání z vnitřních zdrojů

Zásada využívání vnitřních zdrojů směřuje k tomu, aby volná pracovní příležitost byla nabídnuta přednostně současným zaměstnancům. Díky této zásadě má každý pracovník kromě pracovní jistoty zajištěnou i možnost pracovního postupu. [9]

Vnitřní zdroje mají tyto výhody:

- zájemce zná svoji organizaci,
- firma je seznámena se silnými i slabými stránkami zájemce,
- využívání vlastních zaměstnanců zvyšuje motivaci a loajálnost nejen jich samotných, ale i dalších členů firemního kolektivu,
- lepší návrat investic vložených do rozvoje zaměstnanců,
- posiluje se jistota zaměstnání.

Existují však i nevýhody:

- určitá „provozní slepota“,
- vzniká nebezpečí, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni až na pozici, která však již bude nad jejich síly,
- soutěživost a kariérový postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku. [6]

Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi jako plánování následnictví, analýza práce, výběr a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. [2]

Nástrojem získávání z vnitřních zdrojů je:

- Řízení následnictví – jedná se o identifikaci a řízený rozvoj zaměstnanců s vysokým pracovním potenciálem. Součástí a východiskem řízeného následnictví je plánování následnictví na výběr talentů pro současné a také budoucí manažerské funkce.
- Interní výběrové řízení na uvolněná nebo nově vytvořená místa.
- Rozmístění zaměstnanců (vnitřní mobilita zaměstnanců).

Stinnou stránkou řízené vnitřní mobility je, že vedoucí pracovník zohledňuje při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také jiné faktory, např. osobní vztahy. Choulostivým bodem při interní mobilitě může být negativní postoj představených k účasti podřízených na výběrovém řízení na jiná pracovní místa nebo vedoucí funkce. Řešením však může být, že změnu zařazení doporučí o jeden stupeň vyšší vedoucí zaměstnanec nebo že kandidáta vybere přímo personální útvar. [2]

3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Cílem výběru zaměstnanců je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního zaměstnance a také rozhodnutí o tom, který z uchazečů je nejvhodnější pro danou pracovní pozici. Podstatou výběru je porovnání vlastností a předpokladů uchazeče s nároky práce, kterou by měl vykonávat. [10]

Úspěšná náborová kampaň vede k dostatečnému množství žádostí zaslaných uchazeči, kteří jsou pro volné místo kvalifikovaní, a tak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby. [4]

Rozmanitost metod výběru dokládá, že neexistuje jedna obecně použitelná, pokud jde o způsobilost uchazeče pro obsazování místa. Z tohoto důvodu firmy aplikují jejich kombinace, např. ověření si referencí u dřívějších kolegů spojují s různými typy pohovorů a psychologickými testy, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost výpovědí o uchazečově silných a slabých stránkách.

Každý balíček materiálů přináší informace o odborné způsobilosti pracovníka k výkonu práce. Slohem a kompozicí textu, zejména pak motivačního dopisu, umožňuje udělat si obrázek o písemné komunikaci a dovednosti prezentovat vlastní osobu. Roušku tajemství o osobnostních rysech a motivaci uchazeče spíše nepoodhalí. Hodnotitel si tedy může doplnit mozaiku o jeho profilu, když zkontaktuje jeho bývalé spolupracovníky či v horším případě přímé nadřízené a zeptá se na vlastnosti a jednání uchazeče. Jestliže se mu dostane jednoznačně kladné odpovědi, je to doporučením, aby poslal pozvánku k pohovoru. Je-li odpověď neurčitá, je nutné dešifrovat, co se za tím skrývá a pozeptat se také někde jinde. [2]

Dotazování se na uchazeče u stávajícího zaměstnavatele se nepovažuje za etické, protože může:

- poškodit vyhlídky pracovníka v dosavadním zaměstnání,
- signalizovat, že potenciální zaměstnavatel se uchyluje k méně čestným praktikám a nebere ohled na to, jaké důsledky z toho mohou pro člověka vyplynout; dozví-li se to vnímavý uchazeč, je pravděpodobné, že svou žádost o práci stáhne,
- podpořit uchazečova současného zaměstnavatele, aby ho v zaměstnání udržel zvýšením platu, atraktivnějšími benefity, kariérním postupem aj. [11]

3.1 Hodnocení materiálů uchazeče o zaměstnání

Uchazeč v odpovědi na inzerát, pokud není požadováno jinak, posílá:

- motivační dopis (zdůvodnění žádosti o zaměstnání),
- životopis.

Pokud vzbudí zájem a je vyzván k předložení dalších materiálů, může se jednat o následující:

- osobní dotazník,
- kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení),
- kopie certifikátů o ukončení dalšího vzdělávání,
- pracovní posudky,
- reference,
- lékařské vysvědčení,
- seznam publikační činnosti.

Předmětem diskuzí v poslední době je, zda vyšší vypovídací hodnotu má životopis nebo osobní dotazník. Firemní praxe dává spíše přednost motivačnímu dopisu a životopisu před dotazníkem, protože mohou lépe představit uchazeče a ilustrovat, jak zdařile a přesvědčivě oslovuje potenciálního zaměstnavatele. Dokládají, jak žadatel dokáže vystihnout vhodnost své osoby pro práci a signalizují, k jaké perspektivě směřuje předchozí vzdělání a odborná praxe. [2]

3.1.1 Hodnocení motivačního dopisu

Cílem pisatele je sestavit věcný a decentní dopis, jehož úprava má vzbudit pozornost a zájem toho, kdo jej čte. Příjemce očekává, že je napsán korektně, bez tiskových a pravopisných chyb a že se pisatel vyvaruje hesel, frází a vychvalování své osoby. Odborné znalosti a kompetence je potřeba v motivačním dopise potvrdit. Mezi ostatními materiály se tak motivačnímu dopisu přiznává zvláštní význam, protože nechává pisateli prostor, aby písemně demonstroval své komunikační dovednosti a předvedl svou logiku myšlení. [2]

Zkušenosti ukazují, že hodnotitel nejprve nechá na sebe působit, jaký má z dopisu dojem. Jeho pozornost přitahuje formální zpracování a logika členění textu. Nedbale napsaný a uspořádaný dopis může svědčit o tom, že pisatel je málo výraznou osobností, nebo že

činnosti provádí ukvapeně a není schopen postupovat systematicky. Ledabyly stylizovaná žádost může však také signalizovat, že uchazeč nepokládá úspěch své žádosti za důležitý. Protikladem neuspořádané a nedbalé žádosti je její esteticky perfektní podoba. Žadatelem může být i nejistý kandidát, pedant nebo někdo, kdo působí lepším dojmem, než jaký ve skutečnosti je. Je-li žádost psána jako podle šablony, může se tím prezentovat osobnost myslící v normách a hodí se spíše pro pozice na nižší a střední úrovni řízení. [2]

3.1.2 Hodnocení životopisu

Životopis by měl být krátký a faktický. Pracovní životopis je přehledem vzdělání, kvalifikace, předchozích pracovních uplatnění a informací, které se přímo týkají zaměstnání. Uchazeč by se měl v životopise zaměřit na odbornosti, které získal v předcházejících zaměstnáních. Zdůrazněny by měly být také zkušenosti, které opravňují uchazeče k přesvědčení, že se na nabízené místo hodí. Popis kvalifikace a pracovní minulosti je dobré logicky utřídit např. následovně: základní osobní údaje (jméno, adresa, telefon, e-mailová adresa), nejvyšší dosažené vzdělání, zkušenosti, doporučení. Je také vhodné se zmínit o osobních zájmech a cílech. Důležitou součástí životopisu je zveřejnění pracovní minulosti a stávající pracovní náplně. Budoucího zaměstnavatele musí tato část motivovat a měla by také vyjadřovat představy uchazeče o nové činnosti – co bude a chce dělat, jakou pracovní náplň si představuje. Součástí životopisu by měla být také doporučení, kde může uchazeč uvést přímo jména např. svých bývalých nadřízených, spolupracovníků, partnerů apod. Samozřejmostí je také vysoká formální úroveň a gramatická správnost životopisu. [1]

Při rozboru životopisu se doporučuje brát zřetel na důvod změny zaměstnání. Změna vykonávané práce není v současné době posuzována negativně vzhledem k rychlému rozvoji technologie a turbulenci prostředí. Nápadnou se však jeví trvalá změna, kdy uchazeč prošel několika velmi odlišnými povoláními nebo vykonával zásadně různorodé druhy práce. Z analýzy vývoje uchazeče krystalizuje, zda k něčemu cílevědomě a souvisle směřuje. Pro posouzení způsobilosti uchazeče pro manažerskou funkci je významné, zda dřívější zaměstnavatel byl malou firmou a jaké byly jeho limity v pracovních aktivitách. Uchazečem sdělené informace o předchozích zaměstnavatelích je užitečné konfrontovat s vlastními informacemi o zmíněných organizacích a s výpověďmi dřívějších kolegů či nadřízených. [2]

3.2 Metody výběru pracovníků

Z řady používaných souborů metod výběru lze uvést ty, jejichž frekvence používání je v personálním managementu nejobvyklejší. Jsou to:

- psychologické testy,
- rozhovor (interview),
- odborné testy (znalostí, schopností, dovedností),
- vize, představy o vývoji podniku (manažerské vize),
- informace z předchozího zaměstnání (reference),
- grafologické testy,
- assessment testy. [1]

3.2.1 Testování zaměstnanců

Při výběru pracovníků mohou být uplatněny:

- Testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, tzv. testy inteligence, které se snaží změřit duševní, mechanické nebo smyslové dispozice uchazeče o zaměstnání. Většina těchto testů je vyplňována za standardizovaných podmínek do připravených formulářů. Obvykle si kladou za cíl předpovědět budoucí pracovní výkon.
- Testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti, což mohou být kancelářské dovednosti, manuální zručnost nebo psychomotorické schopnosti. Hodnotí se např. koordinace očí a rukou, smysly či mechanické dovednosti.
- Testy osobnosti, jejichž účelem je zjistit, zda v sobě uchazeč neskrývá „rizikový“ faktor, který by mohl negativně působit při výkonu práce, např. kandidátovu reakci na nepřátelské jednání klienta. [2]

3.2.2 Osobní pohovor

Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu. I když výzkumné studie ukázaly, že pohovor je nedostatečný pro predikci budoucího pracovního výkonu, je stále nejpopulárnější a často používanou metodou. Jeho problematičnost se váže na jeho nízkou platnost, což znamená, že se netestuje to, co je smyslem pohovoru, např. schopnost vykonávat dobře danou práci. [4]

Základním cílem pohovoru je osobní poznání uchazeče a zodpovězení dotazů, které případně potřebujeme znát pro omezení rizika přijetí zaměstnance. Dobře vedený rozhovor je asi z poloviny strukturován, z poloviny veden volně. Pro přípravu průběhu pohovoru je nutné ujasnit si zejména myšlenky, fakta a údaje, o nichž se bude jednat. Již ve stadiu přípravy je nutné si uvědomit, že bude potřeba se vžívat do situace uchazeče a připustit, že on může mít na věc jiný názor. Zaměstnavatel musí být připraven stále klást otázky, a to nejen připravené v rámci strukturované části, ale i nové. Nutné jsou také předpoklady věcného rázu. Okolí hraje nemalou roli. Je potřeba, aby atmosféra na počátku rozhovoru byla nenucená a důvěrná. Příjemné přivítání, které není strohé a nečiší z něj úřední oficialita, by mělo být samozřejmostí. Důvěrnou atmosféru podpoří také vybidnutí k posazení a nabídka občerstvení. Prostředí, v němž se rozhovor koná, by mělo být vhodné, spíše pokojské než kancelářské. Vyrušování telefonem v průběhu pohovoru a také odvolávání tazatele by mělo být zcela vyloučeno. Základem je vyhrazení dostatečného času pro rozhovor. Nepůsobí nic depresivněji než poznámky typu: „máme na sebe 7 minut, tak prosím o stručnost“ apod. Dalším nešvarem je časté pokukování po hodinkách. Je-li navíc okaté, aby si toho dotyčný zřetelně všiml, je to už úplně špatné. Přesný metr na ideální délku pracovního pohovoru neexistuje, podle osvědčených zkušeností se však doporučuje asi 30 – 45 minut.

