

Analýza procesu přijímání nových zaměstnanců ve firmě XY

Jindřich Ďurďa

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jindřich ĎURĎA**
Osobní číslo: **M10098**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza procesu přijímání nových zaměstnanců ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte přehled teoretických poznatků na téma proces přijímání nových zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný proces přijímání nových zaměstnanců ve firmě XY.
- Zpracujte návrh na zdokonalení současného stavu procesu přijímání nových zaměstnanců ve firmě XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
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,
- 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 nevýdělečně 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 vzdělávacího 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). Odpirá-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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 14. 5. 2013

Sárda J.

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 výtěžku 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 výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá procesem přijímání zaměstnanců. Teoretická část bakalářské práce si klade za cíl stanovit základní potřebné teoretické poznatky z oblasti procesu přijímání zaměstnanců, na jejichž základě je potom umožněno vytvářet praktickou část. Praktická část si následně klade za cíl analyzovat současný stav procesu přijímání nových zaměstnanců ve společnosti XY a na základě této analýzy jsou následně navržena zlepšení, která mají za cíl zkvalitnit proces přijímání nových zaměstnanců ve společnosti XY.

Klíčová slova: výběrový rozhovor, vnitřní zdroje, vnější zdroje, personalista, lidský kapitál.

ABSTRACT

The bachelor's thesis is about the recruitment of new employees. The main goal of the theoretical part is to create the base of knowledge about the process of the recruitment of employees. This base allows creation of the practical part. The goal of the practical part is to analyze current situation of the process of recruitment of new employees in the company XY and thanks to this analyses suggest the improvements of this process.

Keywords: job interview, inner sources, external sources, human capital.

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D., a to zejména za její nekonečnou trpělivost, kterou se mnou během zpracování bakalářské práce měla.

Mé druhé poděkování patří všem uchazečům o práci ve společnosti XY, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření prováděného v rámci praktické části této práce.

„Pouze v našich snech jsme svobodní. Ve zbytku času musíme vydělávat.“

Terry Pratchett

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 LIDSKÝ KAPITÁL	12
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMĚ	13
2.1 ZÁKLADNÍ CÍLE PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	15
3.1 VNITŘNÍ ZDROJE	15
3.2 VNĚJŠÍ ZDROJE	16
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	18
4.1 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	19
4.1.1 Motivační dopis.....	20
4.1.2 Výběrový rozhovor.....	20
Příprava manažera na přijímací pohovor	22
4.1.3 Assessment centre	23
Prospěch z krásy	24
4.1.4 Testy	25
5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
5.1 PRÁVNÍ RÁMEC.....	27
5.2 UVÁDĚNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE	29
5.2.1 Příručka pracovníka.....	29
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
7 PROFIL SPOLEČNOSTI XY	33
7.1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	33
7.2 TYPY PRODEJEN.....	35
7.3 SWOT ANALÝZA.....	35
7.3.1 Silné stránky společnosti XY	36
7.3.2 Slabé stránky společnosti XY.....	36
7.3.3 Příležitosti společnosti XY.....	37
7.3.4 Hrozby společnosti XY	37
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	39
8.1 REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	39
8.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ	40
8.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	40
8.3.1 Zdroje informací uchazečů.....	41
8.3.2 Úroveň prvního kontaktu mezi společností XY a uchazečem	42
8.3.3 Přístupnost místa pohovoru.....	43

8.3.4	Místo konání pohovoru	44
8.3.5	Začátek pohovoru	45
8.3.6	Délka pohovoru	46
8.3.7	Profesionalita tazatele	47
8.3.8	Příprava tazatele	48
8.3.9	Možnost položit tazateli otázky u pohovoru	49
8.3.10	Zodpovězení otázek respondenta tazatelem	50
8.3.11	Finanční očekávání uchazečů	51
8.3.12	Trpělivost uchazečů	52
8.3.13	Zájem o pracovní místo v budoucnosti	53
8.3.14	Spokojenost uchazečů se současnou situací (systémem)	54
8.3.15	Struktura uchazečů dle pohlaví	55
8.3.16	Věková struktura uchazečů	56
8.3.17	Struktura uchazečů dle vzdělání	57
9	OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ	58
9.1	H ₁ : PRŮMĚRNÁ ZNÁMKA HODNOCENÍ PROFESIONALITY TAZATELŮ JE VĚTŠÍ NEŽ 2	58
9.2	H ₂ : VĚTŠINA UCHAZEČŮ OČEKÁVÁ NÁSTUPNÍ MZDU VĚTŠÍ NEŽ 18 000 Kč	59
10	INTERVIEW S ŘEDITELEM MALOOBCHODU SPOLEČNOSTI XY	60
11	NÁVRH ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

V dnešní době, kdy existuje konkurence na trhu v téměř všech oblastech, se zaměstnanec stal pravděpodobně rozhodujícím faktorem úspěchu či neúspěchu firmy. Jsou to právě zaměstnanci, kteří dávají celé firmě život a jejichž výkony nejvíce ovlivní konečné výsledky firmy. Položíme-li si s tímto vědomím otázku, jestli je důležité vybírat správné zaměstnance, tak odpověď na ni nalezneme zřejmě velmi rychle.

Ve své práci se zabývám procesem přijímání nových zaměstnanců do firmy XY. Přijímání jako pojem chápu v širším slova smyslu. Dle mého názoru začíná již reakcí uchazeče na nabídku pracovního místa, pokračuje výběrem pracovníků a celý proces končí až jakýmsi zhodnocením, jestli byl vybrán správný pracovník, což se dá často poprvé objektivně hodnotit až koncem zkušební doby.

V souvislosti se zaplňováním volného pracovního místa si lze klást řadu otázek. Např.: „Je proces výběru důležitý?“, „Měly by být požadavky kladené na potenciální zaměstnance u různých manažerů společnosti podobné, je-li obsazována stejná pracovní pozice?“, „Je současný proces výběru pracovníků ve společnosti XY uspokojivý?“.

Téma práce jsem zvolil z několika důvodů. Hlavním důvodem bylo, že je to téma, které mě zajímá. V konečné fázi mě o správnosti zvolení tohoto tématu utvrdila skutečnost, že ředitel maloobchodu (spadá pod něj hlavně síť prodejen společnosti XY) firmy XY projevil o téma zájem a řekl mi, že v této oblasti bych mohl pravděpodobně kvalitně zpracovanou práci firmě XY prospět.

Firmu XY jsem si vybral, vzhledem k tomu, že jsem v ní byl několikrát na praxi a chovala se ke mně vždy profesionálně. Mám k ní tedy celkem pozitivní vztah a již o ní něco vím, zejména z těchto důvodů byla při hledání firmy, kde bakalářskou práci zpracovat, mojí první volbou.

V první části práce uvedu základní přehled teoretických poznatků, které se s obsazováním pracovního místa pojí. A ačkoliv nebudu zabíhat příliš do podrobností, tak zahrnu celý proces, tzn. od zdrojů pracovníků, přes jejich výběr až po přijímání pracovníku. Teorie by měla dát dostatečné vědomostní základy pro praktickou část, kde budu zkoumat současný stav této problematiky ve společnosti XY. Na základě analýzy nakonec budu moci vyvodit závěry a případně navrhnout vylepšení současného stavu.

Práce má za cíl analyzovat současný proces přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a v návaznosti na zjištěné údaje potom navrhnout možná zlepšení současného stavu. Jinak řečeno jejím cílem je zhodnocení a navrhnutí zlepšení procesu přijímání nových zaměstnanců do společnosti XY. Cílem teoretické části bylo vytvořit teoretické základy pro část praktickou. Praktická část měla potom za cíl provést analýzu současné situace procesu přijímání nových pracovníků ve společnosti XY. Na této analýze potom staví navržené zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÝ KAPITÁL

Na střední škole se od některých učitelů ekonomie lze dozvědět, že kapitálem je velmi zjednodušeně řečeno to, co se do něčeho investuje, aby nám to něco vyneslo.

Lidský kapitál je akumulací investic do pracovní síly. Zřejmě hlavním druhem lidského kapitálu je vzdělání. Jako všechny formy kapitálu i vzdělání představuje výdej zdrojů (ať již finančních či jiných) v určitém okamžiku, který má zvýšit produktivitu v budoucnu, tzn., že studenti například chodí do školy, aby zvýšili své možné uplatnění na trhu práce, přitom vynakládají například čas či finance. Na rozdíl od investic do jiných druhů kapitálu jsou však investice do vzdělání spojeny s určitou jednou osobou (například jedním studentem). (Mankiw, 1999, s. 401)

Kvalitní, pružně reagující a výkonný lidský kapitál organizace je výsledkem dlouhodobého, cílově orientovaného přístupu v jeho formování. (Synek a Kislingerová, 2010)

Lze tvrdit, že pracovníci s vyšším lidským kapitálem (tzn. například zubaři) v průměru vydělávají více než ti, kdo mají lidského kapitálu méně (např. někdo kdo skončil s navštěvováním vzdělávacích institucí po dovršení základní školy). Absolventi vysokých škol například ve Spojených státech vydělávají asi o 65 % více než ti, kdo své vzdělání ukončili střední školou, což je velmi značný rozdíl. Tento rozdíl byl doložen v řadě zemí světa a v méně rozvinutých zemích, kde je málo vzdělaných pracovníků, bývá obvykle ještě výraznější, na druhou stranu tam kde je vysokoškoláků nadbytek (zejména jsou-li stejného zaměření) jde poptávka po nich (a tím i jejich cena) dolů. (Mankiw, 1999, s. 401))

Z pohledu nabídky a poptávky je zřejmé, proč je vzdělání spojeno s vyšší mzdou (aspoň z obecného hlediska). Firmy, které stojí na straně poptávky po práci, jsou ochotné zaplatit vzdělaným pracovníkům více, protože vzdělaní zaměstnanci mají vyšší mezní produkt (to co právě ten jeden další člověk firmě přinese). Dělníci stojící na straně nabídky jsou naopak ochotni zaplatit náklady na vzdělání většinou jen tehdy, pokud se to vyplatí. Rozdíl mezi mzdou vzdělanějšího a méně vzdělaného zaměstnance lze tedy chápat jako jakýsi kompenzující rozdíl pokrývající náklady na vzdělání. (Mankiw, 1999, s. 401)

Firmy tedy potřebují schopné lidi, jejich pracovní sílu, aby mohli být úspěšné, mohli fungovat. Ale jak je oslovit, vybrat?

2 PERSONÁLNÍ PRÁCE VE FIRMĚ

Synek tvrdí, že lidské zdroje firmy jsou základním prvkem konkurence v tržním prostředí firem. Je třeba, aby pracovníci byli schopni plnit cíle firmy i v dnešním konkurenčním prostředí. Cílem personální práce tedy je zabezpečení potřebné kvantitativní (počet, struktura a formální kvalifikace) i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy) personálu firmy. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 224)

Synek dále konstatuje, že každé rozhodnutí managementu má svoji personální dimenzi. Je to dáno tím, že všechny úspěšné aktivity firmy se realizují prostřednictvím zaměstnanců; člověk a jeho tvořivé schopnosti mají proto pro fungování firmy a její rozvoj rozhodující význam (zde je možno zmínit, že v podstatě se bavíme o řízení intelektuálního kapitálu). (Synek a Kislingerová, 2010, s. 224)

Jedním ze základních cílů personální práce je zvyšování znalostí všech manažerů v oblasti řízení lidí, nácviku dovedností a zvládnutí postupů při organizaci využívání lidských zdrojů, jejich motivaci a rozvoji aktivity. Čili vylepšování úrovně manažerů ve všech oblastech s personalistikou souvisejících. Jsou-li manažeři obeznámeni s těmito oblastmi mohou lépe spolupracovat s odborníky na personalistiku. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 226)

Hlavním cílem firmy je většinou zisk či růst jmění firmy. Tradiční přístup umožňuje základní cíl personální práce charakterizovat jako aktivní a cílevědomou podporu plnění hlavního cíle firmy. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 224)

2.1 Základní cíle personální práce

Synek je vymezuje v členění na ekonomickou a sociální oblast. V ekonomické oblasti uvádí tyto cíle:

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout, aby organizace byla schopna plnit požadavky okolí a uspěla v něm,
- zlepšování struktury a zvýšení kvality fungování lidských zdrojů organizace,
- mít personální náklady na optimální výši,
- realizace stimulačního systému odměňování.