Samotné vedení rozhovoru má své zásady, které se vyplácí respektovat. Rozhovor začíná personalista (tazatel), v první řadě jde o navázání kontaktu a projevení znalosti o uchazeči. Následují informace o podniku, jeho částech, stručné historii atd., které by však neměly trvat déle než 5 – 7 minut. Vychází se z toho, že uchazeč si měl možnost tyto informace předem opatřit a prostudovat. Následně je uchazeč vyzván ke sdělení informací o své osobě. Zde se délka rozhovoru přiklání jednoznačně v jeho prospěch. Praktické doporučení zkušených manažerů v této fázi zní – říkat raději méně a nechat partnera se vymluvit, abychom se dověděli sami více. Teprve nyní personalista přechází k podrobnějším informacím o profilu pracovního místa a specifikuje jeho požadavky. V této fázi by nemělo být opomíjeno kladení dotazů a hlavně by zaměstnavatel neměl nic zastírat. Shrnutí a předběžný závěr musí dát možnost žadateli o uplatnění posoudit jeho naděje. Je dobré vyjádřit se k celkovému dojmu, čímž můžeme navodit nepřímo pozvánku k druhému rozhovoru. V případě, že je již jasné, že se uchazeč pro firmu nehodí, je doporučováno mu přívětivě s odůvodněním odřící jeho nabídku a vyslovit naději, že svoje kvality lépe uplatní u jiné firmy.

Rozhovor by měl být veden podle předem připraveného katalogu otázek. V praxi jich bývá cca. 10 – 20 ne více. Jde o rozhovor, kde se musí počítat s poměrem my:partner zhruba 50:50, nikoliv o výslech, kde bychom „stříleli“ jednu otázku za druhou.

V praxi personálního managementu se zpravidla vedou dva až tři rozhovory s uchazeči. První pohovor je informativní s cílem posoudit užší výběr uchazečů. Druhý rozhovor má intenzivní povahu a zjišťujeme v něm již i hlubší informace týkající se např. zájmů a sklonů dotyčného, jeho finanční poměry apod. Třetí rozhovor je pak svým obsahem zaměřen výrazně na odborné činnosti související s daným pracovním místem. V případě, že se jedná o klíčová, důležitá místa firmy, může proběhnout i více kol pohovorů. [1]

3.2.3 Vize, představy o vývoji podniku

Vize a představy o vývoji podniku jsou vyjádřením koncepce budoucích úkolů, představ o budoucnosti. Uchazeč o místo by měl vyslovit své náměty, jakým způsobem by si představoval budoucí vývoj podniku, který povede nebo jehož bude součástí. Formulování vize se vyžaduje až od vážných uchazečů o umístění (ne tedy obvykle v onom prvním kole pohovoru). Je tím důležitější, čím výše je funkce zařazena nebo čím je významnější. Jde o představu promyšlené, předchozími informacemi podložené a intuicí vedené ideje o možném, co nejvhodnějším vývoji firmy. [1]

3.2.4 Reference

Informace z předchozích zaměstnání získáváme od třetích osob. Jedná se o sdělení o lidech, které chceme zaměstnat. Jejich výhodou je, že jsou pomůckou pro objektivizaci pohledu na uchazeče, jsou dalším zdrojem informací a jsou dosti „široké“, tzn. mohou mít obsáhlou vypovídací hodnotu. Mají však i nevýhody. Sem náleží zejména možnost vědomého zkreslení skutečnosti těmi, kteří reference podávají. Dále je to odmítnutí podat informaci, tendence středního hodnocení (nikomu neublížit ani ho nevychválit) apod. I přes tato úskalí jsou však reference v personálním managementu vyhledávaným pomocníkem. [1]

3.2.5 Grafologické testy

Tyto testy nejsou často užívaným způsobem výběru uchazeče o zaměstnání. Výjimku tvoří speciální profese – zejména v reklamě a propagaci, v oblasti psychologie apod. V praxi se volí jednodušší forma, která však ve většině případů plně postačuje. Část životopisu nebo motivačního dopisu se vyplňuje vlastní rukou uchazeče. Speciální grafologické testy

vyžadují odborníky, kteří mohou posoudit písemný projev. Hodnotí se mnoho detailů jako je sklon písma, jeho velikost, úhlednost apod. Výsledky jsou však natolik specifickou záležitostí, že pro praktický management mají pouze malou hodnotu. [1]

3.2.6 Assessment metody (AC)

Jde o metody, které se používají jak při výběru, tak rozmístění, povyšování, vzdělávání a rozvoji, a to nejčastěji u manažerů a specialistů. Znamenají standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomu slouží pozorování účastníků při plnění různých úkolů. Pozorovatelé (zároveň i hodnotitelé) mají různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik. Hodnocení výkonu účastníků AC je podle určitých kritérií. Při diskuzi o celkovém hodnocení účastníků jsou spojena dílčí hodnocení do komplexní úvahy o jednání každého účastníka a často je provedeno i jejich hodnocení. [2]

4 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Po zkompletování výběrového procesu a provedení rozhodnutí ohledně úspěšného kandidáta, existují další úkony pro dokončení celého procesu:

Úspěšný kandidát:

- nabídnout místo úspěšnému kandidátovi,
- zajistit jeho přijetí na místo,
- dohodnout detaily jmenování,
- potvrdit detaily písemně,
- zkontrolovat kvalifikaci,
- vyřídit administrativní úkony.

Neúspěšný kandidát:

- informovat kandidáty o výsledku,
- poskytnout zpětnou vazbu, je-li to vhodné.

Mnoho zaměstnavatelů preferuje osobní styk užitím telefonu pro informování dané osoby o přijetí do zaměstnání. Některé organizace stále preferují počáteční písemnou nabídku. Ačkoliv může být na ústní dohodu pohlíženo jako na kontrakt, většina zaměstnavatelů a zaměstnanců se cítí bezpečnější, je-li dohoda v písemné formě. Důležité detaily, které je potřeba dohodnout v této fázi, zahrnují datum nástupu do práce, nástupní plat a detaily o platovém růstu. [4]

Ve fázi přijetí je důležité zajistit, aby byla věnována náležitá péče uvádění lidí do organizace. Uvádění nových zaměstnanců do společnosti spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle v podniku adaptoval a začal pracovat. Uvádění nových pracovníků do organizace má tyto cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému zaměstnanci zdá neobvyklé, cizí a neznámé,
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,

- dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával potřebný pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Noví pracovníci by měli předat všechny potřebné dokumenty, které obdrželi od předcházejících zaměstnavatelů (např. zápočtový list, dokumenty související s odvodou daně z příjmu apod.). Na druhé straně je možné předat pracovníkům řadu dokumentů, např. pracovní řád, písemnosti týkající se BOZP apod. Pro tyto účely by mohla užitečná jakási příručka pracovníka – brožurka obsahující vše, co by měl pracovník znát. Nesmí být příliš upovídána, ale měla by jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník vědět.

Uvádění pracovníků do podniku by však nemělo spoléhat pouze na tištěné slovo. Pracovníci personálního útvaru nebo jiní odpovědní zaměstnanci by měli probrat s každým jedincem, popřípadě se skupinou nových pracovníků hlavní body. Tento způsob je lidštější a umožňuje zodpovědět případné otázky. Jakmile je toto počáteční informování dokončeno, měl by být nový zaměstnanec doprovázen na své pracoviště a představen jeho vedoucímu útvaru. Vedoucí týmu by pak měl představit nového pracovníka jeho spolupracovníkům.

Noví pracovníci se rychleji zařadí a najdou si správný vztah ke své práci, pokud proběhne hladce proces socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Sociální aspekty práce – vztahy se spolupracovníky – jsou pro mnoho lidí velmi důležité. Avšak míra, v jaké mohou pracovníci přímo ovlivnit kvalitu této adaptace, může být často omezená, ale je to rys uvádění do organizace, jemuž by měla být věnována značná pozornost pokud možno právě v rámci systému či programu uvádění pracovníka do organizace. [7]

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Profil společnosti Kaufland v. o. s.

Název: Kaufland Česká republika v. o. s.

Sídlo: Pod Višňovkou 25, 140 00 Praha 4

IČ: 25110161

Datum vzniku: 10. 3. 1997

Hypermarkety Kaufland Česká republika jsou velkoplošné prodejny, které svým zákazníkům nabízí výběr z více než 20 000 položek zboží. Středem nabídky prodejen Kaufland je oddělení s čerstvým zbožím, ať už jde o ovoce a zeleninu, mléčné produkty nebo uzeniny, sýry a jiné lahůdky u obslužného pultu nebo čerstvé pečivo rozpékané každou hodinu v pekárně. Vedle nabídky potravin nabízí také cenově výhodné zboží v oddělení domácích potřeb, textilu, elektra, papírnictví či hraček, sezónní výrobky, a zároveň týdně se měnící akční zboží. V každé skupině zboží má prodejna alespoň jeden výrobek s nejnižší cenou v daném regionu. Značkové zboží nabízí jen v omezené míře. Ve všech filiálkách jsou také koncesionáři, kteří nabízejí doplňkové služby. Jedná se např. o prodej květin, kadeřnictví, obuv, tabák apod. Samozřejmostí jsou bezplatná parkoviště u každého obchodního domu. Každý týden je zákazníkům ve spádových oblastech zdarma do poštovních schránek doručován časopis TIP s aktuální cenovou nabídkou zboží.

5.2 Historie

Kaufland Česká republika je členem mezinárodní společnosti Kaufland se sídlem v Německu, kde se také již v roce 1930 začala psát její historie.

V tomto roce vstoupil jako společník do tehdejšího velkoobchodu s jižním ovocem Lidl & Co. v Heilbronnu Josef Schwarz. Ten společnost přejmenoval na Lidl & Schwarz KG a přeměnil ji v potravinářský velkoobchod. Výstavbu firmy však přerušila druhá světová válka. Dalším mezníkem v historii společnosti byl rok 1968, kdy došlo k otevření prvního spotřebitelského obchodu pod názvem Handelshof v Backnangu s prodejní plochou 1 200 metrů čtverečních. O čtyři roky později v roce 1972 byla centrála společnosti přestěhována do Neckarsulmu. Zde také v roce 1984 došlo k otevření první velkoplošné samoobslužné prodejny s názvem Kaufland. Její rozloha byla 15 000 metrů čtverečních a nabídku zboží

doplňovali četní koncesionáři. V nových spolkových zemích Německa byla v roce 1990 otevřena první samoobslužná prodejna Kaufland v Míśni. Ve stejném roce začaly prodejny zásobovat obyvatele v Hoyerswerdu, Pirně, Freibergu, Weienfelsu, Berlíně-Eichu a Senftenbergu.

V České republice došlo k otevření prvního obchodního domu v roce 1998 v Ostravě. O dva roky později následovalo otevření první prodejny v Popradu na Slovensku. Další rok došlo k otevření prodejny v chorvatském Karlovaci a v polském Stargardu Szczecinski. V tomtéž roce se Kaufland stal vedoucím řetězcem na trhu ve východním Německu. Společnost však i nadále expandovala doma i v zahraničí. Další zemí, v níž byl v roce 2005 otevřen obchodní dům Kaufland, bylo Rumunsko a jeho hlavní město Bukurešť. V dalším roce následovalo otevření prodejny v bulharském Plovdivu. Společnost Kaufland tedy doposud působí v 7 evropských zemích a patří zde mezi nejúspěšnější potravinářské společnosti. O úspěchu svědčí také to, že v roce 2009 společnost uvedla na trh vlastní značku masných výrobků Purland, jejichž výrobu zajišťuje v masozávodu v Modleticích. V České republice je v tuto chvíli otevřeno 95 filiálek.