V sociální oblasti:

- naplnění osobních cílů zaměstnanců spojených s výkonem práce pro organizaci,
- spokojenost s pozicí zaměstnance i celkovým klimatem organizace (humanizace práce),
- motivace zaměstnanců k rozvoji a kreativitě při řešení problémů organizace,
- vytváření pocitu identifikace zaměstnance s cíli organizace,
- zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců (souvislost například s Maslowovou pyramidou potřeb). (Synek a Kislingerová, 2010, s. 225)

Synek dále uvádí, že mezi ekonomickými a sociálními cíli je většinou konkurenční vztah. Snížení mezd přinese sice krátkodobý efekt, ale může se projevit ve snížení kvality práce zaměstnanců a tedy i zhoršení výsledků organizace. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 225, 226)

3 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Souček říká, že silný top management neustále vyhledává nové schopné pracovníky, a to jak ze zdrojů vnitřních, tak vnějších. Noví pracovníci zvnějšku mají pro firmu nové znalosti, zkušenosti či postupy. Nemají k zaměstnancům firmy či obchodním partnerům žádné vazby, takže mohou být radikálnější. Šanci je třeba dát i dosavadním pracovníkům. Posiluje to loajalitu k firmě a podporuje motivaci. Snižuje se tím fluktuace. Silný management má dobré pracovníky (právě ti ho dělají silným), a proto má koho povyšovat i ze zdrojů vnitřních. Základem úspěchu firmy 21. století jsou motivovaní, kvalifikovaní, výkonní a loajální pracovníci. (Souček, 2005, s. 88)

Než se přijde s jakýmkoliv uchazečem o zaměstnání do kontaktu, je nutné si hned na úvod říci, že uchazeč o zaměstnání je vždy rovnocenným a rovnoprávným partnerem, v podstatě je to člověk při obsazování místa s firmou spolupracující. Není to žádný prosebník, ale spíše obchodní partner, který přišel odpovědět na poptávku organizace po pracovní síle. A pokud se přichází informovat na možnost zaměstnání ve firmě ze své vlastní iniciativy, tak si ho je třeba vážít o to víc, je to znak toho, že se o organizaci zajímá, může to být člověk, který si kupuje produkty firmy. Firma mu musí dát najevo, že ho respektuje. (Koubek, 2007, s. 103)

Koubek také konstatuje, že je nutné pamatovat na to, že nedostatek slušnosti a zdvořilosti může vést ke ztrátě zájmu uchazeče. A jsou to právě schopní a sebe-respektující lidé, kteří jsou na nezdvořilé jednání citliví. Zároveň je nutné konstatovat, že uchazeč bude případně šířit svou zkušenost dál, bude o ní mluvit, a tím se zhorší pověst firmy. Je tedy třeba při kontaktu s uchazeči na pověst firmy dbát. (Koubek, 2007, s. 104)

3.1 Vnitřní zdroje

I Kociánová říká, že využívání vlastních zdrojů pracovníky motivuje, stávají se loajálnějšími (a tím je zajišťována stabilizace klíčových pracovníků). Je to výraz personální politiky organizace. (Kociánová, 2010, s. 83)

Kociánová uvádí, že umožňuje-li to situace, mělo by být nejprve zvažováno spíše obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Dále uvádí, o které vlastní zdroje se většinou jedná:

- pracovníci uspořeni jinde;

- pracovníci, kteří ukončili nějakou činnost, úkol;
- pracovníci, kteří své místo takřikajíc přerostli;
- pracovníci, kteří chtějí na obsazovanou pracovní pozici. (Kociánová, 2010, s. 82-83)

A jaké jsou konkrétní výhody a nevýhody vnitřních zdrojů? Kociánová uvádí výhody například tyto:

- posilování pocitu jistoty u zaměstnanců;
- pracovníci se stávají loajálnějšími a motivovanějšími;
- uchazeč zná organizaci i spolupracovníky;
- nižší náklady na získávání pracovníků;
- značné urychlené obsazení místa, naopak se ale často musí obsadit místo, kde byl zaměstnanec původně. (Kociánová, 2010, s. 83)

Nevýhody jsou podle Kociánové například následující:

- u vnitřních zdrojů je mnohem větší výběr;
- častá „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků;
- větší náklady na vzdělávání a rozvoj, než pokud bychom vzali již znalého uchazeče;
- případná rivalita, závist kolegů;
- obtížné získávání autority u bývalých kolegů;
- potřeba obsazení místa po povýšeném pracovníkovi. (Kociánová, 2010, s. 83)

3.2 Vnější zdroje

Je to hledání pracovníků mimo organizaci (zejména při nemožnosti pokrytí místa zdroji vlastními). Počet uchazečů je závislý na množství faktorů: situací na lokálním trhu práce, pověsti organizace či pracovním místu (a jeho podmínkám) samém. (Kociánová, 2010, s. 84)

Vnější zdroje představují absolventi škol, zaměstnanci, kteří odešli z jiné firmy či zájemci chtějící změnu zaměstnání. Firma může například spolupracovat s úřadem práce, personál-

ními agenturami či sama informovat veřejnost o volném místě. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 229)

I Synek zdůrazňuje nutnost seriózního chování vůči uchazečům. Vytváří to image firmy, vyjadřuje to firemní kulturu. Firma považovaná za atraktivního zaměstnavatele má lepší pozici na trhu práce než zaměstnavatel neatraktivní. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 231)

Výhodami získávání pracovníků z vnějších zdrojů dle Kociánové jsou:

- širší nabídka na trhu práce
- příchozí pracovník bývá snadněji respektován;
- noví pracovníci mohou přinést něco nového – inovace, know-how, atd. (Kociánová, 2010, s. 84)

Kociánová uvádí i některé nevýhody, jsou to například:

- vyšší náklady na získávání;
- delší doba obsazení místa;
- povýšený vlastní zaměstnanec se často spokojí s nižší mzdou (zvláště pokud se stejně jedná o nárůst oproti mzdě získávané na původním místě) oproti požadavkům zaměstnanců zcela nových;
- blok povyšování zaměstnanců vlastních;
- oproti vlastnímu zaměstnanci nový pracovník nezná organizaci ani spolupracovníky. (Kociánová, 2010, s. 84)

Koubek v souvislosti s vnějšími zdroji také zmiňuje problém kvality informací o uchazeči z vnějších zdrojů, protože o uchazečích z vnitřních zdrojů toho víme více a jeho posouzení je snadnější a spolehlivější. (Koubek, 2008, s. 169)

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Koubek říká, že proces výběru pracovníků a jeho kvalita je klíčový pro to, jaké bude mít firma pracovníky k dispozici. Výběr a získávání pracovníků formují pracovní sílu organizace (staffing). (Koubek, 2008, s. 167)

Úkolem výběru pracovníků je určit optimálního pracovníka z uchazečů o místo. Ten by měl být schopen přispívat k pozitivnímu sociálnímu klimatu v organizaci a začlenit se do organizační kultury a přispívat k ní. Zároveň je zde požadavek flexibility a ochoty zlepšovat se, rozvíjet se, tak aby se na novém místě adaptoval. (Koubek, 2008, s. 166)

Synek upozorňuje, že firma nechce kohokoli. Vyžaduje nějaké vlastnosti uchazeče. Například profesní zaměření, kvalifikaci, pracovní morálku, schopnost kooperace a komunikace, atd. Tyto požadavky musí být uspokojeny při výběru pracovníků. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 230)

Výběr pracovníků je pro organizaci nákladný, ale je lepší mu prostředky věnovat, než vybrat špatně. Samotného výběru by měli být účastni odborníci na personalistiku a zástupci managementu. Pro vybrání pracovníka je nutné zajistit potřebné informace o uchazeči, o jeho vlastnostech. Zároveň musíme informovat uchazeče o daném místě, jeho podmínkách, benefitech, atd. Zjistit jestli by byl spokojen a nehrozil by jeho brzký odchod. Setkávají se dvě strany (organizace a uchazeč) a snaží se zjistit, jestli jsou schopni nalézt jakýsi bod, kde se jejich zájmy setkají, organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. (Kociánová, 2010, s. 94)

Koubek zdůrazňuje, že organizace nesmí uchazeče klamat, poskytovat mu záměrně nepravdivé informace, plýtvat časem uchazeče či dělat mu problémy například v jeho dosavadním zaměstnání. (Koubek, 2008, s. 184)

A kolik bychom si tak měli vybrat uchazečů? Kociánová konstatuje, že názory se různí. Standardně se objevuje rozpětí tři až deset uchazečů na jednu pozici. (Kociánová, 2010, s. 94)

Kociánová uvádí následující kroky výběru pracovníků:

1. předvýběr (zkoumání dokumentů, atd.);
2. první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru;
3. získání dalších informací (assessment centre, lékařské vyšetření, atd.);

4. výběrový rozhovor;
5. zkoumání referencí;
6. ukázání pracoviště (i případných spolupracovníků) uchazečům;
7. rozhodnutí;
8. nabídka zaměstnání přijatému (informování ostatních o nepřijetí). (Kociánová, 2010, s. 95)

Synek upozorňuje, že rozhodnutí o přijetí neprovádí personalista, ale musí být učiněno s budoucími nadřízenými uchazeče, kteří zároveň nesou zodpovědnost za toto rozhodnutí. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 230)

Při výběru pracovníka (či již předvýběru), musíme vyřešit několik problémů. Například musíme vyřešit problém získání dostatečných a věrohodných informací. Ty by měly odpovídat na tři otázky:

- Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má potřebné kompetence?)
- Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má dostatečný zájem?)
- Zapadne do pracovní skupiny a organizace? (Má požadovanou osobnost? Je schopen se adaptovat?)

Všechny tři otázky by měly být zodpovězeny kladně. (Koubek, 2008, s. 168-169)

4.1 Metody výběru pracovníků

Kociánová konstatuje, že metody výběru pracovníků slouží k posouzení uchazečů s cílem pomoci vybrat nejvhodnějšího uchazeče. (Kociánová, 2010, s. 98)

Je ale třeba říci, že žádná metoda výběru pracovníků, nezaručuje stoprocentní spolehlivost. Ne vždy je vybrán ten nejvhodnější. I proto by se mělo vždy použít více metod. (Koubek, 2008, s. 184)

Metody a výběr pracovníka obecně by měly být objektivní a nezaujaté. Je třeba vybírat dle schopností a nikoliv sympatií, příbuzenského (či jiného) vztahu s uchazečem či jiného hlediska, které se dá považovat za nespravedlivé či dokonce diskriminační. (Koubek, 2008, s. 185)

Mezi metody výběru pracovníků patří:

- analýza životopisu a motivačního dopisu,
- analýza referencí,
- lékařské vyšetření,
- výběrový rozhovor,
- výkonové testy,
- testy osobnosti,
- assessment centre (soubor výběrových metod). (Kociánová, 2010, s. 98)

Pichanič konstatuje, že nejčastější způsobem výběru je metoda interview neboli osobního pohovoru. Lze ji doplnit různými testy. U všech metod musí organizace respektovat anti-diskriminační zákony (ať jde o rasu, náboženství či pohlaví). (Pichanič, 2004, s. 115)

Množství metod výběru je nepřehledné, přesto je za nejspolehlivější stále považován pohovor (je-li dobře připraven a veden). Proto by neměl u procesu výběru nikdy chybět. (Koubek, 2008, s. 185)

Za metodu výběru lze považovat i přijetí na zkušební dobu, ale to by měla být již spíše fází, která potvrdí předchozí rozhodnutí. Nelze se tedy „vyfláknout“ na výběr před nástupem do práce jako takový. (Kociánová, 2010, s. 98)

4.1.1 Motivační dopis

Motivačnímu dopisu se již dnes téměř nelze vyhnout. Je průvodním dopisem přikládaným většinou k životopisu. Má vzbudit pozornost firmy a ubezpečit ji o zájmu, způsobilosti a ochotě uchazeče. Zároveň však nesmí jít o přehnanou samochválu. (Kociánová, 2010, s. 100)

4.1.2 Výběrový rozhovor

Jednou z nejdůležitějších částí celého procesu výběru (přijímání) pracovníka je výběrový rozhovor. Má posoudit předpoklady uchazečů vzhledem k dané pozici. Vychází z popisu pracovního místa, požadovaných schopností, kvalifikace na daném místě. (Kociánová, 2010, s. 101)

Výběrové rozhovory mohou být různé. Může se jich účastnit různý počet účastníků, ale i různý počet tazatelů. Individuální rozhovor (rozhovor typu 1 + 1) je nejběžnější, je zde možnost navázat kontakt mezi oběma přítomnými, ale je-li tazatel sám, tak je vyšší riziko chybného rozhodnutí. (Kociánová, 2010, s. 101)

Další dělení uvádí Koubek. Rozděluje pohovor na nestrukturovaný (není předem připravován obsah či forma), strukturovaný (program rozhovoru je připraven, pohovor je standardizován) a polo-strukturovaný (část pohovoru je strukturovaná a část volně nikoliv). Každá z těchto možností má dle Koubka řadu výhod i nevýhod a nelze tedy jednoznačně říci, která je nejlepší. (Koubek, 2007, s. 112-113)

Je třeba zjistit hlavně to, co jsme nezjistili jinde, tj. hlavně to co musíme vidět a nelze jen vyčíst např. z životopisu:

- posouzení osobnosti uchazeče;
- posouzení chování a vystupování uchazeče;
- úroveň jeho komunikace;
- reakce uchazeče (např. na stres). (Kociánová, 2010, s. 102)

Důležitá je i formulace otázek. Otázky mohou být:

- uzavřená otázka - odpověď či odpověď ano - ne, usměrňuje průběh rozhovoru;
- otevřená otázka – uchazeč se může vyjádřit, předvést se;
- krátká otázka - čím méně slov otázka obsahuje, tím menší je pravděpodobnost, že uchazeč vytuší, co chce tazatel slyšet - např. „Jak to myslíte?“;
- kontrolní otázka – zjišťuje případný komunikační šum (ruch) - např. „Pokud jsem dobře rozuměl, tak...“ (Kociánová, 2010, s. 105)

Kociánová uvádí i výčet příkladů tradičních otázek k výběrovému rozhovoru:

- Proč se ucházíte o toto místo?
- Co očekáváte od zaměstnání u nás?
- Co vás podle vašeho názoru kvalifikuje pro toto místo?
- Proč bychom měli zaměstnat právě vás?

- Mohl byste říci něco o svém nynějším (posledním) místě?
- V čem spočívala vaše hlavní odpovědnost?
- Co jste v rámci výkonu své funkce dělal nejraději a naopak?
- Jaké jsou podle vašeho názoru nejlepší způsoby motivace lidí?
- Jak byste charakterizoval svého nadřízeného (současného, předcházejícího)?
- Za co jste (byl) oceňován - chválen? Za co kritizován?
- Jak byste charakterizoval své kolegy?
- Jak reagujete při vzniku konfliktu?
- Kterým svým vlastnostem připisujete své pracovní úspěchy/nezdary?
- Jak sám hodnotíte svou práci?
- Co je nejpodstatnější pro váš pocit uspokojení z práce?
- Které vlastnosti byste měl podle svého názoru ještě dále rozvíjet? (Kociánová, 2010, s. 106-107)

Příprava manažera na přijímací pohovor

Tazatel by si měl připravit prostory, nesmí být v průběhu pohovoru rušen. Zároveň je třeba myslet na reprezentativnost místnosti, lze připravit občerstvení pro uchazeče i tazatele. Je dobré mít i přípravnou místnost pro uchazeče (aby nemuseli kvůli zrcadlu odbíhat na toalety). (Mikulaščík, 2003, s. 258)

V lepším případě by si měl tazatel připravit i nějaký nástroj, který pomůže s hodnocením uchazeče. Například nějakou hodnotící (vícekriteriální) tabulku, která je vždy odlišná v závislosti na obsazovaném místě. (Mikulaščík, 2003, s. 258)

Je nutné se seznámit také s dokumentací uchazeče (životopis, motivační dopis, aj.). (Mikulaščík, 2003, s. 259)

Je dobré připravit si otázky pro uchazeče. U strukturovaného pohovoru všechny, u nestrukturovaného si je třeba ujasnit aspoň směr rozhovoru (popř. i některé klíčové otázky). (Mikulaščík, 2003, s. 259)

4.1.3 Assessment centre

V této části jsou uvedeny některé základní informace o dnes stále častější metodě, konkrétně assessment centru.

Kociánová konstatuje, že AC je zpravidla jednodenním (ale případně i vícedenním) programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. AC tvoří soubor metod, podle kterých skupina hodnotitelů posuzuje skupinu uchazečů. Právě lidé, kteří jsou hodnotiteli jsou pro kvalitu AC klíčoví. Důležité je jejich složení, profesionalita, aj. Nesmí se ale podcenit ani role moderátora. Krása metody AC spočívá v tom, že ji lze zaměřit na pracovní předpoklady jedince, na způsobilost pro práci v týmu (pracovní skupině), na manažerské předpoklady, lze získat informace o osobnosti, schopnostech i dovednostech uchazečů. Metoda AC je tedy velmi komplexní. Jejím cílem je opět nikoliv výběr toho nejlepšího, ale vybrání na danou pozici toho nejvhodnějšího uchazeče. Je-li uchazeč příliš schopný, překvalifikován, přerůstá-li danou pozici, tak by pravděpodobně nebyl vhodným kandidátem na obsazované místo. Mohl by se začít nudit, hrozila by jeho nespokojenost, případně i brzký odchod z organizace za pro něj více naplňující a jeho schopnostem odpovídající práci. Čili výběr člověka příliš schopného nakonec může být stejně špatný jako zaměstnání člověka, který je méně schopný. Je třeba zaměstnat uchazeče nejvíce se blížícím podmínkám daného místa. (Kociánová, 2010, s. 117-118)

AC často slouží pro výběr uchazečů o manažerské pozice ve firmě (zejména v top a středním managementu). Cílem je jako u ostatních metod objektivní posouzení uchazeče, ověření jeho dovednosti a znalosti v praxi, a to v interakci s ostatními uchazeči čili je posuzována i jeho práce v týmu a komunikační dovednosti. Účastníci procházejí různými cvičeními a technikami, během nichž jsou pozorováni a hodnoceni dle různých kritérií, např. podle způsobu spolupráce, umění jednat s lidmi, komunikačních dovednosti, vůdčích předpokladů atd. Po skončení AC je nutné vyhotovit posudky jednotlivých účastníků, a to pokud možno co nejdříve dokud jsme si schopni jejich činnost vybavit a případné poznámky hodnotitelů a jejich hodnocení si v mysli vybavit. Techniky cvičení používané v AC zahrnují skupinové diskuse, individuální prezentace, techniky „řízení porady“, techniku třídění „došlé pošty“, hraní pozic a rolí, manažerské hry, případové studie, sebehodnocení, vzájemné hodnocení účastníků a psychodiagnostiku. (Pichanič, 2004, s. 115-116)

Prospěch z krásy

Jednou z věcí, kterou můžeme během rozhovoru či assessment centra snadno zjistit, je vzhled uchazeče. A ať chceme či nechceme, tak vzhled ovlivní mnoho věcí.

Jak velkou roli hraje ekonomický prospěch z krásy, čili o kolik více si hezcí lidé vydělají? Ekonomové David Hamermesh a Jeff Biddle, se tomu věnovali ve své studii, která vyšla v časopise *American Economic Review* v prosinci 1994. Hamermesh a Biddle zkoumali údaje z průzkumů jednotlivců provedených v Kanadě a Spojených státech, v nichž byl fyzický vzhled každého z uchazečů během rozhovoru ohodnocen. Potom byl zkoumán vztah mezi mzdou a standardními proměnnými - vzděláním, zkušenostmi atd. - a také závislost výše mzdy na vzhledu. Potvrdilo se, že krása se vyplácí. Lidé, kteří jsou považováni za nadprůměrně atraktivní, vydělávají o 5 % více než lidé průměrně pohlední. Ti naopak vydělávají o 5 až 10 % více než lidé považovaní za podprůměrně atraktivní, takže rozdíl tam je. I proto je třeba na sebe dbát a snažit se vypadat co nejlépe. Zjištěné výsledky byly podobné u žen i u mužů, takže o diskriminaci na základě pohlaví se nedá hovořit. (Mankiw, 1999, s. 403)

Čím lze vysvětlit tyto rozdíly ve výši mezd? Vysvětlení je několik. Podle jednoho vysvětlení je dobrý vzhled sám o sobě vrozenou schopností, která určuje produktivitu a výši mzdy. Někteří lidé se zkrátka rodí se krásní, ostatní nikoliv. Nicméně ačkoliv je třeba přiznat, že vzhled je do značné míry dán geneticky, stejně je to faktor, který lidé mohou velmi ovlivnit, měli by se ho snažit ovlivnit. Dobrý vzhled je důležitý ve všech profesích, kde jsou pracovníci vidět na veřejnosti - jako je herectví, prodej a obsluha v restauracích, ale vzhled je důležitý do určité míry i jinde, například u pracovníků v bance, vzdělávání nebo i zubařů (někdo, kdo nemá ani jeden zub, nebude vzbuzovat příliš jistoty ve své schopnosti). V takových případech je atraktivní pracovník pro firmu hodnotnější a ochota zaplatit mu vyšší mzdu odráží preference jejích zákazníků. Jednoduše řečeno zákazník je většinou ochotný utratit více, pokud se mu zaměstnanec, se kterým je v kontaktu líbí (a většině lidí se líbí hezcí lidé), tím získá firma více peněz. (Mankiw, 1999, s. 403)

Druhé vysvětlení, které lze uvést, říká, že krása vnímaná okolím je nepřímým měřítkem schopností. Dobrý vzhled nezávisí jen na genetice. Roli hraje i styl oblékání, účes a ostatní vlastnosti, které lze s trochou snahy měnit. Je pravděpodobné, že ten, kdo je dost inteligentní a schopný při pohovoru úspěšně vytvořit svůj atraktivní obraz, je osobou, která zvládne i ostatní pracovní úkoly. Naopak ten, kdo se ani nenamáhal na pohovor slušně ob-

léci a učesat, nevzbuzuje příliš důvěry ve svou inteligenci, svou ochotu pro místo něco udělat, ochotu pracovat na sobě. Zároveň si lze klást otázku, zda nezáleží-li nám ani na sobě samotných, jak potom budeme přistupovat k ostatním? Podle třetího vysvětlení je prémie za krásu druhem diskriminace. Ano, u některých pozic bychom mohli rozhodování na základě vzhledu brát jako diskriminaci, ale na druhou stranu, pokud je to učiněno již u výběru pracovníka a to pouze tím, že se tazatel na uchazeče podívá, tak tomu zabránit téměř nelze. (Mankiw, 1999, s. 404)

4.1.4 Testy

Jeden z předních světových odborníků na lidské zdroje – Armstrong uvádí na téma výběrových testů toto:

„Selection tests are used to provide valid and reliable evidence of levels of abilities, intelligence, personality characteristics, aptitudes and attainments. They typically supplement the information obtained from an interview.“ (Armstrong, 2009, s. 568)

„Selection tests can be divided into two broad categories: measures of typical performance such as personality inventories that do not have right or wrong answers, and measures of maximum performance that measure how well people can do things, how much they know and the level of their ability, and ask questions for which there are right or wrong or good or bad answers. The latter category can focus on what people are capable of knowing or doing (ability tests) or what they actually know or can do (aptitude or attainment tests).“ (Armstrong, 2009, s. 568)

„Psychological tests use systematic and standardized procedures to measure differences in individual characteristics such as intelligence and personality. They enable selectors to gain a greater understanding of candidates to help in predicting the extent to which they will be successful in a job. Psychological tests are measuring instruments, which is why they are often referred to as psychometric tests. „Psychometric“ literally means mental measurement. For selection purposes, the main types of tests are those used for measuring intelligence and ability and those concerned with assessing personality characteristics.“ (Armstrong, 2009, s. 568)

„Aptitude tests are job-specific tests designed to predict the potential an individual has to perform tasks within a job. They typically take the form of work sample tests, which repli-

cate an important aspect of the actual work the candidate will have to do, such as using a keyboard or carrying out skilled task such as repair work. Work sample tests can be used only with applicants who are already familiar with the task through experience of training.“ (Armstrong, 2009, s. 571)

Uvedený anglický test lze volně přeložit takto:

Výběrové testy se používají k poskytnutí platného a spolehlivého důkazu o úrovni schopností, inteligence, osobních charakteristik, způsobilosti a znalostí. Obvykle doplňují informace získané z pohovoru.

Výběrové testy mohou být rozděleny do dvou širokých kategorií: měření obvyklého výkonu jako je test charakterových vlastností, která nemají správné nebo špatné odpovědi, a měření nejvyššího výkonu, které měří, jak dobře lidé mohou věci dělat, kolik toho vědí a úroveň jejich schopnosti. Měření nejvyššího výkonu kladou otázky, na které existují správné nebo špatné odpovědi. Tato druhá kategorie se může zaměřit na to, co jsou lidé schopni vědět či udělat (testy schopností) nebo co skutečně vědí nebo mohou udělat (testy způsobilosti nebo znalostí).

Psychologické testy používají systematické a standardizované postupy k měření rozdílů v jednotlivých rysech, jako je inteligence a osobnost. Umožňují osobě, která vybírá pracovníky, získat větší porozumění o kandidátech, což pomáhá v předvídání míry, jak budou v práci úspěšní. Psychologické testy jsou měřicím nástrojem, proto se o nich často mluví jako o psychometrických testech. „Psychometrický“ doslova znamená duševní měření. Pro účely výběru pracovníků jsou hlavními typy testů ty používané pro měření inteligence a schopností a ty týkající se hodnocení rysů osobnosti.

Testy způsobilosti jsou testy specifické pro jednotlivá pracovní místa navržené k předvídání potenciálu, který má jedinec k výkonu úkolů spojených s danou prací. Obvykle mají podobu testů umožňujících si vyzkoušet (ochutnat) práci, které napodobují důležitá hlediska skutečné práce, kterou bude kandidát vykonávat, např. používání klávesnice nebo provádění dovednostního úkolu jako je oprava. Tyto testy mohou být použity pouze u žadatelů, kteří jsou již obeznámeni s úkolem díky zkušenosti či tréninku.

5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Kociánová definuje přijímání pracovníků jako personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem nového zaměstnance a také jeho uvedení na pracoviště. Jsou to procesy následující po uzavření dohody (většinou ústní) mezi uchazečem a firmou o tom, že to spolu zkusí. Tato etapa končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. (Kociánová, 2010, s. 128) Někteří autoři do procesu přijímání počítají i uvádění pracovníka do organizace.

5.1 Právní rámec

Zákonem, který dnes celý proces nejvíce ovlivňuje je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Zaměstnavatelem se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Pracovník vykonává práce jako

- zaměstnanec v pracovním poměru či
- na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, tj.
 - na základě dohody o provedení práce;
 - na základě dohody o pracovní činnosti. (Kociánová, 2010, s. 128)

A jak se zakládá pracovní poměr? Pracovní poměr se zakládá:

- pracovní smlouvou;
- jestliže zvláštní právní předpis nebo stanovy vyžadují, aby se obsazení pracovního místa uskutečnilo na základě volby příslušným orgánem, považuje se zvolení za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy;
- jmenováním se zakládá pracovní poměr pouze u vedoucích organizačních složek státu, vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích organizačních jednotek státních podniků, vedoucích státních fondů, jestliže je v jejich čele individuální orgán, vedoucích příspěvkových organizací, vedoucích organizačních jednotek příspěvkových organizací a u ředitelů školské právnické osoby, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak (§ 33 zák. práce). (Kociánová, 2010, s. 128-129)

Většinou pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou. Pracovní smlouva je záležitostí dvoustrannou, pracovník by měl mít možnost seznámit se s jejím návrhem a vyjádřit se k němu. Čili dvě rovnocenné strany, které se svobodně rozhodnou uzavřít pracovní smlouvu jsou pracovník a druhou stranou je například organizace zastoupená osobou, která má právo jejím jménem uzavírat smlouvy. Pracovní smlouva musí obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána;
- den nástupu do práce (tímto dnem vzniká pracovní poměr). (Kociánová, 2010, s. 129)

Ve smyslu ustanovení § 34 zák. práce může pracovní smlouva obsahovat i další ujednání, např. zkušební dobu, ne delší tří měsíců. Nicméně ujednání nesmí být protizákonná (například zbavení zaměstnance jeho základních lidských práv). Není-li v pracovní smlouvě výslovně dohodnuta doba trvání pracovního poměru (pracovní poměr na dobu určitou), trvá pracovní poměr po dobu neurčitou. Zaměstnavatel je povinen uzavřít pracovní smlouvu písemně. (Kociánová, 2010, s. 129)

Koubek tvrdí, že nestačí, aby pracovní smlouva byla souladu se zákonem nebo zvyklostmi. To je holé minimum. Z pracovní smlouvy je třeba udělat nástroj vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Proto Koubek doporučuje, aby pracovní smlouva byla opravdu uzavírána s pracovníkem a nikoliv pouhým postavením pracovníka před hotovou věc – podepiš nebo pokračuj v hledání. (Koubek, 2007, s. 123)

Ale pracovní smlouvou to ještě nekončí. Zaměstnavatel má i další povinnosti a činnosti spojené s novým zaměstnancem. Je to např. zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty či jiného nosiče s nezbytnými údaji o pracovníkovi, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení průkazu zaměstnance apod. Vyřešit se musí i zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení a je třeba podat přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně. Součástí přijímání pracovníků je i uvedení pracovníka na pracoviště, tj. zejména představení pracovníka ostatním zaměstnancům, zejména jeho nadřízeným a spolupracovníkům a seznámení pracovníka s prostory v nichž bude práci vykonávat. (Kociánová, 2010, s. 129-130)

5.2 Uvádění nových pracovníků do organizace

Uvádění nových pracovníků jsou v podstatě činnosti, které jsou prováděny v den nástupu pracovníka, a procedury poskytující novému pracovníkovi potřebné základní informace nutné pro jeho rychlou a efektivní adaptaci v novém prostředí, nutné pro to aby mohl začít pracovat. Uvádění má mnoho cílů, Armstrong uvádí čtyři základní:

- překonat počáteční fáze, jinými slovy udělat z neznámého prostředí, prostředí známé, seznámit pracovníka s neznámým;
- vytvořit vztah mezi pozitivní pracovníka vůči podniku, tím se zvyšuje jeho stabilizace a snižuje se fluktuace v podniku;
- pomoci pracovníkovi, aby podával žádaný výkon co nejrychleji a tím pomohl zlepšit výsledky organizace;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka čili v podstatě snížit fluktuaci. (Armstrong, 2007, s. 395)

Armstrong dále uvádí, že důvodem proč snížit brzký odchod pracovníka (vysokou fluktuaci) je spojený zejména s náklady. Konkrétně se to týká:

- nákladů na získání náhradních pracovníků;
- nákladů na jejich uvedení do organizace (zácvik apod.);
- nákladů souvisejících s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- nákladů zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb;
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd a zaměstnaneckých výhod. (Armstrong, 2007, s. 396)

5.2.1 Příručka pracovníka

Užitečná může být jakási příručka pracovníka (brožurka obsahující vše, co by měl pracovník znát, tedy to, co je také známo jako orientační či informační balíček). Nesmí být příliš upovídaná, ale měla by jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník znát, a může být uspořádána například podle následujících bodů:

- stručná charakteristika podniku - jeho historie, výroby, organizace a vedení;
- základní pracovní podmínky - pracovní doba, dovolená;
- odměňování - mzdové třídy a tarify, kdy se vyplácejí mzdy a jak, srážky ze mzdy, atd.;
- nemoc a pracovní neschopnost - hlášení absence, doklady, nemocenské dávky;
- udělování volna;
- podniková pravidla;
- disciplinární postupy – např. při pozdních příchodech;
- postupy pro přiznávání kvalifikace;
- postup při stížnostech;
- postup při povyšování pracovníků;
- odborové záležitosti;
- možnosti vzdělávání a výcviku;
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce;
- zdravotní péče a první pomoc;
- možnosti stravování a občerstvení;
- sociální program a péče o pracovníky;
- pravidla pro telefonování a korespondování;
- pravidla pro používání elektronické pošty (e-mailu) a internetu;
- cestovné a diety. (Armstrong, 2007, s. 397-398)

Armstrong varuje, že uvádění pracovníků do podniku by však nemělo spoléhat jen na tištěné slovo (příručku). Personalista nebo jiný člověk zodpovědný za nové pracovníky by měl uvedené body vždy probrat přímo s novým pracovníkem (či skupinou pracovníků). Zejména musí dát prostor pro dotazy a zodpovědět je. U dotazů musí počítat i s tím, že ne všechny otázky se pracovníkovi v přívalu nových informací vybaví hned, a proto by mu měl dát chvíli na přemýšlení, případně ho informovat jakým způsobem může odpovědi na své otázky získat i později. (Armstrong, 2007, s. 398)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V současné době jsou lidé faktorem, který často rozhoduje o úspěchu či neúspěchu každé organizace. Zaměstnanci a investice do nich vytváří lidský kapitál.

Vzhledem k důležitosti zaměstnanců je nutné, aby se každá firma věnovala personální práci a snažila se ji optimalizovat. Cíle personální práce lze členit na ekonomické a sociální. Ty se spolu často střetávají, a i proto je optimalizace personální práce velmi důležitá.

Jednou z činností spojenou s přijímáním nových zaměstnanců je určení zdrojů nových pracovníků. Zdroje mohou být vnitřní (např. povýšení) či vnější (např. absolventi). V zásadě platí, že vnitřní zdroje by měli být firmou preferovány, pokud tedy firma zaměstnává dostatek schopných lidí.

Další činností je výběr pracovníků. Zde již jsou uchazeči přihlášení a firma se snaží zvolit nejvhodnějšího člověka na dané místo. Ten nemusí být tím nejlepším, nutné je, aby byl nejvhodnějším. Metod výběru je mnoho. Snahou by mělo být použít alespoň 2 metody.

Odborníky nejuznávanější metodou je výběrový pohovor. Ten je ovšem nejefektivnější pouze, je-li správně veden. Přednost se dává pohovoru strukturovanému. Také je nezbytná příprava na každý pohovor. Jinou metodou je například assessment centre či testy.

Další personální činností je přijímání pracovníků. Tím se zde rozumí v podstatě vše spojené s administrativní a legislativní stránkou přijmutí nového zaměstnance, a také jeho uvedení do společnosti. Je nutné respektovat zejména zákoník práce. S uváděním pracovníka do organizace může například pomoci i příručka pracovníka.

Věřím, že teoretická část svůj účel naplňuje a je tedy dostatečnou poznatkovou základnou pro část praktickou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PROFIL SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY jsem si pro zpracování mé bakalářské práce vybral vzhledem k tomu, že jsem v ní působil několikrát na praxi a její působení na českém a slovenském trhu mě zajímá.

Práce má za cíl analyzovat současný proces přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. A v návaznosti na zjištěné údaje potom navrhnout možná zlepšení současného stavu. Neboť pokud společnost neinovuje, tak zemře.

7.1 Historie a charakteristika společnosti XY

Společnost XY byla založena v roce 1991, tedy počátkem 90. let, což je období, kdy vzniklo velké množství nových společností v tehdejší Československu. Ty úspěšnější (jako je právě společnost XY) jsou zde dodnes a již si za těch více než 20 let vytvořili většinou nějaké jméno a historii.

Společnost XY je obchodní společností, která se věnuje dovozu a prodeji zboží. Konkrétně jde o nějaké hračky (jak pro muže, tak pro ženy), časopisy, DVD, kosmetiku, atd. Většina tohoto zboží se prodává prostřednictvím vlastní maloobchodní sítě.

Společnost je poměrně velká (má přes 300 zaměstnanců). Vlastně je zaručeně největší společností svého druhu v České republice. Vzhledem k jejím úspěchům na českém trhu se přirozeně rozhodla k další expanzi. Již několik let tak působí i na Slovensku, kde se také brzy stala největší společností svého druhu.

Zboží se prodává prostřednictvím e-shopu, velkoobchodně, zásilkovou službou, ale především prostřednictvím již zmíněné maloobchodní sítě prodejen. Tato síť je provozována od roku 1999 a v České republice a na Slovensku má v současné době více než sto prodejen.

Tak velké množství prodejen se samozřejmě nedá řídit doma z garáže. Pro tento účelem existuje centrála v Říčanech u Prahy, kde je soustředěno vedení společnosti, zásobování, údržba, účtárna... Pro Slovensko byla původně vzhledem k nižšímu počtu slovenských prodejen určena menší centrála v Žilině. Nicméně bylo zjištěno, že udržovat na Slovensku druhou centrálu se ekonomicky nevyplatí, a tak se před třemi lety centrála v Žilině rušila.

Společnost XY řídí generální ředitel. Dalšími lidmi ve vedení společnosti (v top managementu) jsou ředitel divize maloobchodu (tzn., že pod něj spadá např. celá síť prodejen

společnosti XY), ředitel rozvoje, který se stará např. o zajištění nových prodejen, a ředitel logistiky. Pro společnost pracuje na centrále i mnoho dalších lidí, jsou to např. účetní, IT pracovníci či skladníci.

Vzhledem k velkému pokrytí maloobchodní sítě společnosti XY je zde zaměstnáno mnoho prodavaček. Počet prodavaček na jednotlivých prodejnách je různý. Můžeme ale říci, že počet prodejen kde by byl jen jeden zaměstnanec je mizivý, většinou jsou potřeba 2, 3 osoby (většina prodejen je totiž otevřena 12 hodin denně 7 dní v týdnu). Ve větších městech se vzhledem ke zvýšené návštěvnosti (a finančním výsledkům prodejny) může na prodejně zaměstnat i 5 či 6 zaměstnanců.

Pro každou prodejnu je určena vedoucí prodejny, která by měla vědět o své prodejně, co možná nejvíce (jak se prodává zboží, jací chodí zákazníci, kolik jich chodí, jestli je potřeba nějaké zboží rozšířit, jak vychází zaměstnanci na prodejně mezi sebou...).

Nad prodavačkami a vedoucími prodejen stojí regionální (oblastní) vedoucí, která se stará např. o přijímací pohovory nebo o běžné problémy na jednotlivých prodejnách. Těchto oblastních vedoucí je poměrně málo. Na Moravě jsou např. jen tři – jedna pro Ostravsko, druhá pro střední Moravu a třetí pro Brno (jižní Moravu).

Dále v organizační struktuře maloobchodní sítě následují regionální ředitelé. Těch je pět a každý má pod sebou některé již zmíněné regionální vedoucí, které si sám vybral a „vycvičil“ pro daný region. Celá síť patří potom přímo pod ředitele maloobchodu. Celá struktura v rámci EROTIC CITY se dá tedy zjednodušeně graficky znázornit zhruba takto:



Obrázek 1 Vztahy podřízenosti a nadřízenosti v maloobchodní síti společnosti XY (upraveno podle interních materiálů společnosti XY)

Kdybychom brali strukturu celé společnosti XY, tak by byla ředitelem maloobchodu ještě generální ředitel a samozřejmě majitelka společnosti.

Filozofií společnosti je přinášet veřejnosti štěstí, tím že bude uspokojovat jejich potřeby pomocí společností XY prodávaným zbožím. Zároveň si společnost zakládá na vysoké kvalitě výrobků, vstřícném přístupu vůči zákazníkům a profesionalitě.

Přestože byla společnost XY původně založena jako s. r. o., tak v roce 2009 si prošla transformací na akciovou společnost. Akciovou společností je dodnes.

7.2 Typy prodejen

Je třeba se alespoň krátce seznámit s tím, jak vlastně vypadají pracoviště (prodejny) v rámci maloobchodní sítě společnosti XY. Společnost XY, zřizuje v rámci sítě EROTIC CITY celkem tři základní typy prodejen. Jsou to:

- Skříňové prodejny – je to nejstarší typ prodejen. Jsou to prodejny, na kterých je zboží umístěno do zasklených skříní. Na těchto obchodech je základem úspěchu schopnost prodavačky zboží nabídnout, protože pro zákazníky je o něco těžší si zboží samostatně prohlédnout.
- Samoobsluhy – novější typ prodejen. Zákazník si u vchodu vezme košík (nebo nevezme) a může si v prodejně vybírat stejně jako například v potravinách. Zboží je vždy označeno cenovkou a je vystaveno takovým způsobem, že si jej může zákazník vzít do ruky, prohlédnout si ho, přečíst si informace na něm. Výrobky jsou nicméně samozřejmě v obalech. Vzhledem ke specifčnosti prodávaného zboží je ale i po prodavačkách (či prodavačích) v samoobsluhách vyžadováno, aby nabídli zákazníkovi pomoc s výběrem a informovali ho o výrobcích.
- Obchody v nákupních centrech – třetí a nejnovější typ prodejen. Obchodů společnosti XY v nákupních centrech (Futurum, MAX, Palladium...) stále více přibývá. Společnost XY se chce v příštích letech na tento typ prodejen zaměřit.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zhodnocení stavu, většinou se používá pro zhodnocení stavu nějaké organizace. Dává jakýsi ucelený obrázek o ní.

Analýza je rozdělena na dvě kategorie. První část tvoří analýza vnitřních faktorů společnosti. Jsou to silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky společnosti. Společnost je může ovlivnit.

Druhou kategorií jsou vnější faktory. Ty můžeme členit na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Pro organizaci je těžké je ovlivnit. Jsou spojeny s vnějším světem, tzn., nevytváří je organizace sama.

SWOT analýza společnosti XY je vytvořena na základě informací, které jsem zjistil během svého působení v ní. Tzn. hlavně na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti (včetně představitelů top managementu společnosti) a na základě pozorování.

7.3.1 Silné stránky společnosti XY

- dobře fungující organizační struktura,
- standardizované pracovní náplně obsluh obchodů,
- kvalitní zboží,
- společnost XY je ve svém oboru leaderem českého i slovenského trhu,
- stabilizovaný a zkušený top management,
- dobře zpracovaný fungující systém zásobování prodejen,
- dobrá znalost zboží u většiny zaměstnanců,
- dlouhé působení na trhu,
- vniknutí společnosti XY do obchodních center (např. Palladium).

7.3.2 Slabé stránky společnosti XY

- relativně vysoká fluktuace u obsluh prodejen,
- vysoké náklady na fungování široké sítě prodejen,
- značné množství zboží ležícího ve skladu,
- nedostatečné prodejní dovednosti u některých obsluh,
- nedostatečný marketing,

- není zaveden dostatečně transparentní systém odměňování obsluh prodejen v závislosti na výsledcích.

7.3.3 Příležitosti společnosti XY

- Trend nákupní turistiky v obchodních centrech.
- Vznik nových dodavatelů či odběratelů.
- Sílicí trend nakupování spotřebního zboží přes internet.
- Relativně vysoká nezaměstnanost v některých regionech umožňuje široký výběr z uchazečů o pracovní místo.
- Možné snížení legislativních nároků.

7.3.4 Hrozby společnosti XY

- Vstup konkurenta ze zahraničí na český nebo slovenský trh.
- Zánik některého dodavatele.
- Zvýšení ceny pohonných hmot.
- Zvýšení daňové zátěže.
- Silnější státní regulace trhu.
- Sílicí nakupování na internetu.

Hlavními silnými stránkami společnosti XY je silné postavení na trhu. Dále je třeba vypíchnout vysokou kvalitu zboží (většinou jde o německé výrobky) a sílicí zastoupení společnosti XY v obchodních centrech.

Jako hlavní slabé stránky lze identifikovat vysokou fluktuaci – hlavně u obsluh prodejen. Za zmínku stojí i relativně slabý marketing, kdy ačkoliv je společnost poměrně známá (hlavně díky svému vedoucímu postavení na trhu), tak nemá samostatné marketingové oddělení a ani žádného zaměstnance, který by se marketingu věnoval dlouhodobě.

Zajímavou příležitostí je trend nákupní turistiky v obchodních centrech. V posledních letech celkem dost lidí vyjíždí nakupovat ve svém volném čase a již to ne vždy berou jako povinnost ale spíše jako radost. Jedou do nákupního centra na výlet. Dají si tam kávu, pro-

berou nákupní i jiná témata s přáteli, omrknou obchody... Pro tuto práci je zajímavý i poměrně široký výběr na trhu práce, který je způsoben zejména relativně vysokou nezaměstnaností.