5.3 Získaná ocenění

Společnost se pravidelně účastní oborových soutěží v rámci celé Evropy. Nejen odborní porotci, ale hlavně sami spotřebitelé, ocenili Kaufland v mnoha různých kategoriích.

- **Dobrá značka 2003**

Již třetím rokem společnost Reader's Digest Výběr realizovala průzkum European Trusted Brands 2003, jehož účelem bylo zjistit, jakým značkám spotřebního zboží čtenáři magazínu Reader's Digest Výběr důvěřují. Svým rozsahem i metodikou patří tento projekt k nejvýznamnějším svého druhu v Evropě. V kategorii Řetězec supermarketů získala nejvíce hlasů a tedy i největší důvěru společnost Kaufland a její síť obchodních domů.

- **Dobrá značka 2005**

Již po páté provedla společnost Reader's Digest průzkum European Trusted Brands (Dobrá značka), jehož cílem bylo zjistit, kterým spotřebitelským značkám, profesím, institucím a jaké politice zákazníci této společnosti nejvíc důvěřují a jak hodnotí sami sebe. Tento rok zpracovala společnost Wyman Dillon Ltd. v britském Bristolu celkem 24 832 dotazníků. Rozsahem a metodikou zpracování patří tento projekt

k nejvýznamnějším v Evropě. V kategorii Řetězec supermarketů získala nejvíce hlasů a tedy i největší důvěru společnost Kaufland a její síť obchodních domů.

- **Obchodník roku 2005 – kategorie Hypermarketů**

V roce 2005 se konal již třetí ročník ocenění pro nejlepší obchodníky GE Money Multiservis Obchodník roku. I přes krátké trvání si ocenění získalo značné renomé – samotní obchodníci jej přijali jako ceněnou odměnu a nástroj komunikace se zákazníky. Spotřebitelům naopak slouží ocenění jako užitečný barometr kvality služeb jednotlivých obchodních řetězců. V oborových kategoriích byli vítězové voleni prostřednictvím průzkumu mezi spotřebiteli. Průzkum proběhl v září 2005 a byl proveden prostřednictvím telefonického dotazování reprezentativního vzorku české populace ve věku 15 až 79 let.

- **Dobrá značka 2006 – první místo v kategorii Řetězec supermarketů**

Společnost Reader`s Digest již po šesté provedla průzkum Dobrá značka, jehož se zúčastnili respondenti ze 14 zemí Evropy včetně České republiky. Jeho cílem bylo zjistit, kterým spotřebitelským značkám zákazníci této společnosti nejvíce důvěřují. Už potřetí zákazníci přidělili první místo společnosti Kaufland.

- **TOP Retailer 2006/2007 – Největší obchodník**

Organizátoři konference Retail Summit 2007 udělili skupině Schwarz (Kaufland + Lidl) cenu Zlatý dukát 2007 v kategorii Největší obchodník. Podkladem k udělení ceny byl žebříček INCOMA TOP 10 (2006).

- **TOP Retailer 2007/2008 – Největší obchodník**

V rámci slavnostního večera Retail Summitu 2007 byly uděleny tradiční ceny Top Retailer. Cenu za největší obchodní síť co do realizovaného obrátu si odnesla skupina SCHWARZ, kterou na českém trhu reprezentují hypermarkety Kaufland a diskontní prodejny Lidl.

- **TOP Retailer 2008/2009 – Nejnavštěvovanější obchodní řetězec**

Doposud byl podkladem pro cenu za tržní význam celkový maloobchodní obrát, v roce 2008 organizátoři nově vycházeli z reálných preferencí českých nakupujících. Cenu pro nejnavštěvovanější obchodní řetězec si odnesl Kaufland. Prodejny byly v tomto roce hlavním nákupním místem rychloobrátkového zboží pro více než 16 %

českých domácností – každá šestá česká domácnost tedy za potraviny utratí nejvíc právě v Kauflandu.

- **TOP Retailer 2009/2010 – Nejnavštěvovanější obchodní řetězec**

Již sedm let je nedílnou součástí slavnostního večera konference Retail Summit udělování prestižních cen TOP Retailer. Hlavním základem pro udělování cen jsou výsledky výzkumu SHOPPING MONITOR, největšího reprezentativního šetření nákupních zvyklostí v České republice. Tímto průzkumem společnost INCOMA GfK od devadesátých let každoročně mapuje nákupní preference a motivace českých domácností a jejich vztah k obchodním řetězcům. Cenu pro nejnavštěvovanější obchodní řetězec si i tentokrát odnesl Kaufland.

- **TOP Retailer 2010/2011 – Kaufland má nejvíce zákazníků na českém trhu**

Společnost Kaufland získala cenu TOP RETAILER 2010/2011 za nejvíce zákazníků na českém trhu. Studie Shopping Monitor 2011 tedy potvrdila, že obchodní domy Kaufland jsou i nadále hlavním nákupním místem rychloobrátkového zboží pro nejvíce českých domácností. Kaufland jako své hlavní nákupní místo potravin uvedlo 19 % domácností.

5.4 Zaměstnání a kariéra v Kauflandu

Společnost v současné době zaměstnává více než 119 000 zaměstnanců v celé Evropě. Jako zaměstnavatel má tak na trhu práce, a to nejen u nás, velmi silné místo. Firma umožňuje svým zaměstnancům možnost kariérního růstu a pro jejich další rozvoj poskytuje množství vzdělávacích programů. Již mnoho let trvá úspěšná spolupráce společnosti s vybranými školitelskými firmami. Cílem tohoto opatření je kvalifikování zaměstnanců ke zvládnutí současných i budoucích požadavků podnikání a zajištění kontinuálního úspěchu podnikání společnosti. Spektrum témat nabídky v sobě zahrnuje odborné, metodické, manažerské a osobnostní tréninky. Každý zaměstnanec má nárok na průběžné vzdělávání k udržování a rozšiřování vědomostí a dovedností. Toto lze praktikovat i prostřednictvím E-Learningu, Learning by Doing či koučování ze strany nadřízeného, ale také tréninkovými akcemi či kombinací předchozího.

OP LZZ – Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Na základě žádosti obdržela společnost Kaufland Česká republika státní dotaci pro oblast vzdělávání na realizaci projektu s názvem Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců reg. č. CZ.1.04/1.1.02/35.00240.

Projekt byl realizován od 2. listopadu 2009 do 28. února 2011 a byl plně hrazen z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

V průběhu prosince 2009 proběhlo veřejné výběrové řízení na dodavatele kompletních vzdělávacích služeb. Byl sestaven harmonogram vzdělávacích aktivit a s vítězným dodavatelem byla upřesněna a specifikována náplň jednotlivých vzdělávacích témat. Do června 2010 bylo proškoleny cca 450 pracovníků středního managementu obchodních domů po celé České republice.

Školení zaměstnanců probíhá pomocí moderních vzdělávacích metod a zahrnuje několik témat:

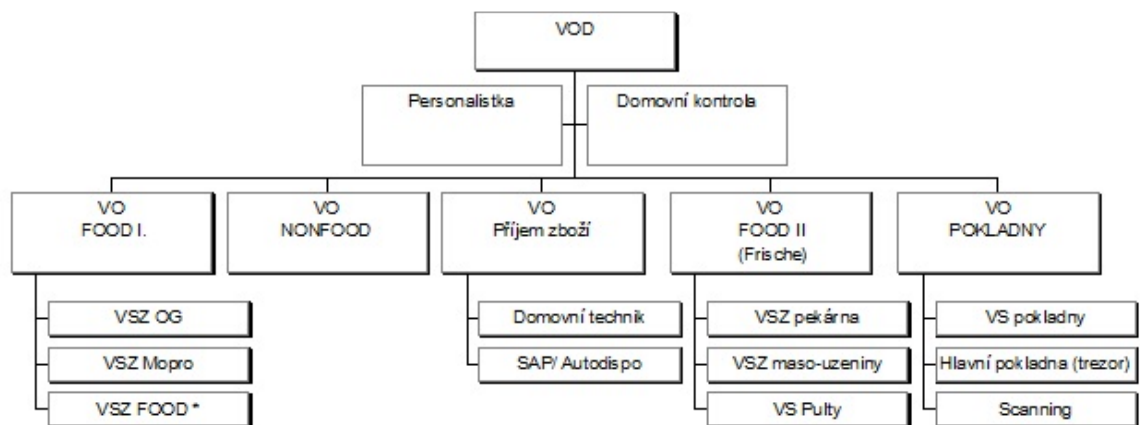
- vedení spolupracovníků,
- blesková komunikace,
- personální rozhovory,
- zákaznický marketing.

Kvalita vzdělávání poskytovaného dodavatelem je průběžně kontrolována a vyhodnocována. Zároveň před ukončením projektu bude proveden externí audit, který potvrdí správnost a efektivnost vynaložených prostředků.

5.5 Struktura filiálek

Filiálky se rozlišují dle velikosti prodejní plochy a zároveň i obratu a počtu zaměstnanců od nejmenší (Typ I.) po největší (Typ V. případně i VI.). Filiálka Zlín-Čepkov, kde zpracovávám svou bakalářskou práci, spadá pod Typ III. Jedná se tedy o středně velkou filiálku, v níž je momentálně zaměstnáno 78 pracovníků na hlavní pracovní poměr (údaj k 1. 4. 2011). Vedení provozu spolu s úsekem Controllingu vytváří každý obchodní rok aktuální struktogramy pro jednotlivé typy prodejen (tzv. PMS). Zde jsou uvedeny nejen aktuální „povolené“ pozice, které je možno obsazovat, ale i počty zaměstnanců pro

jednotlivé pozice a počty hodin, tedy délka pracovní doby těchto zaměstnanců. Vedení filiálky má za povinnost se těmito aktuálními struktogramy řídit a neobsazovat jiné pozice než povolené a také dodržovat maximální povolené limity „hodin“. Níže je uvedena základní organizační struktura pro filiálku Zlín-Čepkov (Typ III.).



Obr. 1. Struktogram vedení filiálky Typ III. a IV.

6 SOUČASNÝ PRŮBĚH VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Většina procesů na jednotlivých filiálkách firmy Kaufland Česká republika je upravena směrnicemi, které vydává centrála společnosti v Praze. Stejně tak je tomu i případě systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků. Pro tyto účely vydala společnost interní personální příručku (OHB). Pracovní příručka slouží pro nové zaměstnance jako nástroj pro zapracování, na jehož kvalitě závisí budoucí pracovní výkony, a dále pro zpřesnění a doplnění znalostí stávajících pracovníků filiálky.

Personální práce na filiálce jsou rozděleny mezi personalistku, která má na starosti především administrativní záležitosti, a vedoucího obchodního domu (VOD), který se zabývá personálním plánováním a je také kompetentní osobou při rozhodování o přijetí zaměstnance.

6.1 Vyhledávání pracovníků

Potřebu nových pracovníků sledují především vedoucí příslušných oddělení a VOD. Svůj požadavek zadají personalistce, která zvolí příslušnou formu personální inzerce.

Podle OHB by měl mít každý zaměstnanec filiálky právo ucházet se o volné pracovní místo u zaměstnavatele ještě před tím, než bude nabídnuto novému zaměstnanci. Nabídka volných pozic by pak měla být vyvěšena v zázemí dané filiálky. Na filiálce Zlín-Čepkov však interní vyhledávání pracovníků téměř vůbec neprobíhá, výjimkou jsou pouze vedoucí pozice, které jsou občas obsazovány ze strany současných zaměstnanců.