Sílicí nakupování na internetu je příležitostí a hrozbou zároveň. Společnost XY již podnikla kroky, jak hrozbu změnit na příležitost, ale pořád ještě má v tomto směru co dohánět. Případné změny v sazbě DPH jsou pro společnost XY také v poslední době spíše negativní, a to i z toho důvodu, že některé její zboží se řadí do snížené sazby.

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Po konzultaci s maloobchodním ředitelem společnosti XY jsem se rozhodl realizovat kvalitativní a kvantitativní šetření ve společnosti. Kvalitativní šetření bylo provedeno formou interview s maloobchodním ředitelem. Souhrn interview je uveden dále v práci.

Kvantitativní šetření jsem realizoval formou dotazníku. Protože se zabývám procesem přijímání nových pracovníků, tak jsem se rozhodl dotazníkem oslovit uchazeče o práci ve společnosti, a to ty, kteří si prošli pohovorem s některým z regionálních manažerů firmy.

Otázky byly z velké části zaměřeny právě na pracovní pohovor. Je to totiž pracovní pohovor, kde se takřkajíc láme chleba, zda uchazeče přijmout či ne. Vzhledem k tomu je právě jemu jakožto odborníky uznávané nejlepší metodě výběru věnována v dotazníku značná pozornost.

Nicméně zajímal mě například i první kontakt uchazeče se zástupci společnosti XY. Kromě toho jsem nemohl nevyužít příležitosti a nezeptat se na finanční očekávání uchazečů o místo ve společnosti XY.

8.1 Realizace kvantitativního výzkumu

Dotazník, který je uveden v příloze č. 1, jsem začal oslovením uchazeče. Následovalo vysvětlení účelu dotazníku, žádost o vyplnění dotazníku a instrukce jakým způsobem dotazník vyplnit. Kromě toho jsem uchazeče ujistil, že dotazník v žádném případě nebude mít vliv na jeho případné přijetí či nepřijetí. Koneckonců regionální manažeři (manažerky), kteří o přijetí rozhodují, dotazníky ani nemohou vidět, vyplněné dotazníky jdou přímo mně a já jim jsem ochoten poskytnout pouze konečné výsledky za celé šetření.

V dotazníku následovalo mé poděkování respondentovi za jeho ochotu a čas. Potom již dotazník pokračuje jednotlivými otázkami.

Sedmnáct otázek v dotazníku je uzavřených (jsou uvedeny možnosti) a pouze dvě podotázky jsou otázkami otevřenými. Je tomu tak zejména z důvodu praktičnosti pro následné vyhodnocování dotazníků.

Konečné otázky jsou věnovány základním údajům o respondentovi (o pozvaných uchazečích na pohovor).

Na úplný závěr dotazníku jsem ještě jednou respondentovi poděkoval, uvedl na sebe kontakt a nabídl mu možnost poskytnout mu výsledky šetření.

Celkem jsem oslovil 80 uchazečů o zaměstnání s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazníků se mi vyplněných vrátilo 52. Celý proces probíhal tak, že jsem od regionálních manažerů společnosti předem zjistil e-maily na jimi pozvané uchazeče a po pohovoru jsem tyto uchazeče právě pomocí e-mailu požádal o vyplnění dotazníku. Důležité bylo zejména ubezpečení, že regionální manažeři dotazníky opravdu neuvidí a také jsem je v mailu vždy požádal o upřímnost při vyplňování dotazníku. Vzhledem k některým odpovědím respondentů (zejména u otevřené otázky) věřím, že opravdu upřímní byli.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat, jak vnímají proces přijímání nových zaměstnanců do společnosti XY sami uchazeči o místo.

8.2 Stanovení hypotéz

Při zpracování dotazníkového šetření jsem stanovil následující hypotézy:

H₁: Průměrná známka hodnocení profesionality tazatelů je větší než 2.

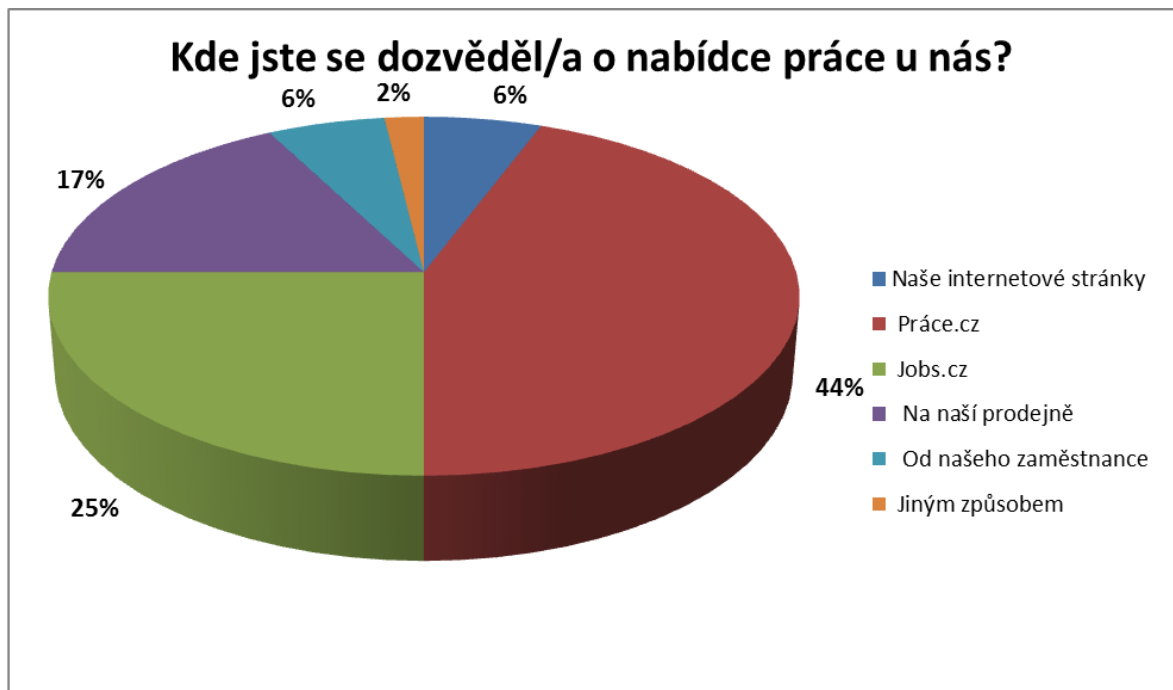
H₂: Většina uchazečů očekává nástupní mzdu větší než 18 000 Kč.

8.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následující části uvedu vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.

Vždy uvádím číslo otázky. Následuje graf s otázkou samotnou. V další části přikročuji ke komentáři výsledků a k vyvození možných závěrů z jednotlivých otázek.

8.3.1 Zdroje informací uchazečů



Obrázek 2 Spektrum vnějších zdrojů získávání zaměstnanců (zdroj vlastní)

Z obrázku 2 je vidět, že téměř 70 % uchazečů se o možnosti zaměstnání u společnosti XY dozví z internetových portálů Práce.cz a Jobs.cz. Je to velmi vysoké číslo a pro společnost XY to znamená, že využívání těchto cest pro získávání zaměstnanců je nepochybně správný krok. Zároveň by asi stálo za to zamyslet se, jestli nějakým způsobem neupravit inzerát v těchto zdrojích. Zda by nešel ještě více zlepšit.

Dalším zdrojem je oznámení na prodejně (většinou na dveřích). Pokud někdo na takovéto oznámení zareaguje a například se ihned zajde zeptat na prodejnu na nabízené místo, tak to znamená, že jde o člověka aktivního, oportunistu a pravděpodobně kolem prodejny (případně i do ní) chodívá častěji. Jsou to tedy celkem dobré známky. Zhruba na stejné úrovni (možná ještě lepší) je pokud uchazeč o místě zjistil ze stránek společnosti. Značí to, že má o společnost dostatečný zájem, aby se na její stránky vůbec podíval.

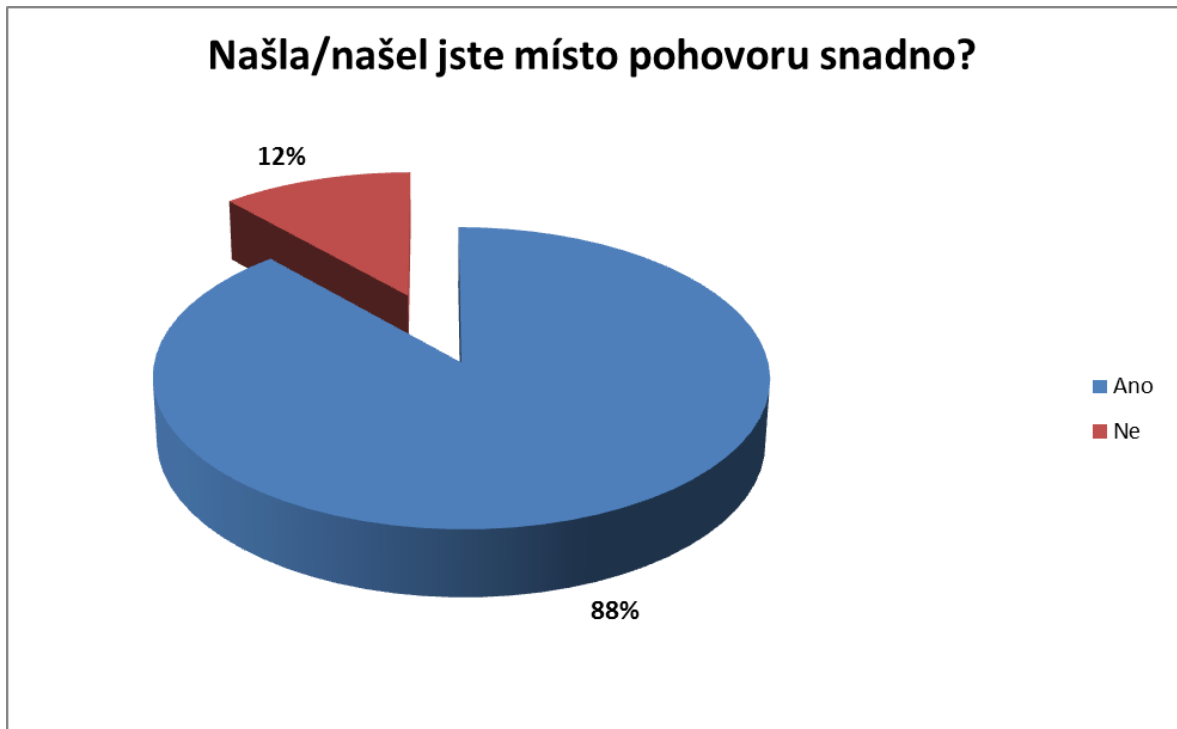
8.3.2 Úroveň prvního kontaktu mezi společností XY a uchazečem



Obrázek 3 Úroveň prvního kontaktu uchazeče se společností XY (zdroj vlastní)

Naprostá většina respondentů (téměř 80 %) vnímá první komunikaci se společností, tzn. pozvání na pohovor, pozitivně. 15 % hodnotí tento kontakt jako „dobrý“ a cca 8% jej vnímá negativně. To sice není nějak závratné číslo, ale přesto se může zdát zbytečné. Přece jen jde o první kontakt a právě z něj si uchazeč utvoří první názor na společnost XY. Právě proto věřím, že pozvání na pohovory by mohl provádět například personalista, který by pravděpodobně byl schopen výsledky tohoto bodu dotazníkového šetření ještě vylepšit.

8.3.3 Přístupnost místa pohovoru



Obrázek 4 Přístupnost místa pohovoru (většinou prodejny) (zdroj vlastní)

Obrázek č. 4 vypovídá o tom, že devět uchazečů z deseti se nesetkalo s problémem při hledání místa pohovoru. Vzhledem k tomu, že pohovory probíhají většinou na prodejnách, tak pokud lidé, kteří prodejnu hledají cíleně, s tím mají problém, může to znamenat, že se společnost XY měla zamyslet nad umístěním prodejny, případně nějakým upozorněním na ni.

S touto otázkou se váže i první podotázka, kde jsem uchazeče, kteří měli s najitím místa pohovoru problém, požádal o uvedení důvodu, proč tomu tak bylo.

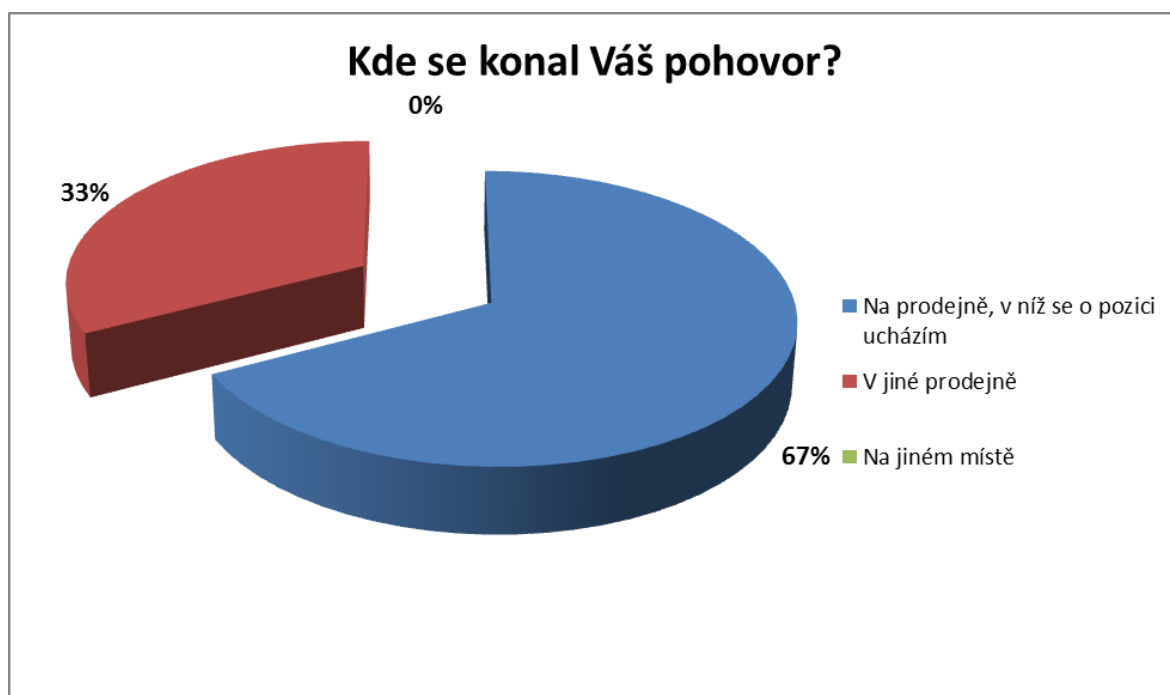
Odpovědi byly celkem různorodé. Uvádím aspoň některé:

- Spletl jsem si ulici.
- Nerozuměl jsem adrese při telefonické pozvánce, a přišel jsem na jinou prodejnu.
- Asi jsem slepý či co.
- Nečekal jsem, že budete v patře.