Filiálka tedy nejčastěji volí externí formu vyhledávání pracovníků. Inzerce musí vždy obsahovat požadavek na bezúhonnost. Pokud tento požadavek není uveden, není možné zamítnout uchazeče z důvodu záznamu v rejstříku trestů. Dalšími požadavky jsou vždy flexibilita (z důvodů směnného provozu), příjemné vystupování a podle konkrétní pozice také požadavek na vyučení v oboru nebo dosažené středoškolské vzdělání. Pokud to daná pozice vyžaduje, je vhodné uvést také požadavek praxe v oboru (např. pro vedoucího úseku) nebo získání příslušné kvalifikace (např. vyhláška § 50 pro domovního technika).

Nejrychlejší a nejlevnější forma prezentace volných pracovních míst je prostřednictvím cedule, která se nachází ve vstupním vestibulu filiálky. Další možností je využití plastového „Áčka“. Zde personalistka vytiskne a umístí text inzerce na konkrétní pozici. Tuto inzerci

podporují pravidelně vysílané spoty, jejichž znění nahlásí personalistka na personální oddělení centrály společnosti.

Další možností je umístění inzerce v novinách TIP, které jsou každý týden zdarma distribuovány do poštovních schránek zákazníků. O nabídce se tedy mohou dovědět také lidé, kteří v Kauflandu pravidelně nenakupují, ale dostávají reklamní leták. Požadavek na zadání inzerce dává personalistka, finální podobu inzerátu však zpracovává centrála a redakce inzertních novin. Tato forma akvizice však není příliš vhodná, pokud filiálka potřebuje pracovní pozici obsadit urgentně. Od zadání požadavku je totiž inzerát zveřejněn cca. za 14 dnů. Pokud je však obsazení pozice plánováno dlouhodobě, je tato forma inzerce velmi efektivní.

V případě vzniku volné pracovní pozice je personalistka filiálky také povinna oznámit tuto skutečnost Úřadu práce ve Zlíně. Požadavek se zadává prostřednictvím formuláře, který obdrží od pracovníků úřadu práce, a následně odešle e-mailem. Během 2 pracovních dnů je nabídka zveřejněna na úřadu práce, jeho internetových stránkách a také na portálech s nabídkou volných pracovních míst (např. www.jobs.cz nebo www.prace.cz), které s úřadem práce spolupracují.

Na základě nabídky může uchazeč o zaměstnání zaslat životopis e-mailem nebo se dostavit přímo na prodejnu, kde na Informacích vyplní personální dotazník, k němuž také může přiložit svůj životopis. Tyto podklady personalistka předá VOD, který následně vybere několik vhodných uchazečů.

6.2 Výběr pracovníků

6.2.1 Výběr pracovníků k osobnímu pohovoru

Jako podklad pro výběr pracovníků slouží zaslané životopisy a personální dotazníky. Personální dotazník je oficiálním dokumentem společnosti a jeho vyplnění je nutné vždy, tedy i když uchazeč o zaměstnání zašle životopis. V personálním dotazníku jsou uvedeny osobní údaje uchazeče, jeho údaje o vzdělání a dosavadní praxi, dále pak informace o dalších schopnostech a dovednostech. Na zadní straně je pak prostor pro zaznamenání firemních informací (datum pohovoru, jména osob účastnících se pohovoru, poznámky k uchazeči apod.).

Výběr vhodných uchazečů provádí vždy VOD, ideálně společně s vedoucím daného oddělení. Ve většině případů však při výběru není vedoucí oddělení přítomen a VOD vybírá pracovníka sám. Personalistka do výběru nezasahuje.

Hlavním kritériem při výběru pracovníka je praxe v daném oboru, nejlépe jeho předchozí zkušenost v jiném supermarketu či hypermarketu. VOD se vždy také zaměřuje na to, zda uchazeč v posledních letech nevystřídal příliš mnoho zaměstnání a zda opakovaně neodcházel ve zkušební lhůtě nebo po uplynutí doby určité. Z důvodu směnného provozu a také pracovních víkendů a státních svátků, často VOD zamítá uchazeče z důvodu vzdáleného bydliště. Výjimkou jsou uchazeči, kteří uvádějí, že disponují řidičským průkazem a neměli by tak problém dostat se na pracoviště i v případě noční směny nebo neočekávané potřeby. Velký význam hraje také celková úprava dotazníku nebo životopisu, písemné vyjadřování uchazeče a gramatická správnost žádosti.

Pokud uchazeč splňuje všechny požadavky, může být pozván k osobnímu pohovoru, nejčastěji telefonicky. Všem ostatním personalistka zasílá e-mailem nebo dopisem zprávu o zamítnutí. Dle OHB musí být odpověď všem uchazečům o zaměstnání zaslána nejpozději do 72 hodin od obdržení poptávky po zaměstnání. Pozvánka k osobnímu pohovoru je ve většině případů do této doby vyřízena, avšak zamítavé odpovědi mnohdy personalistka zasílá později. Důvodem je její časové vytížení a také pozdní odevzdání podkladů od VOD.

Veškerá odesílaná personální korespondence se řídí standardními vzory, výjimkou tedy nejsou ani dopisy uchazečům o zaměstnání. V zamítavé odpovědi personalistka uchazeče informuje, že momentálně pro něj společnost nemá odpovídající uplatnění, avšak jeho podklady budou archivovány a v případě potřeby může být kontaktován později. Podklady uchazečů bez pohovoru a vyplněného personálního dotazníku, pro které není v současné době uplatnění, uchovává personalistka v příslušném šanonu na nezbytně nutnou dobu, max. 6 měsíců. Následně je nutné podklady skartovat.

6.2.2 Osobní pohovor

První personální pohovor s uchazečem by měl být dle směrnice OHB uskutečněn nejpozději do týdne od obdržení jeho žádosti. Tato lhůta je ve většině případů na filiálce dodržována. Samotnému osobnímu pohovoru je v příručce OHB věnována velká pozornost. Hlavní zásadou, která je zde popsána, je dodržení tzv. „Principu čtyř očí“ tj.

každý uchazeč absolvuje minimálně 2 přijímací pohovory se dvěma různými pracovníky, z nichž jeden je přímo nadřízený dané pozici, druhým účastníkem pohovoru by měl být VOD. Ve skutečnosti však tato zásada není dodržována. Pohovor bývá ve většině případů pouze jeden a vede jej pouze VOD. Kromě nedodržení výše uvedené zásady jsem se také několikrát setkala s problémem, kdy uchazeč přišel na osobní pohovor v předem dohodnutou dobu, avšak VOD musel neodkladně řešit provozní záležitosti. Uchazeč byl tak nucen čekat před Informacemi, dokud VOD danou záležitost nevyřešil, což mohlo trvat i 15 minut. Toto považuji za zcela zásadní chybu při výběru pracovníků.

Samotný průběh personálního pohovoru je standardní jako ve většině jiných společností. Po přivítání uchazeče představí VOD společnost Kaufland a následně se jej zeptá, kde se dozvěděl o společnosti a o nabídce pracovní pozice. Dále může použít některé ze standardních otázek, které jsou upraveny v příručce OHB:

- Dotazy na předchozí zaměstnání (pokud pracoval v oboru – velikost prodejny, sortiment atd.).
- Popis jeho pracovní činnosti; za co konkrétně zodpovídal, kolik zaměstnanců případně vedl atd.
- Zda má uchazeč konkrétní představu o své funkci ve firmě.
- Jaký byl důvod ukončení jednotlivých pracovních poměrů.
- Popis jeho běžného pracovního dne.
- Čím může být pro firmu přínosem, kladné a záporné vlastnosti.

Je nutné dávat pozor na otázky, které jsou ze zákona zakázány (například dotazy na věk, rodinný stav, počet dětí, členství v odborech, náboženskou příslušnost, sexuální orientaci atd.). Je možno ptát se pouze na záležitosti přímo související s pracovním poměrem a obsazovanou pozicí.

V závěru pohovoru VOD poděkuje uchazeči za jeho účast a sdělí mu, že v nejbližších dnech bude informován o výsledku výběrového řízení. Toto rozhodnutí by měl dle OHB obdržet nejpozději do 72 hodin, což bývá dodržováno. Další pohovor s uchazečem již neprobíhá, výjimkou jsou pouze uchazeči do vedoucích pozic, kdy další kolo pohovoru vede ředitel oblasti, který je přímým nadřízeným vedoucího filiálky. Administrativně je průběh pohovoru s podpisy všech účastníků zdokumentován na zadní straně personálního

dotazníku. Podklady uchazečů, jejichž profil je vhodný, lze uchovat v šanonu na filiálce (i s podepsaným dotazníkem) pro pozdější využití, avšak pouze po dobu nezbytně nutnou (max. 1 rok). Podklady uchazečů, kteří již prošli výběrovým řízením a byli zamítnuti, se musí uchazečům buď vrátit, nebo ihned skartovat. Zamítnutým uchazečům posílá personalistka standardní dopis (popř. e-mail). V případě, že byl uchazeč při pohovoru úspěšný, oznámí mu personalistka tuto zprávu telefonicky a zároveň si s ním domluví osobní schůzku, na níž se dohodnou na přesném termínu nástupu, a také mu předá seznam dokumentů, které uchazeč musí při nástupu přinést.

6.3 Přijímání pracovníků

Po úspěšném pracovním pohovoru dohodne personalistka filiálky s pracovníkem termín jeho nástupu do pracovního poměru. Tento termín jí však předem sdělí VOD. Většinou je požadováno, aby pracovník nastoupil co nejdříve, tj. 1 – 2 dny po personálním pohovoru.

Před nástupem obdrží uchazeč veškeré podklady, které následně musí dodat nejpozději v den jeho nástupu. Základem je provedení zdravotní prohlídky, bez níž nelze uchazeče zaměstnat. Dalším nutným dokladem je občanský průkaz a výpis z rejstříku trestů, jelikož bezúhonnost je vždy základním požadavkem pro nástup do zaměstnání. Podmínkou je také doručení dokumentů prokazujících jeho předchozí pracovní poměr (zápočtový list), studium (doklad o ukončení studia), evidenci na úřadu práce apod.

Jak už jsem zmiňovala výše, dle mého názoru není na filiálce Zlín-Čepkov věnována personalistice přílišná pozornost. Stejně tak je tomu i v případě administrativního přijetí pracovníka do zaměstnání. Personalistka má v den nástupu zaměstnance sice připraveny všechny podklady, nicméně díky svému časovému vytížení a plnění jiných úkolů se nemůže novému uchazeči dostatečně věnovat. Pro přijímání pracovníků není na filiálce ani vyhrazen příslušný prostor, samotné přijetí tedy probíhá v kanceláři personalistky, kterou však sdílí také s ostatními administrativními pracovníky a nově nastupující zaměstnanec tak nemá dostatečné soukromí pro seznámení se s pracovní smlouvou a ostatními doklady, které v den nástupu podepisuje. Výsledkem často bývá, že si uchazeč dostatečně všechny dokumenty nepřečte, pouze je podepíše a není prostor ani pro zodpovězení jeho případných dotazů. Personalistka mu následně pouze předá pracovní oděv, jmenovku a pošle jej na jeho pracoviště k příslušnému vedoucímu. Tímto v podstatě končí proces vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, neboť vedení ani personalistka již neorganizují žádná další setkání, při nichž by mohli od pracovníka získat spoustu

důležitých informací jako zpětnou vazbu. Další kontakt s pracovníkem probíhá až při ročním hodnotícím pohovoru, popř. při změně nebo rozvázání pracovního poměru.

Administrativní přijetí pracovníků je tedy podle mě zcela nedostačující a neprofesionální. Nemyslím si však, že tento proces je pouze chybou personalistky, která přijetí zaměstnance zajišťuje, ale celého vedení filiálky. Personalistce není dán žádný prostor a čas pro řádné přijetí pracovníka a seznámení s jeho pracovištěm. Naopak jsou jí mnohdy i během tohoto procesu dávány jiné úkoly, které se často netýkají personální práce, ale pro vedení jsou v tu chvíli podstatnější a očekávají jejich neprodlené splnění.

7 ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Součástí mé práce bylo zpracování ankety spokojenosti zaměstnanců s průběhem jejich vyhledávání, výběru a přijímání do filiálky Zlín-Čepkov. Tuto anketu jsem předala všem zaměstnancům, kteří byli k datu 28. 2. 2011 ve tříměsíční zkušební lhůtě (tzn., že nastoupili nejpozději 1. 12. 2010). Dále také anketu obdrželi všichni zaměstnanci, kteří do společnosti nastoupili v průběhu měsíce března. Celkem anketu obdrželo 14 pracovníků.

Anketa obsahovala 13 otázek, které popisovaly průběh výběrového řízení od doručení nabídky zaměstnavateli až po přijetí pracovníka. Cílem ankety je zjistit, jak na ně výběrové řízení působilo a jaký je jejich celkový dojem z pracoviště v prvních měsících v novém zaměstnání. I když zaměstnanců, kteří anketu vyplnili, nebylo mnoho, přesto se jednalo o necelých 20 % všech zaměstnanců společnosti.

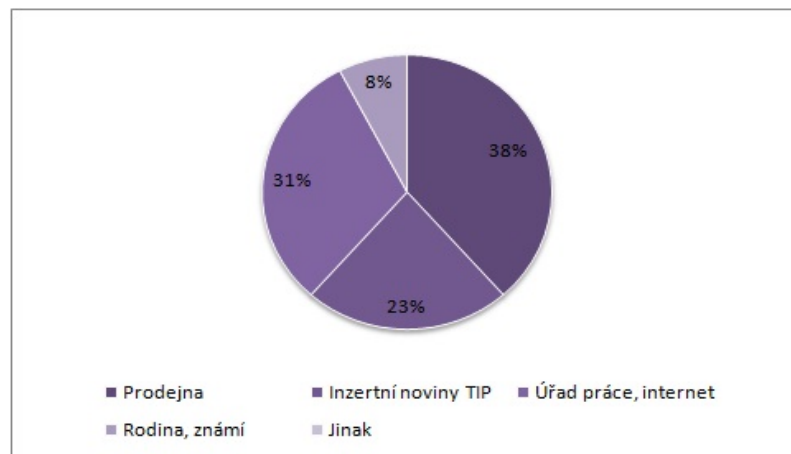
7.1 Vyhodnocení výsledků ankety

V první otázce ankety jsem se pracovníků dotazovala, jak dlouho na filiálce pracují. Od 14 dotazovaných respondentů jsem získala tento výsledek:

- 2 – 3 měsíce – 5 zaměstnanců
- 1 – 2 měsíce – 3 zaměstnanci
- 14 dní – 1 měsíc – 4 zaměstnanci
- méně než 14 dní – 2 zaměstnanci

V další otázce jsem chtěla zjistit, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o možnosti zaměstnání na filiálce Zlín-Čepkov. Z výsledků vyplývá, že 5 zaměstnanců se o pracovní nabídku dozvědělo přímo na dané prodejně, dále pak na úřadu práce nebo internetu získali nabídku 4 zaměstnanci, inzertních novin TIP při hledání zaměstnání využili 3 zaměstnanci a 1 pracovník se o nabídku dozvěděl od svých známých či rodiny. Jiné možnosti nevyužil žádný z dotazovaných pracovníků. Procentuelní zobrazení je uvedeno v následujícím grafu.

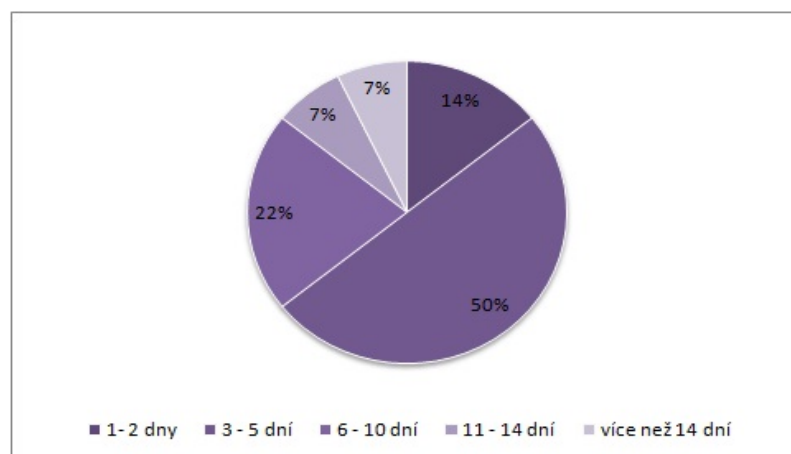
Graf 1. Kde se zaměstnanec dozvěděl o nabídce zaměstnání



Zdroj: vlastní

V další otázce jsem vyhodnocovala, za jak dlouho po podání žádosti o zaměstnání, byl uchazeč kontaktován a pozván k pohovoru. Do dvou dnů obdrželi pozvánku k pohovoru 2 zaměstnanci, během 3 – 5 dnů byla kontaktována většina – 7 pracovníků, do 10 dnů pak byli pozváni 3 pracovníci. Mezi 10 a 14 dny obdržel pozvánku 1 pracovník a 1 byl personalistkou kontaktován až po 14 dnech od doručení personálního dotazníku. Níže uvedený graf zobrazuje toto vyhodnocení v procentech.

Graf 2. Doba odpovědi uchazečům po obdržení žádosti

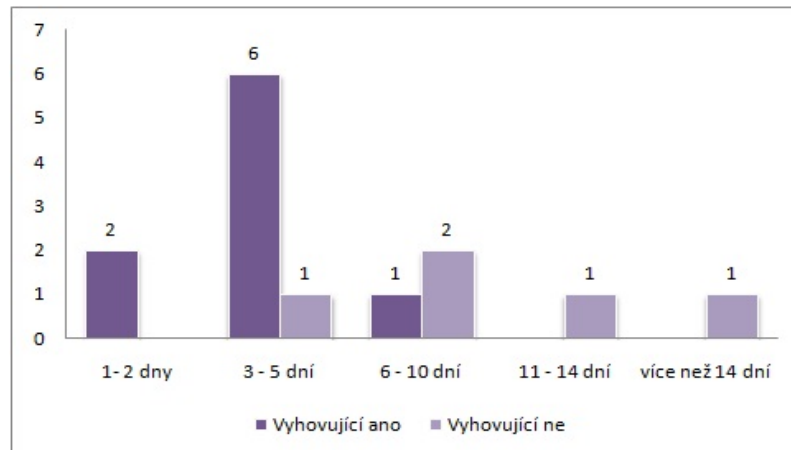


Zdroj: vlastní

V závislosti na předchozí otázce jsem se zajímala, zda pracovníkům doba odpovědi ze strany zaměstnavatele vyhovovala či nikoliv. Z výsledků, které jsou zobrazeny také níže v grafu, vyplývá, že zaměstnanci, kteří obdrželi kontakt do 5 dnů od podání žádosti, byli ve

většinu případů s touto dobou spokojeni. Pokud doba odpovědi trvala déle, byla spokojenost ze strany zaměstnanců prokázána pouze v jednom případě.

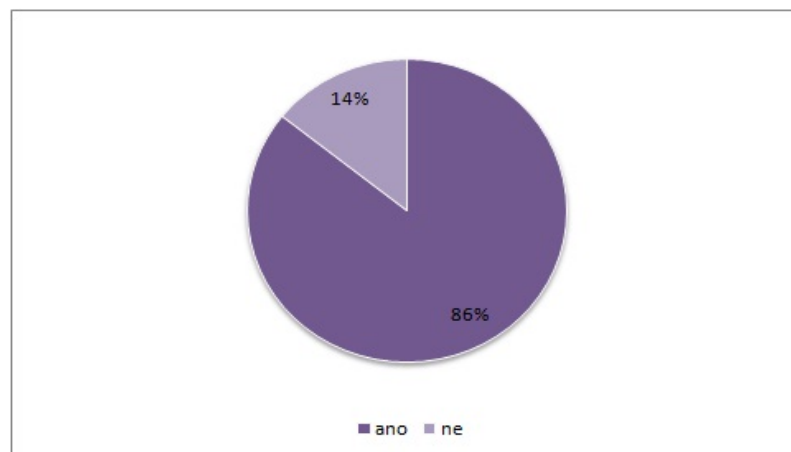
Graf 3. Spokojenost zaměstnanců s dobou odpovědi po podání žádosti



Zdroj: vlastní

Otázka č. 5 se týkala toho, zda se uchazeč před nástupem do zaměstnání zúčastnil osobního pohovoru či nikoliv. Ze 14 dotazovaných se tohoto pohovoru nezúčastnili pouze 2 zaměstnanci. Jeden z nich z důvodu, že před nástupem do hlavního pracovního poměru pracoval na filiálce jako brigádník a ze strany zaměstnavatele tak nebyl důvod osobní pohovor vést. Ve druhém případě se jednalo o pracovníka doporučeného jiným zaměstnancem. Vedení se rozhodlo, že v tomto případě osobní pohovor také neprovede. Procentuelní výsledek zobrazuje graf.

Graf 4. Účast zaměstnance na osobním pohovoru



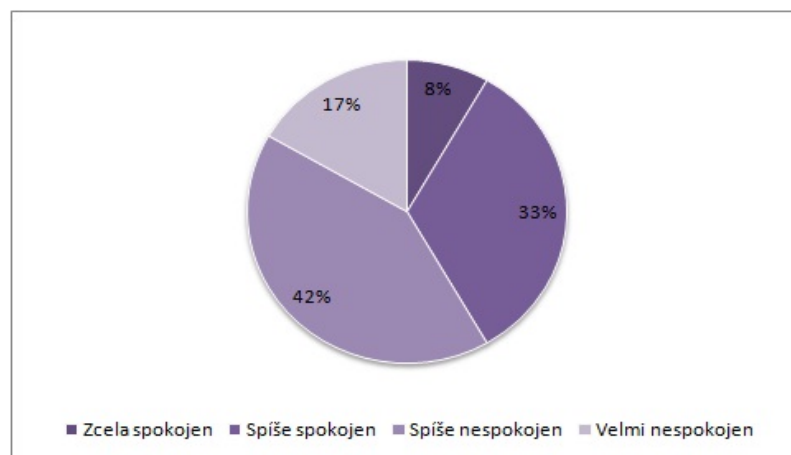
Zdroj: vlastní

Následující tři otázky zodpovídali pouze zaměstnanci, kteří se osobního pohovoru zúčastnili. Respondentů tedy bylo pouze 12. V otázce č. 6 jsem se informovala, kolik kol osobního pohovoru zaměstnanci absolvovali. V tomto případě se všichni účastnili pouze 1 kola pohovoru.

Jednotný výsledek byl také v otázce č. 7, kdy jsem se dotazovala, kolik osob bylo u personálního pohovoru přítomných. Všech 12 zaměstnanců potvrdilo účast 1 osoby.

Další otázka se věnovala spokojenosti pracovníků s průběhem osobního pohovoru. Velmi spokojen byl v tomto případě pouze 1 pracovník, další 4 byli spíše spokojeni, 5 spíše nespokojeno a 2 byli zcela nespokojeni. V níže zobrazeném grafu je procentuální vyjádření výsledků.