Splést ulici si člověk může. Naopak to, že uchazeč nenalezl prodejnu v patře, vypovídá o tom, že by se zřejmě společnost XY měla zamyslet jakým způsobem přítomnost své prodejny v patře lidem (zejména zákazníkům) oznámit. Jak na sebe upozornit.

Nejzajímavější je odpověď druhá čili nepochopení telefonické pozvánce. Ačkoliv telefonická pozvánka je správný krok (říkáme uchazeči, že nám stojí alespoň za to, abychom zvedli telefon a zavolali mu), tak jsem na pochybách, zda byl tento telefonát následován mailovou pozvánkou. Pokud ne, tak je to nesporná chyba. Znovu opakuji, že toto by mělo být v náplni práce personalisty, který by měl mít připravené standardizované písemné (elektronické) pozvání na pohovor s místem a časem pohovoru.

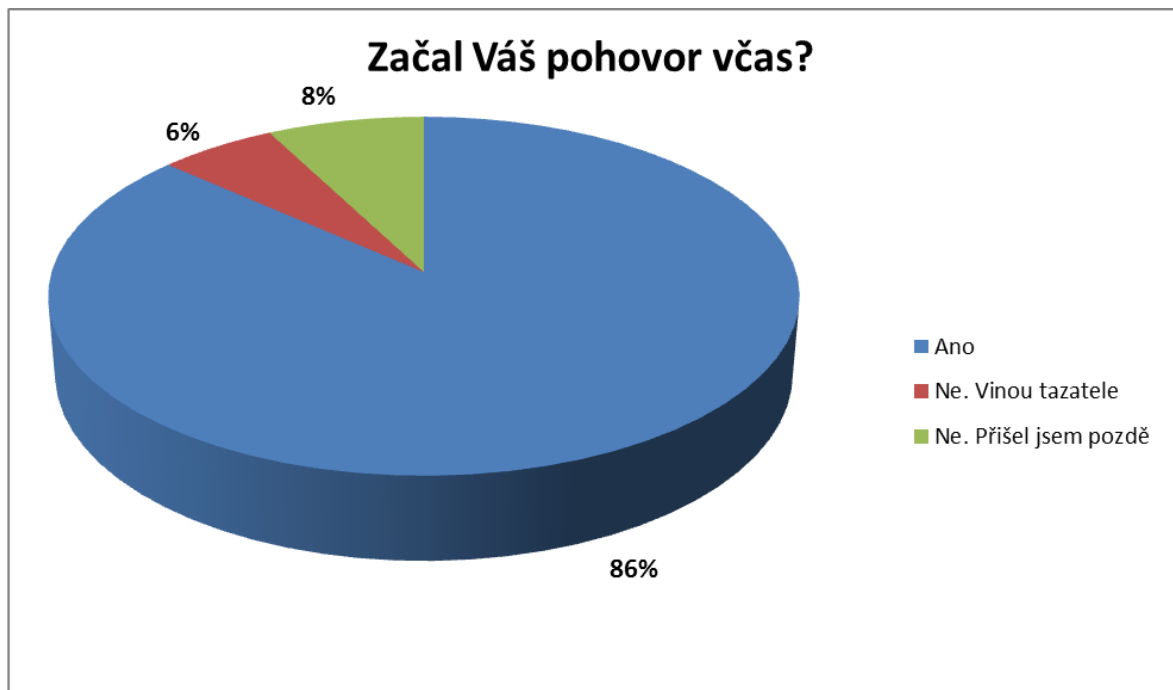
8.3.4 Místo konání pohovoru



Obrázek 5 Místo pohovoru (zdroj vlastní)

Ideální samozřejmě je pokud (chceme-li již využít k pohovoru prostory prodejny) pozveme uchazeče přímo do prostor, kde by případně pracoval. Vytváříme tím jakýsi první kontakt s pracovištěm a umožňujeme uchazeči, aby si své případné působiště obhlédl. Že třetina pohovorů probíhá na prodejnách jiných je zajímavé a řekl bych až překvapivě vysoké číslo. Proč tomu tak je, je otázkou spíše na vedoucí pohovorů (regionální manažerky/manažery), zda je tomu, tak z objektivních příčin či jejich případné lenosti nemohu ze svého pohledu příliš posuzovat. Možná si skutečnosti, že uchazeč je ochoten dostavit se na pohovor na prodejnu vzdálenou od té, kde se na místo uchází, ověřují, že má opravdový zájem a je ochoten pro svůj úspěch něco udělat. V tom případě by to bylo správné a řekl bych od tazatelů až vychytralé.

8.3.5 Začátek pohovoru



Obrázek 6 Začátek pohovoru (zdroj vlastní)

Celkem nevěřicně se dívám na množství pohovorů, které nezačali včas (14 %). Tady to na mě křičí, že něco je špatně. To, že pohovor nezačne včas, by mělo být naprostou výjimkou nikoliv relativně častou okolností.

Já jsem toho názoru, že pokud uchazeč není ani schopen (či ochoten) dostavit se na pohovor včas, tak nemá na daném pracovním místě evidentně co dělat (není-li důvod zpoždění opravdu objektivní – např. špatná pozvánka na pohovor ze strany společnosti XY). Přece jen je-li pozdě na pohovor, jak často potom bude chodit pozdě do práce?

Rovněž 6 % pohovorů začatých pozdě vinou tazatele je příliš vysoké číslo. Svědčí to o špatném time managementu a přípravě tazatele. Zároveň to dává negativní signál uchazeči nejen o tazateli ale o celé společnosti XY. Je to tedy neakceptovatelné a nejsou-li tazatelé schopni začít pohovory včas, tak možná by je potom neměli mít na starost vůbec. Věřím, že pokud by se alespoň některých pohovorů zúčastnil personalista, tak by toto číslo šlo dolů.

8.3.6 Délka pohovoru

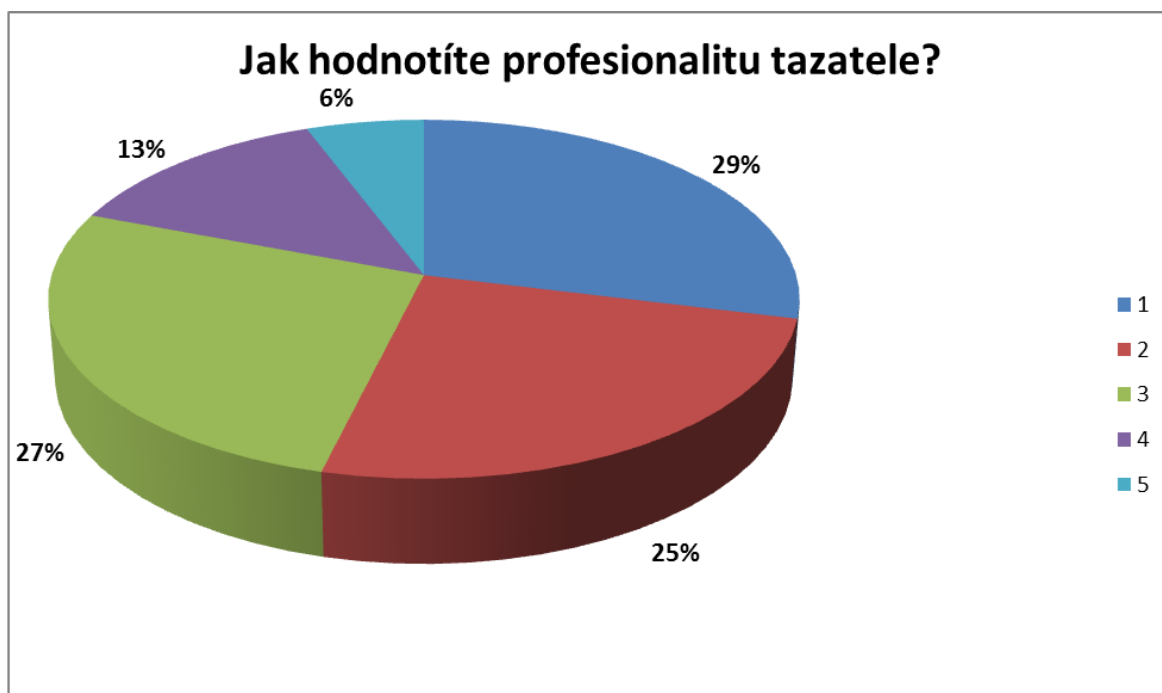


Obrázek 7 Délka pohovoru (zdroj vlastní)

Obecně se tvrdí, že pohovor by neměl trvat déle než hodinu. Tomu obrázek č. 7 celkem odpovídá. V každém případě by délka pohovoru měla být naplánována tak, aby nezasáhla do pohovoru následujícího (je-li naplánován).

Více než polovina pohovorů u společnosti XY trvá něco mezi 21 a 40 minutami. To může být dostatečná doba na utvoření se jakéhosi názoru na uchazeče (i když ne dostatečná na to, aby tento názor byl určitě správný, leč to často nejsme schopni učinit ani na konci zkušební doby).

8.3.7 Profesionalita tazatele



Obrázek 8 Úroveň profesionality tazatele dle názorů uchazečů (zdroj vlastní)

Necelých 30 % uchazečů hodnotí profesionalitu tazatele na jedničku. Naopak téměř dvacet procent udělilo tazateli hodnocení 4 či 5, což jsou známky naprosto nevyhovující. Otázkou je, zda byl uchazeč objektivní či ne. Mohl například mít pocit, že již na daném místě neuspěje a tak hodnotil trochu zaujatě, ale to by zároveň značilo, že tazatel nebyl schopen odmítnout uchazeče takovým způsobem, aby se ho to příliš nedotklo.

Zajímavým způsobem jak odmítnout uchazeče je například zeptat se ho na jeho finanční představy. Pak ho můžeme odbýt s tím, že bohužel chceme zrovna někoho s poněkud nižšími požadavky nebo popřípadě, že teď potřebujeme někoho, kdo bude cílit na vyšší mzdu a bude pro ni ochoten pracovat až do vyčerpání těla. Nicméně nesmíme uchazeči lhát, takže pokud je v akceptovatelné mzdové relaci, tak musíme uvést jiný důvod. A to se pořád bavíme o tom, co dělat pokud je třeba uchazeče odmítnout přímo na pohovoru. Většina odmítnutí by ale měla být učiněna až po vyhodnocení všech pohovorů, s tím že bohužel jiný kandidát byl tentokrát úspěšnější. Případně i pozveme uchazeče na pohovor v budoucnu.

K profesionalitě se váže samozřejmě i korektní vystupování a i oblečení tazatele. Nicméně to by mělo být samozřejmostí vždy, když je tazatel v práci (a pokud možno i mimo ní, i když to je již v podstatě jeho věc).

8.3.8 Příprava tazatele



Obrázek 9 Přípravenost tazatele na pohovor (zdroj vlastní)

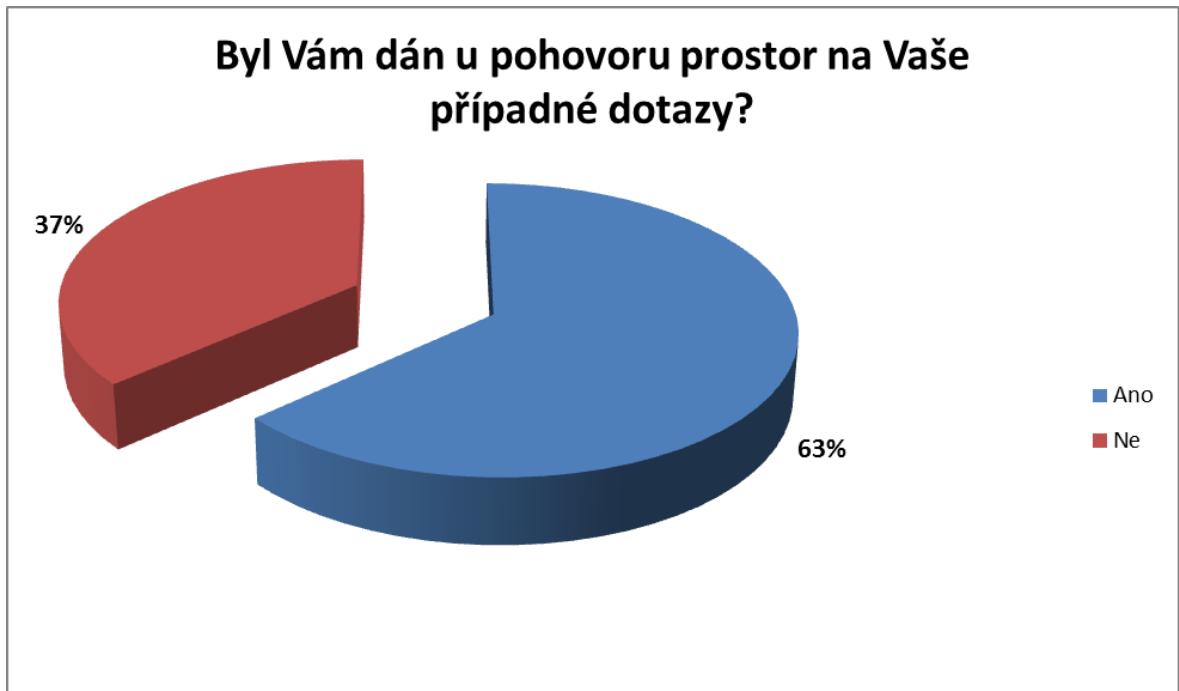
Dle obrázku č. 9 se 37 % uchazečů domnívá, že tazatel nebyl na pohovor připraven. To je něco, co by se stávat nemělo.

Pohovor je sice hodnocen jako nejspolehlivější metoda výběru pracovníků, ale to platí pouze tehdy, je-li proveden na úrovni, a to je podmíněno důkladnou přípravou na něj. Dle této otázky to tedy vypadá, že tazatelé společnosti XY v současnosti z nějakého důvodu nedokáží učinit pohovory skutečně efektivními.

Věřím, že s tímto problémem by mohla pomoci například přítomnost přítomnosti personalisty ve firmě. Nebo by tazatelé měli být personalistou alespoň proškoleni.

Rovněž z tohoto výsledku můžeme odvozovat, že značné množství pohovorů je pravděpodobně nestrukturovaných, což je zase nepříliš pozitivní informace o tazatelích.

8.3.9 Možnost položit tazateli otázky u pohovoru



Obrázek 10 Možnost dotazování u pohovoru (zdroj vlastní)

Výsledky uvedené na obrázku č. 10 jsou spíše špatné.

S prostorem pro otázky uchazeče by se mělo počítat již při přípravě pohovoru. To, že tomu tak není, svědčí buď o nedostatečné přípravě tazatele, nebo o nedovedném řízení pohovoru.

Skutečnost, že jsme nedali uchazeči prostor na jeho dotazy, se může negativně odrazit v jeho vnímání společnosti XY celkově.

8.3.10 Zodpovězení otázek respondentem tazatelem



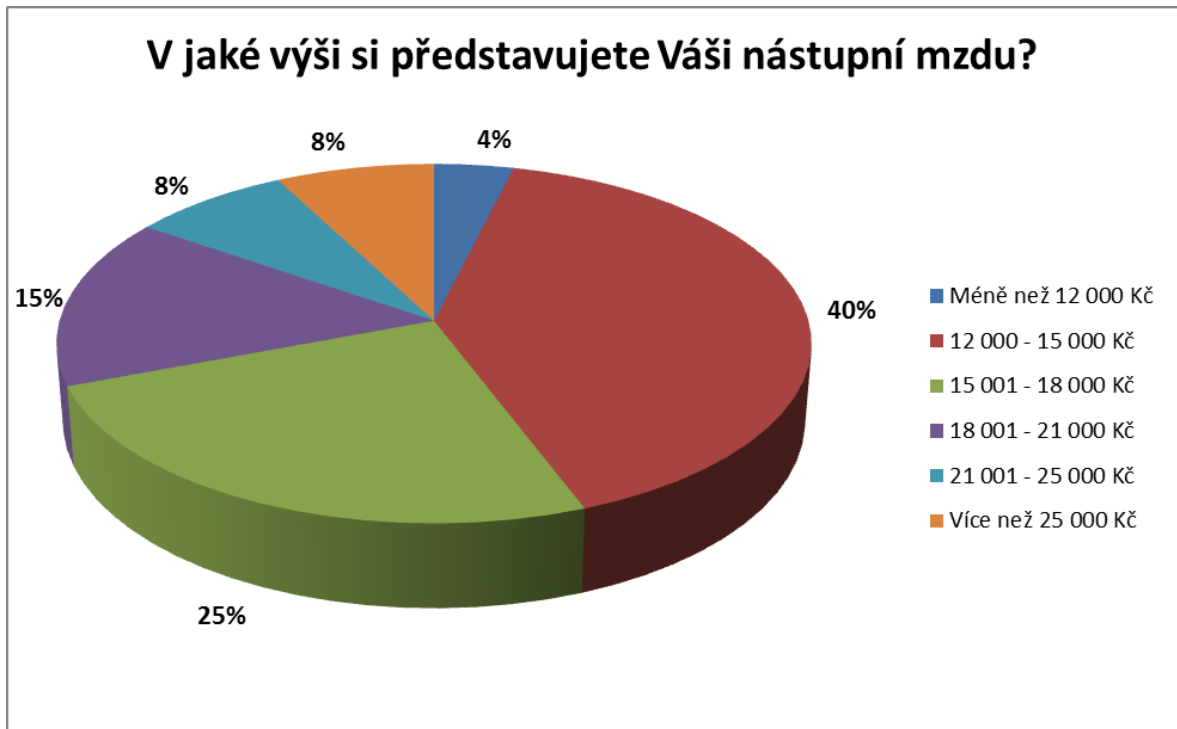
Obrázek 11 Procento zodpovězených otázek (zdroj vlastní)

Odpovědi na otázku uvedenou na obrázku č. 11 jsou výjimečně vyrovnané.

To, že nebyly zodpovězeny otázky všechny, se ještě dá přejít. Otázky nemusí být zodpovězeny všechny, pokud k tomu existují důvody a uchazeč se necítí ponecháván ve tmě.

Naopak skutečnost, že třetina respondentů odešla z pohovoru s dojmem, že jim nebyly zodpovězeny dotazy žádné, je do nebe volající. Takový uchazeč, zejména má-li zdravou sebeúctu, se pravděpodobně bude cítit dotčen a jeho obrázek o společnosti XY bude pošramocen.

8.3.11 Finanční očekávání uchazečů



Obrázek 12 Finanční očekávání uchazečů o místo prodejce ve společnosti XY (zdroj vlastní)

Zdá se, že většina uchazečů má celkem reálné finanční očekávání ohledně nástupní mzdy u společnosti XY. Relativně nízké mzdové požadavky jsou dány tím, že jde o mzdu nástupní. Většina uchazečů tak pravděpodobně dnes již počítá s nižší nástupní mzdou a nutností se vypracovat.

8 % uchazečů si představuje nástupní mzdu vyšší než 25 000 Kč, což pokud nejde o vysoce kvalifikované (jazykově i praxí) uchazeče je pravděpodobně požadavek nereálný.

8.3.12 Trpělivost uchazečů

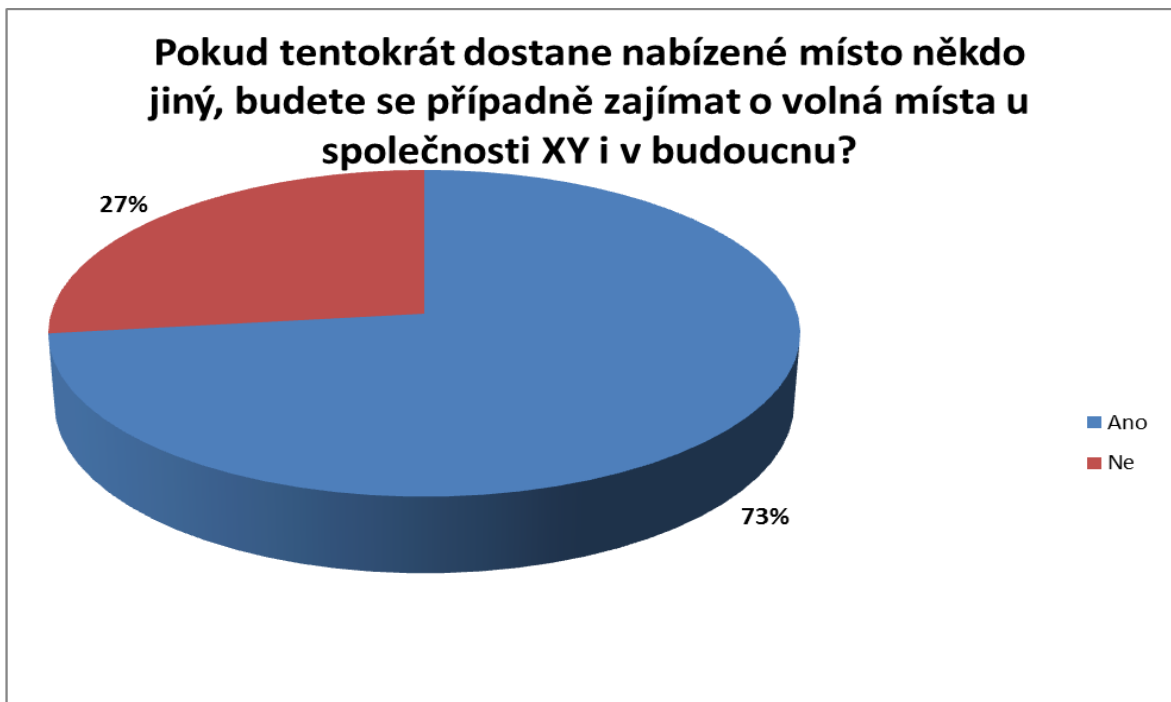


Obrázek 13 Ochota čekat na oznámení o výsledcích pohovoru (zdroj vlastní)

Více než polovina dotázaných je ochotna čekat na výsledky pohovoru 3 až 5 dní. To je celkem rozumná doba, ve které by měla být společnost XY schopna dát účastníkům vědět jak si na pohovoru vedli.

29 % respondentů je ochotno čekat až do dvou týdnů. To však samozřejmě neznamená, že by respondenti v době čekání neměli jiné pohovory. Je tak v zájmu společnosti XY vyhodnotit si pohovory co možná nejdříve, tak aby si mohla vybrat z těch neúspěšnějších, ještě než zákonitě uspějí někde jinde. Pět dnů, tedy pracovní týden by tedy měli být opravdu maximální dobou do kdy dát uchazečům vědět.

8.3.13 Zájem o pracovní místo v budoucnosti



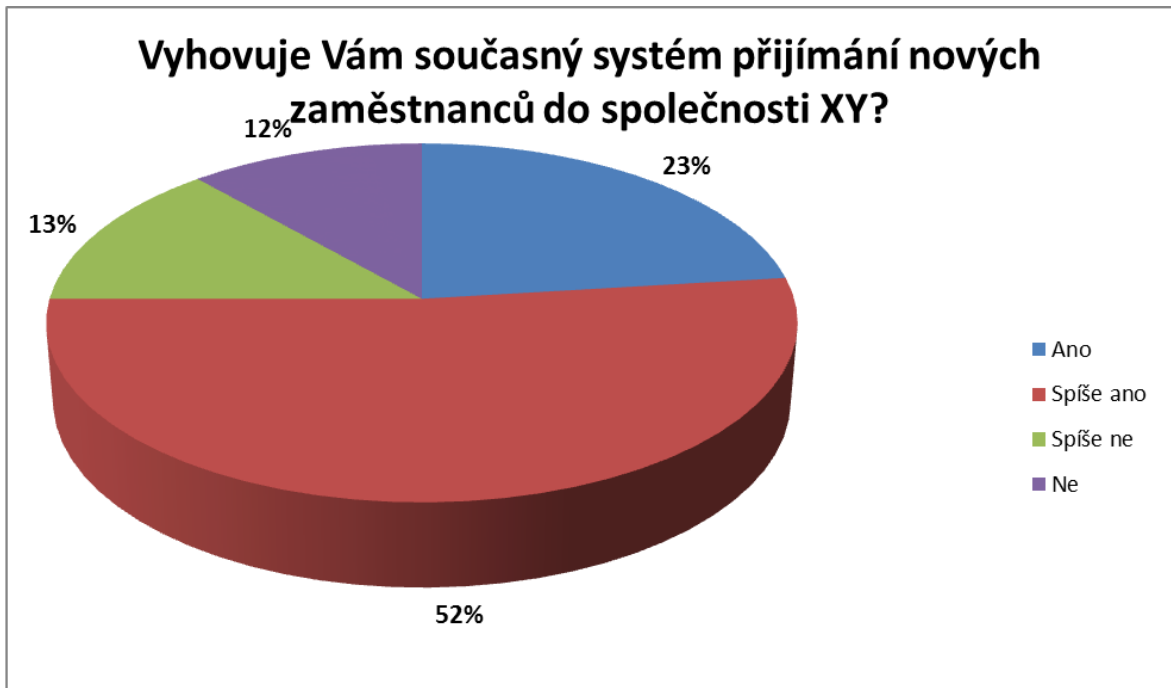
Obrázek 14 Zájem místo u společnosti XY v budoucnosti (zdroj vlastní)

Téměř tři čtvrtiny uchazečů odpovědělo, že zájem o místo u společnosti XY by projevil i v případě nynějšího neúspěchu.

To, že uchazeči jsou ochotni hlásit se znovu, je známkou toho, že společnost si u nich nepoškodila jméno do té míry, že by už o ní v budoucnu jako o zaměstnavateli vůbec neuvažovali.

Domnívám se, že 27 % uchazečů, pro které by již v budoucnu společnost XY nebyla atraktivním zaměstnavatelem je příliš vysoké číslo. Je tedy třeba něco změnit. Odpověď na to, co nám mohou do značné míry poskytnout jiné otázky, které jsou v tomto dotazníkovém šetření vyhodnocovány.

8.3.14 Spokojenost uchazečů se současnou situací (systémem)



Obrázek 15 Spokojenost uchazečů se současným systémem přijímání zaměstnanců ve společnosti XY (zdroj vlastní)

Tři čtvrtiny respondentů odpověděli, že současný systém jim vyhovuje. Lze to vidět na obrázku č. 15.

Nicméně mne spíše u této otázky zajímalo, proč jim nevyhovuje (těm cca 25 %). Proto jsem položil podotázku s prosbou, aby uvedli důvody negativního hodnocení.