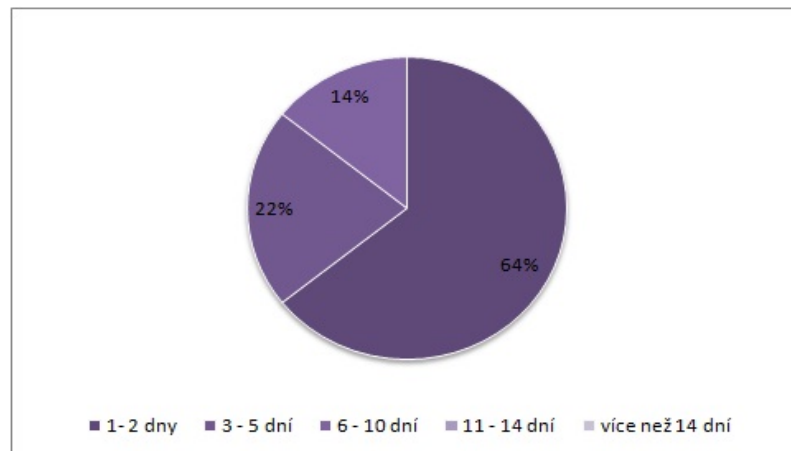
Graf 5. Spokojenost zaměstnanců s průběhem osobního pohovoru



Zdroj: vlastní

Otázku č. 9 zodpovídalo opět všech 14 dotazovaných. Jejím cílem bylo zjistit, po jaké době od osobního pohovoru (popř. od kontaktu po podání žádosti) byl zaměstnanec přijat do pracovního poměru, tj. konkrétní den nástupu. Z výsledků vyplynulo, že velká většina (9 zaměstnanců) nastoupila do pracovního poměru za 1 – 2 dny po osobním pohovoru nebo po kontaktu ze strany pracovníků fliálky. Další 3 zaměstnanci pak nastoupili do zaměstnání za 3 – 5 dnů a 2 pracovníci za 6 – 10 dnů. Výsledek otázky v procentech je uveden níže v grafu.

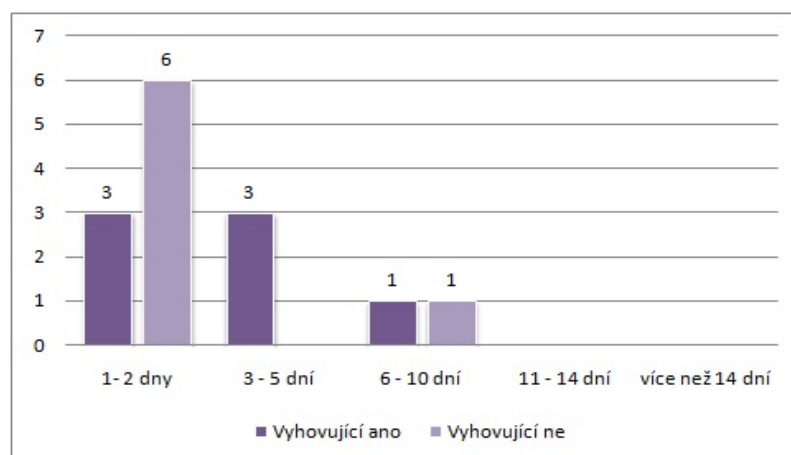
Graf 6. Počet dnů od osobního pohovoru nebo kontaktu zaměstnance filiálky do nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní

Další otázka se týkala spokojenosti pracovníků s rychlostí nástupu do pracovního poměru (doba od osobního pohovoru nebo kontaktu ze strany pracovníka filiálky). Z výsledků, které jsou zobrazeny v následujícím grafu, lze vidět, že doba 1 – 2 dny pro nástup do zaměstnání je spíše nevyhovující. Naopak všem zaměstnancům, kteří odpověděli, že do pracovního poměru nastoupili ve lhůtě 3 – 5 dnů, tato lhůta vyhovovala. U další lhůty byl 1 pracovník spokojen a druhý nikoliv.

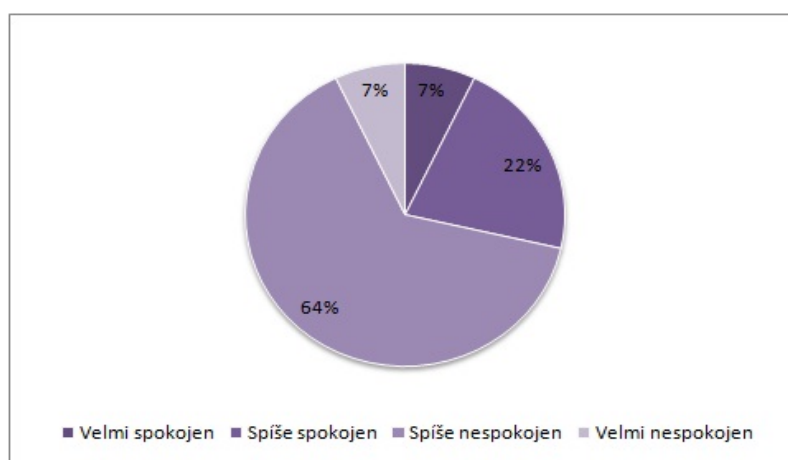
Graf 7. Spokojenost zaměstnanců se lhůtou nástupu do pracovního poměru



Zdroj: vlastní

V otázce č. 11 jsem se zajímala, jaká byla spokojenost pracovníků s administrativním přijetím do zaměstnání. Tím se rozumí podpis pracovní smlouvy a jiných dokumentů, seznámení zaměstnance s pracovištěm a vedením docházky. Otázka se také týkala celkové spokojenosti pracovníka v jeho prvním pracovním dni. V této otázce celkem 9 zaměstnanců odpovědělo, že bylo spíše nespokojeno. Spíše spokojeni byli 3 pracovníci možnost zcela spokojen i zcela nespokojen označil vždy 1 zaměstnanec. Procentuelní výsledky jsou graficky znázorněny.

Graf 8. Spokojenost pracovníků s administrativním přijetím



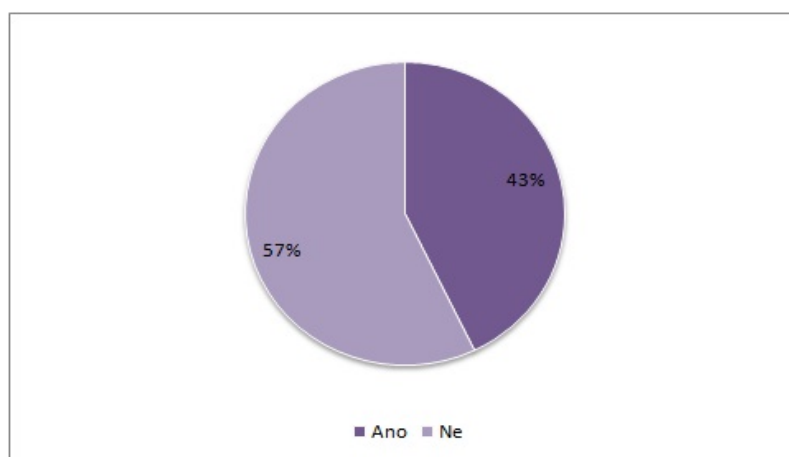
Zdroj: vlastní

Otázka č. 12 byla otevřená a chtěla jsem v ní znát, jak na pracovníky celkově působil průběh výběrového řízení, tedy od podání žádosti až po přijetí do pracovního poměru. Na tuto otázku odpovědělo 11 pracovníků, 3 se nevyjádřili. Po vyhodnocení jsem zjistila, že 7 odpovědí bylo téměř totožných a týkalo se nespokojenosti zaměstnanců s rychlostí jejich přijetí. Hlavním problémem podle nich bylo stihnout zařídit všechny náležitosti pro přijetí do zaměstnání (zdravotní prohlídka, výpis z rejstříku trestů apod.) během několika málo dnů. Téměř shodně na tuto otázku odpověděli zaměstnanci, kteří byli přijati 1 – 2 dny od osobního pohovoru nebo kontaktu zaměstnancem filiálky, a zároveň byli s touto lhůtou nespokojeni. Další 2 pracovníci v této otázce odpověděli, že jim průběh pohovoru a administrativního přijetí připadal velmi chaotický, neprofesionální nebo stresující. Ostatní 2 zaměstnanci byli naopak s celkovým průběhem spokojeni a neměli žádné výhrady.

Poslední z otázek v anketě se netýkala přímo průběhu výběrového řízení, ale přesto si myslím, že je velmi podstatná. Ptala jsem se v ní, zda jsou momentálně zaměstnanci ve své práci spokojeni. Výsledkem je, že 6 pracovníků se spokojených cítí, 8 nikoliv. V záporné

odpovědi byla také možnost uvést důvod nespokojenosti. Této možnosti využili pouze 3 pracovníci. 2 z nich uvedli, že důvodem je množství a náročnost práce, 1 pracovník pak za příčinu své nespokojenosti označil ostatní spolupracovníky. V níže zobrazeném grafu je procentuelní výsledek.

Graf 9. Spokojenost pracovníků v zaměstnání



Zdroj: vlastní

Celkové výsledky této ankety mě přesvědčily o tom, že nově nastupující pracovníci nejsou zcela spokojeni s průběhem vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, což samozřejmě může mít vliv na jejich fluktuaci. Důkazem toho také je, že z pracovníků, kteří anketu zpracovávali, již 4 ukončili pracovní poměr ve zkušební době (údaj k 1. 4. 2011).

7.2 Míra fluktuace zaměstnanců na filiálce

V další části mé práce jsem se rozhodla zpracovat, jakou částí se podílejí odchody nových pracovníků (rozvázání pracovního poměru ve zkušební lhůtě) na celkové míře fluktuace všech zaměstnanců filiálky, která je poměrně vysoká.

Společnost zpracovává výsledky fluktuace ze všech filiálek zvlášť a tyto výsledky jsou jednou měsíčně zasílány VOD. V případě, že míra fluktuace významně převyšuje průměrný výsledek celé oblasti, je VOD povinen tuto skutečnost zdůvodnit, popřípadě také přijmout příslušná opatření. Z hlediska celé společnosti se tedy domnívám, že je oblasti personalistiky, v tomto případě přijímání a uvolňování pracovníků, pozornost věnována.

Filiálka Zlín-Čepkov spadá do oblasti spolu s dalšími 5 filiálkami z okolí. Z výsledků, které filiálka obdržela za fiskální rok⁵, vyplývá, že současná průměrná měsíční míra fluktuace je 3,6 %, což znamená, že filiálku každý měsíc opustí v průměru 3,6 % zaměstnanců vůči jejich průměrnému počtu. Za celý fiskální rok se pak dostáváme k číslu 32,3 %, což představuje počet celkem uvolněných pracovníků vůči jejich průměrnému počtu (pokud by filiálka měla průměrně 100 pracovníků, potom by z tohoto výsledku bylo zřejmé, že z firmy za posledních 12 měsíců odešlo cca. 32 zaměstnanců). I když je toto číslo vysoké, nejedná se o nejhorší výsledek v celé oblasti, filiálka se nachází přesně v polovině tabulky. Avšak průměrná míra fluktuace v České republice je dle různých zdrojů cca. 15 % [14], výsledek filiálky je tedy více než dvojnásobný.

Hlavním údajem, který jsem však v této práci chtěla zjistit, bylo ověření přesného počtu pracovníků, kteří byli do pracovního poměru v průběhu fiskálního roku přijati, a těch, kteří během něj rozvázali pracovní poměr ve zkušební lhůtě. Z údajů filiálky jsem zjistila, že za poslední fiskální rok (1. 3. 2010 – 28. 2. 2011) nastoupilo na hlavní pracovní poměr 34 pracovníků. Ve všech případech se však nejednalo o zcela nové nástupy, ale také o návrat pracovníků po rodičovské dovolené. V tomto roce pak 16 pracovníků ukončilo pracovní poměr ve zkušební lhůtě. V procentuálním vyjádření to znamená, že z celkového počtu přijatých pracovníků jich ve zkušební době odešlo necelých 53 %. Dále jen za poslední 3 měsíce (1. 1. – 31. 3. 2011) opustili filiálku 4 zaměstnanci ve zkušební lhůtě, přičemž v této době jich do pracovního poměru nastoupilo 9, jedná se tedy o 55 % pracovníků.

Výsledky v oblasti fluktuace zaměstnanců jsou tedy skutečně velmi špatné. V návaznosti na výsledek ankety tak mohu říci, že systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků může mít vliv na celkovou míru fluktuace pracovníků na filiálce. Své tvrzení nemohu bohužel 100 % doložit, neboť by bylo potřeba provést dlouhodobý výzkum příčin odchodů pracovníků. Jedním z důvodů jejich odchodu může být také nespokojenost s vykonávanou prací, osobní spory na pracovišti a mnoho dalších faktorů, které s průběhem výběrového řízení souvisejí nemusí. Domnívám se však, že již při výběru zaměstnance je možné zjistit, zda se pro uchazeče daná práce hodí či nikoliv, jak pracuje v kolektivu či zda mu nebude dělat problém směnný provoz, práce o víkendy a svátcích apod. Pro zjištění těchto faktorů je však nutné vyhradit přijímacímu pohovoru dostatečný prostor a v případě pochybností

⁵ Fiskální rok společnosti trvá od 1. 3. do 28. 2. následujícího roku.

uspořádat více kol výběrového řízení. Personalistice je na filiálce věnována zcela minimální pozornost, což je hlavním důvodem pro špatné výsledky filiálky týkající se míry fluktuace.

ZÁVĚR

Společnosti Kaufland v. o. s. se dle mého názoru snaží personální činnost co nejvíce podporovat. Pro tento účel je vydávána personální příručka, společnost nabízí školení vedoucích pracovníků v oblasti personalistiky, pravidelně shromažďuje a zasílá výsledky z personální oblasti přímo na jednotlivé filiálky. Dále také 2x ročně probíhá školení personalistek filiálek, kde se společně s personálním vedením z centrály společnosti řeší nejdůležitější otázky týkající se každodenní práce a také mají personalistky možnost setkat se s kolegyněmi z jiných filiálek.

I přes všechny kroky, které vedení společnosti podniká, však bohužel při samotném systému vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků na filiálce dochází k závažným chybám, které mají následně dopad na spokojenost pracovníků v zaměstnání a nakonec mohou také ovlivnit míru fluktuace zaměstnanců filiálky. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla navrhnout několik rad a doporučení, jak jednotlivé oblasti vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců zkvalitnit.

Samotné vyhledávání pracovníků je nejméně problematickou oblastí, alespoň co se týká externí akvizice. Filiálka však v této části zcela opomíjí možnost vyhledávání zaměstnanců interní cestou. Na filiálce je přitom zaměstnána spousta kvalitních pracovníků, kteří by mohli mít o nabízenou pozici zájem. Největší výhodou v tomto případě je, že zaměstnanec již je seznámen s prostředím filiálky, jejími pracovníky i postupy práce. Filiálce by se tak mohly snížit náklady na jeho zapracování a také je zde daleko menší pravděpodobnost, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr. Interní výběr pracovníků není samozřejmě vhodný pro každou pozici, např. obsadit tímto způsobem pozici pokladní by bylo prakticky nemožné, jelikož toto pracovní místo není mezi ostatními zaměstnanci příliš oblíbené. Pro pracovníky úseků FOOD a NF by však mohla být tato možnost zajímavá.

Největší problémy jsem zcela jistě zaznamenala v oblasti výběru zaměstnanců, především ve vedení osobních pohovorů. První závažným nedostatkem je, že uchazeči jsou zváni v příliš krátkých intervalech po sobě, např. po 30 minutách. V případě, kdy nastane jiný problém, který musí VOD neodkladně řešit, musí pak uchazeči dlouho čekat v prostorách před Informacemi, což je dle mého názoru zcela nevhodné. Navrhovala bych tedy, aby časový odstup mezi osobními pohovory byl vždy nejméně 1 – 1,5 hodiny. Dále by také měl být uchazečům čekajícím na osobní pohovor vyhrazen prostor např. v kanceláři VOD, kam je před pohovorem personalistka usadí, popř. nabídne vodu či kávu, a v případě

zdržení VOD je požádá o trpělivost. Uchazeči se tak bude cítit daleko lépe, budou méně nervózní a jejich první dojem bude jistě mnohem pozitivnější.

Hlavním nedostatkem při vedení osobního pohovoru je přítomnost pouze jedné osoby – VOD. Tím nejen že dochází k rozporu s příručkou OHB, ale také se domnívám, že jeden člověk nedokáže zcela objektivně posoudit daného uchazeče a jeho vhodnost pro nabízenou pracovní pozici. U personálního pohovoru by měl být vždy přítomen také vedoucí konkrétního úseku, není-li to možné, pak VSZ určité pozice, tedy budoucí přímý nadřízený uchazeče. VOD má sice přehled o všech požadavcích na pracovní pozice, avšak pouze vedoucí oddělení, který se úseku plně věnuje a každodenně přichází do styku se svými podřízenými, může uchazeči poskytnout kompletní informace o nabízené pozici. Zároveň také dokáže odhadnout, zda si uchazeč bude rozumět se stávajícími pracovníky a začlení se do kolektivu. Vzhledem k času, který je jednotlivým pohovorům věnován, nejsou s uchazečem probrány všechny doporučené otázky z OHB (např. otázky typu „Jak byste se zachoval v případě, že...“), jejichž odpovědi mohou velmi pomoci při rozhodnutí o výběru uchazeče. Zároveň je také zcela opomíjena otázka referencí z předchozího zaměstnání. Reference by mohly být velmi přínosné, zejména v případě, kdy předchozím zaměstnáním uchazeče byl rovněž maloobchod.

Rozhodnutí o přijetí pracovníka je velmi rychlé. Nejen, že se již nekoná další kolo personálního pohovoru, které by mohlo pomoci ujasnit si výběr pracovníka, ale o jeho přijetí je rozhodnuto okamžitě v závěru prvního osobního pohovoru. VOD si neponechává žádný čas na rozmyšlenou a ve většině případů rovnou uchazeči sdělí, že byl přijat, dohodne se s ním na termínu nástupu a předá mu seznam podkladů, které k nástupu potřebuje. V této části bych tedy navrhovala provádět vždy dvě kola osobního pohovoru a to tak, že v prvním kole by si VOD spolu s dalším pracovníkem zvolili několik vhodných kandidátů, od nichž by získali také reference. Pokud by byly reference pozitivní, pozvali by uchazeče na druhé kolo pohovoru, kde by si společně ujasnili, zda jej chtějí přijmout. U druhého kola pracovního pohovoru, které by již mohlo být kratší, by mohla být přítomna i personalistka nebo VSZ.

Zaměstnanci byli také často nespokojeni se lhůtou jejich přijetí od osobního pohovoru, jelikož tato lhůta byla mnohdy pouze 1 – 2 dny, což bylo problematická zejména pro vyřízení zdravotní prohlídky, která je dokladem nutným pro nástup do zaměstnání. I když

filiálka potřebuje pracovníka co nejdříve, bylo by přesto vhodné dát zaměstnanci alespoň týden na vyřízení všech podkladů.

V samotném administrativním přijetí již závažné chyby nevidím, i tak bych zde měla několik návrhů ke zlepšení tohoto procesu. Administrativní přijetí probíhá v kanceláři personalistky, kde jsou však přítomni i další administrativní zaměstnanci. Z hlediska ochrany osobních údajů si myslím, že tento prostor není pro přijímání pracovníků zcela vhodný, zejména pokud má zaměstnanec dotazy týkající se výše jeho mzdy nebo jiných náležitostí pracovní smlouvy. Této personální činnosti by tedy měl být také vyhrazen určitý prostor, kde se zaměstnanci budou moci nerušeně zeptat personalistky na vše, co je zajímá. Po podepsání všech náležitostí by pak měla personalistka nebo vedoucí oddělení či VSZ provést pracovníka celým pracovištěm a seznámit jej se všemi odděleními, představit jej alespoň vedoucím pracovníkům a ukázat mu zázemí pro zaměstnance. Doposud se tak neděje, jelikož nový zaměstnanec je pouze doveden na své oddělení, kde již začíná vykonávat svou práci.

Celkově se tedy domnívám, že systém vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků by potřeboval změnit. K tomu je však potřeba především vůle a odhodlání pracovníků, kterých se tento proces nejvíce týká. Bohužel jsem se během své praxe nesetkala s přílišnou vstřícností v odpovědích na mé dotazy. Ve většině případů mi bylo řečeno, že na personalistiku není dostatek času a že existují důležitější úkoly, které je potřeba splnit. Přesto však věřím, že některé mé nápady, které jsem uvedla nejen ve své práci, ale také přímo na filiálce, budou uvedeny do praxe a personální činnost se tak alespoň částečně zkvalitní.

RESUMÉ

The content of this thesis was the analysis of searching, selecting and accepting of new employees in Kaufland public company, concretely in branch office Zlín- Čepkov.

Before I developed the analytical part of the thesis, I studied the literature on human resource management. In the introduction to the practical part of my work, I characterized Kaufland public company and next I was concerned with current course of searching, selecting and accepting of new employees. Here I evaluated how the company proceeds, how much time devotes to individual capacity and on what basis makes decisions.

Furthermore, I developed a survey that I sent to employees who were in the three-month trial period and also who were newly accepted into the employment. The inquiry was focused on employee satisfaction with the course selection process. After submitting the completed questionnaire, I analyzed the results and I tried to find out about the satisfaction of new employees.

In the next step, on the basis of documents from the acceptance and withdrawal of employees over the last year, I examined how many employees terminated the job contract in the test period. From these data, I calculated the turnover rate of new employees.

Based on evaluation of survey results and the identification rate fluctuations, I tried to answer the question if existing system of searching, selecting and accepting of new employees can have effect on turnover rate of employees at the branch office. It was also the main goal of my thesis. According to this result, I proposed advice and recommendations, that could help branch office employees improve human resources activities and this could also reduce the high rate of turnover.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [2] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2009. 136 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- [4] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [5] SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. 2. vyd. Hradec Králové : GAUDEAMUS, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7.
- [6] *Proměny získávání a výběru zaměstnanců - HR Expert* [online]. c2009 [cit. 2011-04-19]. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/nabor-zamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>>.
- [7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [8] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [9] WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.
- [10] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany : H&H Vyšehradská, s. r. o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [11] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- [12] *Internet Kaufland - ÚVOD* [online]. c2009 [cit. 2011-03-03]. Internet Kaufland. Dostupné z WWW:
<<http://www.kaufland.cz/Home/index.jsp>>.
- [13] Interní materiály společnosti Kaufland v. o. s.
- [14] *Fluktuace* [online]. c2010 [cit. 2011-04-05]. Fluktuace – diagnóza a léčba. Dostupné z WWW:
<http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment Centre
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
FOOD	Oddělení potravin
NF	Oddělení nepotravinářského zboží (Non Food)
OHB	Pracovní příručka
PMS	Strukturogram filialky (Personal mit System)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
VOD	Vedoucí obchodního domu
VSZ	Vedoucí skupiny zboží

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. 1. Struktogram vedení filiálky Typ III. a IV.....	37
Graf 1. Kde se zaměstnanec dozvěděl o nabídce zaměstnání.....	45
Graf 2. Doba odpovědi uchazečům po obdržení žádosti	45
Graf 3. Spokojenost zaměstnanců s dobou odpovědi po podání žádosti	46
Graf 4. Účast zaměstnance na osobním pohovoru.....	46
Graf 5. Spokojenost zaměstnanců s průběhem osobního pohovoru	47
Graf 6. Počet dnů od osobního pohovoru nebo kontaktu zaměstnance filiálky do nástupu do zaměstnání.....	48
Graf 7. Spokojenost zaměstnanců se lhůtou nástupu do pracovního poměru	48
Graf 8. Spokojenost pracovníků s administrativním přijetím.....	49
Graf 9. Spokojenost pracovníků v zaměstnání	50

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Personální dotazník
- P II Vzor dopisu pro odmítnutí uchazeče před osobním pohovorem
- P III Vzor dopisu pro odmítnutí uchazeče po osobním pohovoru
- P IV Seznam podkladů pro nástup do zaměstnání
- P V Anketa spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: PERSONÁLNÍ DOTAZNÍK

Dotazník uchazeče/-čky o zaměstnání Kaufland Česká republika v.o.s.

Důvěrné!!

Zajímám se o:

Pracovní poměr (pr. smlouva)

nebo brigádu (DPČ/DPP)

Interní poznámky

Příjmení: Jméno:

Rodné jméno: Titul: Datum narození:*

Trvalé bydliště:

PSČ, místo: ulice:

Přechodné bydliště:

PSČ, místo: ulice:

Telefon: Mobil: E-Mail:

Ucházíte se o pozici:

O jaké další pozice byste ještě měl/a zájem?

Jaké je datum Vašeho nejbližšího možného nástupu?

Jakou měsíční hrubou mzdu očekáváte v případě nástupu?

Vykonáváte ještě nějakou další výdělečnou činnost? ne ano Pokud ano, jakou?

Vypňuji pouze zahraniční uchazeči/-čky: Státní příslušnost:* EU mimo EU

Podléhá výkon Vaší činnosti povolení od státních institucí či dalších úřadů? ne ano

Ucházeli/a jste se již u nás o zaměstnání?

ne ano Pokud ano, kdy? O jakou pozici?

Byl/a jste pravomocně odsouzen/a pro úmyslný trestný čin? ne ano

* Údaj nutný pouze v případě uzavření pracovního poměru.

Dotazník uchazeče/-čky o zaměstnání
Kaufland Česká republika v.o.s.

Důvěrné!!

PŘEHLED ZAMĚSTNÁNÍ:

od (den/měsíc/rok)	do (den/měsíc/rok)	Zaměstnavatel/Obor	Činnost/Pozice

Můžete doložit Vámi uvedená zaměstnání pracovními posudky či referencemi o své osobě?

ne ano Pokud ano, od kterých zaměstnavatelů?

VZDĚLÁNÍ:

od (měsíc/rok)	do (měsíc/rok)	Druh školy (SŠ, VŠ,...)	Ukončení (maturita,...)

Jaké máte jazykové znalosti (uveďte jaké i včetně dosažené úrovně)?

Absolvoval/a jste speciální kurzy, školení či máte specifické dovednosti a zkušenosti?

Máte řidičský průkaz? ne ano Pokud ano, jakou skupinu?

Velikost Vaší konfekce:* Číslo bot:*

* Vypřuňte, prosím, pouze v případě uzavření pracovního poměru v provozu, v centrálním skladu či v masozávodu - údaj nutný z důvodu objednávání pracovního oblečení.

Z jakých zdrojů jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce?

Dotazník uchazeče/-čky o zaměstnání
Kaufland Česká republika v.o.s.

Důvěrné!!

Svým podpisem stvrzuji platnost v tomto dotazníku uvedených údajů a současně beru na vědomí, že úmyslně chybně či nepravdivě zodpovězené otázky v tomto dotazníku opravňují zaměstnavatele k okamžitému zrušení pracovního poměru. Osobní údaje, o jejichž poskytnutí Vás společnost Kaufland Česká republika v.o.s., se sídlem Praha 4, Pod Višňovkou 25 žádá, nejste povinen/povinna poskytnout. Jejich případné poskytnutí je dobrovolné. Vámi poskytnuté údaje jsou shromažďovány za účelem jejich zpracování a uložení, budou sloužit pro vnitřní potřebu naší společnosti a budou zpřístupněny příslušným zaměstnancům k tomu, aby Vás kontaktovali za účelem uzavření pracovního vztahu. Zjistíte-li, že došlo k porušení povinností naší společnosti jakožto správce, máte právo obrátit se na Úřad pro ochranu osobních údajů s žádostí o zajištění opatření k nápravě. V případě porušení povinností správce máte právo domáhat se nároků uvedených v §21 odst. 2 zák. č. 101/2000 Sb.

Dávám tímto společnosti Kaufland Česká republika v.o.s. svůj výslovný souhlas k použití mých osobních a citlivých údajů uvedených v tomto dotazníku za účelem jejich zpracování a uchování v personální evidenci na období maximálně 1 roku. Zároveň je mi známa skutečnost, že na základě mé žádosti budou údaje obsahující moje osobní a citlivé údaje týkající se mé osoby firmou Kaufland Česká republika v.o.s. zlikvidovány a dále, že na základě mé žádosti mi bude touto společností předána informace o zpracování mých osobních údajů.

.....
Místo, Datum

.....
Podpis uchazeče/uchazečky

**Pouze pro záznamy firmy Kaufland –
– vyplňují pouze osoby kompetentní k zaměstnání uchazeče:**

Termín Termin	Pohovor vedl/-la Teilnehmer	Výsledek pohovoru (další pohovor/zamítnutí) Ergebnis des Gesprächs (weiteres Gespräch/Absage)	Doporučení pro jinou pozici Empfehlung für andere Position	Podpis Unterschrift

Hodnocení pohovoru/poznámky:
Bewertung des Gesprächs/Bemerkungen:

Pozice / Stelle:	Datum nástupu / Eintrittsdatum:	Mzda / Gehalt:
Místo výkonu práce / Einsatzort:	Místo zpracování / Einarbeitungsort:	Nákladové středisko / Kostenstelle:
Pracovní úvazek / Arbeitsverpflichtung:	Ostatní ujednání / Sonstige Vereinbarungen:	Jméno a podpis oprávněného nadřízeného / Name und Unterschrift des berechtigten Vorgesetzten:

PŘÍLOHA P II: VZOR DOPISU PRO ODMÍTNUTÍ UCHAZEČE PŘED OSOBNÍM POHOVOREM

Ve Zlíně, dne 1.4.2011

Vážený pane Novák,

děkujeme Vám za Váš zájem o zaměstnání v naší společnosti i za zajímavé podklady, které jsme od Vás obdrželi.

Bohužel v tuto chvíli pro Vás nemáme odpovídající uplatnění. Rádi bychom si ale ponechali Vaše podklady a kontaktovali Vás případně později.

Děkujeme Vám za pochopení a přejeme Vám do budoucna vše dobré.

S přátelskými pozdravy

Dagmar Metelová
Personální oddělení

PŘÍLOHA P III: VZOR DOPISU PRO ODMÍTNUTÍ UCHAZEČE PO OSOBNÍM POHOVORU

Ve Zlíně, dne 1.4.2011

Vážený pane,

děkujeme Vám za Váš zájem o zaměstnání v naší společnosti i za velmi zajímavé podklady a společné rozhovory. Vaše podklady jsme hodnotili pozitivně a náš rozhovor tento dojem ještě jednou potvrdil.

Během výběrového řízení jsme se však rozhodli pro jiného kandidáta, který lépe splňoval naše požadavky.

Ještě jednou děkujeme a přejeme Vám do budoucna všechno dobré.

S přátelskými pozdravy

Dagmar Metelová
Personální oddělení

PŘÍLOHA P IV: SEZNAM PODKLADŮ PRO NÁSTUP DO ZAMĚSTNÁNÍ

Doklady pro vznik pracovního poměru

- 1/ Občanský průkaz
- 2/ Zápočtový list (originál)
absolventi – doklad o ukončení studia, maturitní vysvědčení, výuční list)
- 3/ Průkaz zdravotní pojišťovny
- 4/ Zdravotní způsobilost k výkonu práce - pouze na interním formuláři
KAUFLAND
- 5/ Výpis z rejstříku trestů (nesmí být starší tři měsíců)
- 6/ Bankovní spojení – nutné!!
- 7/ Pokud jste před vstupem do Kauflandu v evidenci Úřadu práce, pak
potvrzení z ÚP
- 8/ Pokud chcete uplatňovat daňové zvýhodnění na děti:
 - rodné listy dětí
 - potvrzení, že manžel/ka neuplatňuje daňové zvýhodnění na děti od zaměstnavatele (popřípadě čestné prohlášení, pokud podniká nebo je na ÚP)
 - u dětí starších 18-ti let potvrzení o studiu
 - u rodiče rozvedeného rozsudek soudu o svěřeni dětí do jeho péče
- 9/ Rodná čísla dětí
- 10/ Důchodci (starobní, vdovský apod.)
 - rozhodnutí o přiznání důchodu
 - doklad o výplatě důchodu (potvrzení pošty, výpis z BÚ) jinak nelze důchod přiznat
- 11/ Zámeček na skříňku + ramínko

PŘÍLOHA P V: ANKETA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

ANKETA

VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S PRŮBĚHEM VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI
KAUFLAND V. O. S. – FILIÁLKA ZLÍN ČEPKOV.

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Marketing na Univerzitě T. Bati ve Zlíně. Ve své bakalářské práci se chci zabývat systémem vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Kaufland v. o. s. na filiálce Zlín Čepkov.

Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění ankety za účelem zjištění Vaší spokojenosti s průběhem výběrového řízení před Vaším nástupem do zaměstnání. Anketa je anonymní a její výsledky budou sloužit pouze pro mou potřebu v rámci zpracování bakalářské práce. Prosím tedy o sdělení Vašeho názoru a pravdivé vyplnění všech otázek. Velmi mi to pomůže při zpracování výsledků a věřím také, že doporučení, která na základě těchto výsledků zpracuji, budou mít pozitivní dopad na další přijímání zaměstnanců na této filiálce.

Děkuji za Váš čas

Martina Janků

- 1) Jak dlouho pracujete na filiálce Zlín Čepkov:**
- a) 2 – 3 měsíce
 - b) 1 – 2 měsíce
 - c) 14 dní – 1 měsíc
 - d) méně než 14 dní
- 2) Kde jste se dozvěděl/a o možnosti zaměstnání na této filiálce:**
- a) přímo na prodejně (tabule s nabídkou pracovních pozic, informace v rozhlasu na prodejně)
 - b) v inzertních novinách Tip
 - c) na úřadě práce, internetu
 - d) od známých či rodiny
 - e) jinak – uveďte:.....
- 3) Za jak dlouho po vyplnění dotazníku (odeslání životopisu) jste byl/a kontaktován/a pracovníky z této filiálky:**
- a) 1 – 2 dny
 - b) 3 – 5 dní
 - c) 6 – 10 dní
 - d) 11 – 14 dní
 - e) déle než 14 dní
- 4) Byla pro Vás tato lhůta uspokojivá:**
- a) ano
 - b) ne
- 5) Účastnil/a jste se před přijetím do tohoto zaměstnání osobního pohovoru:**
- a) ano
 - b) ne (v tomto případě nemusíte odpovídat na otázky č. 6 – 8)
- 6) Kolika kol osobního pohovoru jste se účastnil/a:**
- a) 1 kolo
 - b) 2 kola
 - c) více
- 7) Kolik pracovníků této filiálky bylo u osobního pohovoru přítomno:**
- a) 1
 - b) 2
 - c) více
- 8) Byl/a jste s průběhem osobního pohovoru spokojen/a:**
- a) velmi spokojen/a
 - b) spíše spokojen/a
 - c) spíše nespokojen/a
 - d) velmi nespokojen/a

9) Za jak dlouho po posledním kole osobního pohovoru (popř. po kontaktu po podání žádosti o zaměstnání) jste nastoupil/a do zaměstnání:

- a) 1 – 2 dny
- b) 3 – 5 dní
- c) 6 – 10 dní
- d) 11 – 14 dní
- e) více než 14 dní

10) Byla pro Vás tato lhůta uspokojivá:

- a) ano
- b) ne

11) Jak jste byl/a spokojen/a s administrativním přijetím (podpis pracovní smlouvy a jiných dokumentů, seznámení s pracovištěm, docházka apod.)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

12) Jak na Vás celkově působil průběh výběrového řízení na této filiálce:

uvedte:.....

13) Jste doposud v zaměstnání spokojen/a:

- a) ano
- b) ne – uveďte důvody:.....