Mezi odpověďmi zaznělo:

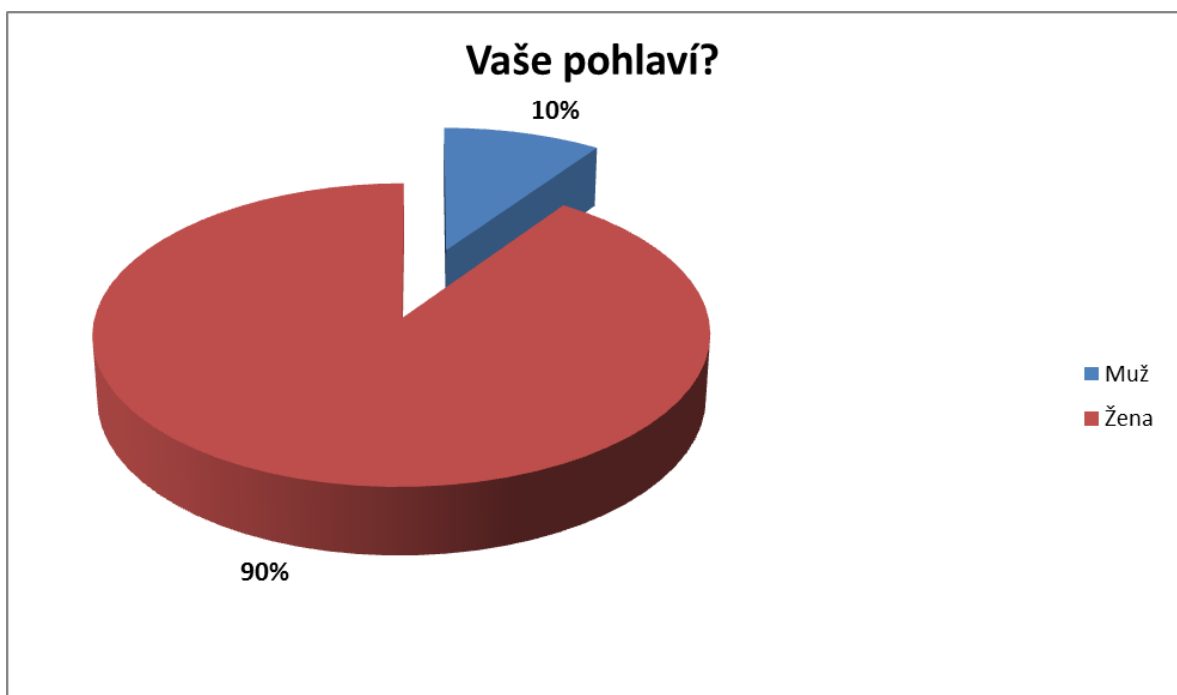
- Byl mi navrhnut jen jeden termín pohovoru.
- Tazatelka byla nepříjemná, celou dobu se neusmála.
- Již jsem na jednom pohovoru u vaší společnosti byla a kvalita byla oproti tomuto nesrovnatelná.
- Paní přišla pozdě, takže neměla čas mi odpovědět na dotazy, nesoustředila se a ještě navíc vypadala, že můj životopis vidí poprvé a ani neznala mé jméno, i když mě měla pozvanou jako první.
- Pohovor mi přišel jako povídání o ničem, vůbec jsem nebyla tázána na věci, které bych čekala.

- Pohovor byl dlouhý, a přesto jsem se nemohla na nic zeptat.
- Přišlo mi, že jsem byla odepsána, sotva jsem vešla, paní mi ani dobrý den nepopřála či ruku nepodala.
- Tazatelka vypadala jako by vedla svůj první pohovor v životě, pořád se jen něčemu divila.
- Jedu přes půl Brna, abych se dostala na pohovor a pak zjistím, že paní si ještě nestihla uvařit kávu, tak musím počkat. Vzhledem k tomu, že jsem čekala 10 minut, tak se nedivím, že už na mé dotazy nezbyl čas.
- Celou dobu jsem jen nevěřičně zírala jak Alenka v říši divů a pouze jsem čekala, až kolem proběhne zajíc s hodinkami...

Celkově je zde tedy celkem dost zmínek o nepřipravenosti a neprofesionalitě tazatelů. Ve třetím bodě se dokonce zmiňuje rozdílná kvalita jednotlivých pohovorů v rámci maloobchodní sítě společnosti XY.

Také je vidět, že některých respondentů se nemožnost položit otázky opravdu dotkla. Což jsem již řešil u otázky č. 9 respektive otázky č. 10.

8.3.15 Struktura uchazečů dle pohlaví

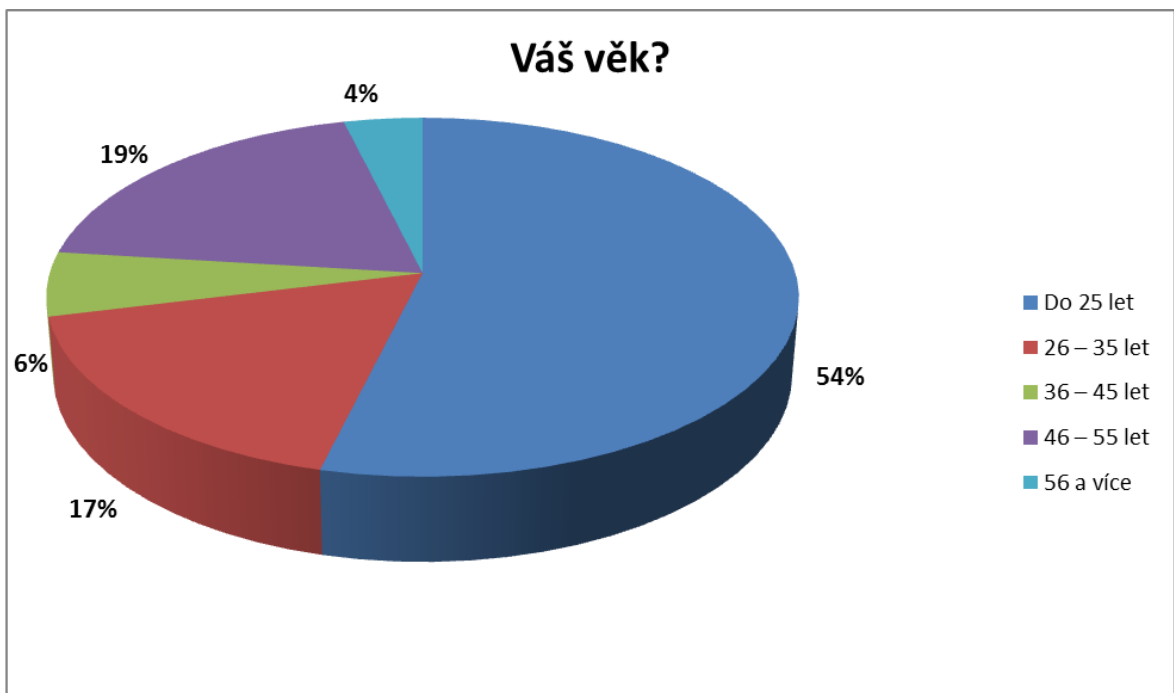


Obrázek 16 Zastoupení mužů a žen mezi uchazeči (zdroj vlastní)

Na obrázku č. 16 lze vidět, že většina účastníků pohovorů byly ženy (90 %). Je to dáno zejména tím, že se jich na danou pozici hlásí daleko více.

Šlo by spekulovat, že vzhledem k tomu, že většina regionálních manažerů (manažerek) společnosti XY jsou také ženy, tak z nějakého důvodu upřednostňují podřízené ženského pohlaví, např. se jim může snáze udržovat jejich autorita.

8.3.16 Věková struktura uchazečů



Obrázek 17 Věkové složení uchazečů (zdroj vlastní)

Více než polovina uchazečů je mladších než 25 let.

Důvodů lze vymyslet mnoho. Například lze zmínit to, že starší ročníky již většinou mají nějaké dlouhodobější zaměstnání a práci střídají méně často.

Také je to kategorie lidí, kteří končí školy. Ti hledají zaměstnání vůbec poprvé, takže je pravděpodobné, že jich je na trhu práce celkem dost.

8.3.17 Struktura uchazečů dle vzdělání



Obrázek 18 Vzdělanostní struktura uchazečů (zdroj vlastní)

Více než 40 % uchazečů má maturitu, což je nepochybně pozitivní, 37 % má výuční list, což je dobré, zejména pokud jsou vyučeni například jako prodavač/prodavačka.

Celkově tedy lze říci, že typickým uchazečem o místo na prodejně společnosti XY je žena do 25 let, která má maturitu či výuční list.

9 OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ

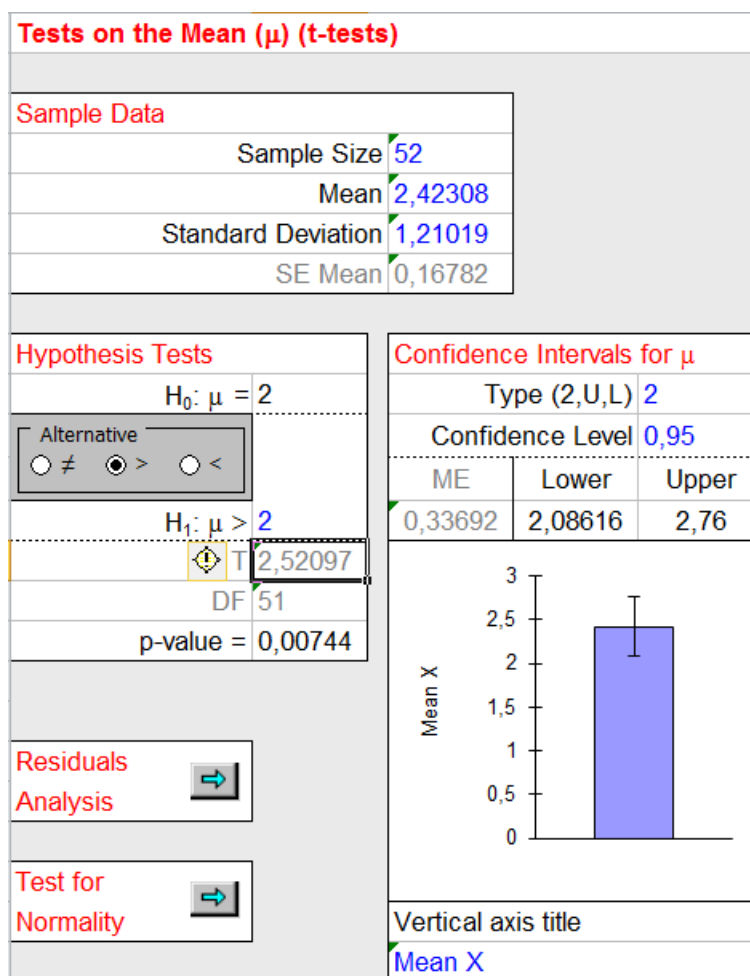
Výsledky kvantitativního výzkumu byly vyhodnoceny pomocí předem daných hypotéz, které byly ověřeny nebo vyvráceny díky statistickým veličinám získaných z údajů zjištěných v rámci dotazníkového šetření.

Při ověřování hypotéz jsem použil test hypotézy o střední hodnotě μ při neznámém rozptylu σ^2 (jednovýběrový t-test). Tato metoda ověřování statistických hypotéz je velmi známá a dá se nalézt téměř v každé příručce, která se statistickými hypotézami zabývá.

Hladinu významnosti jsem si stanovil na úrovni 5 % a k ověření testového kritéria jsem použil program XLStatistics.

9.1 H_1 : Průměrná známka hodnocení profesionality tazatelů je větší než

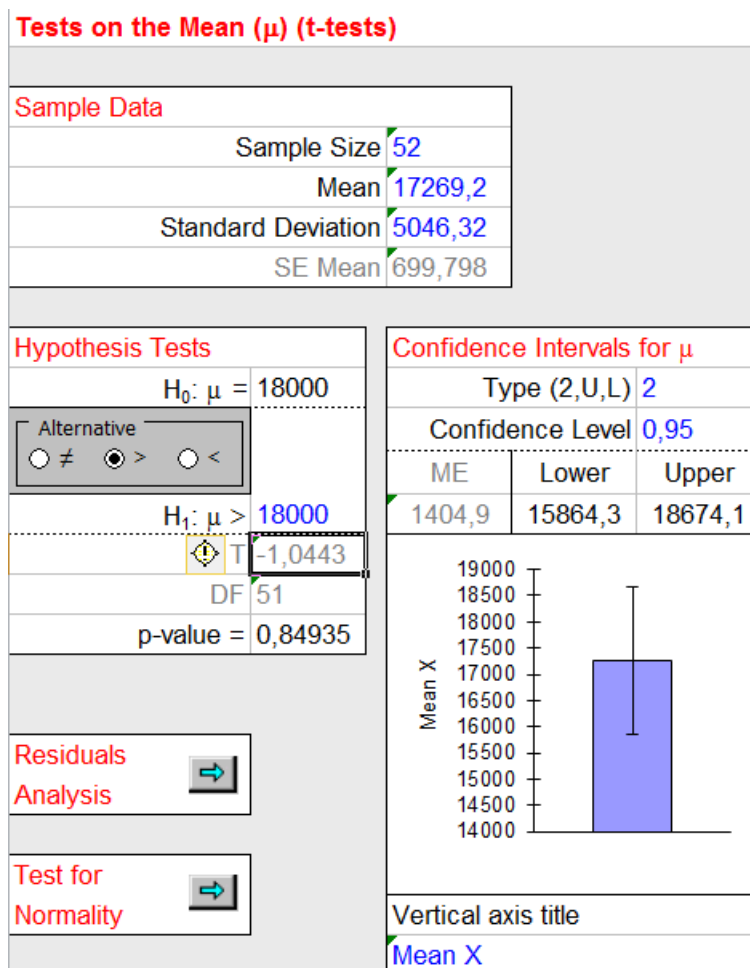
2



Obrázek 19 Výstup z programu XLStatistics

P-hodnota je 0,00744, takže je menší než 0,05, takže nemůžu potvrdit nulovou hypotézu a přijímám alternativní hypotézu na 5% hladině významnosti. Čili s 5% rizikem omylu můžu tvrdit, že známka je větší než 2, což není pro hodnocené tazatele optimální.

9.2 H_2 : Většina uchazečů očekává nástupní mzdu větší než 18 000 Kč



Obrázek 20 Výstup z programu XLStatistics

P-hodnota je 0,84935, takže je větší než 0,05, takže nemůžu vyvrátit nulovou hypotézu a přijímám ji na 5% hladině významnosti. Čili s 5% rizikem omylu můžu tvrdit, že očekávaná nástupní mzda uchazečů není větší než 18 000 Kč, což je pro společnost XY jistě pozitivní zpráva.

10 INTERVIEW S ŘEDITELEM MALOOBCHODU SPOLEČNOSTI XY

V rámci kvalitativního výzkumu jsem provedl nestrukturované interview s pracovníkem společnosti XY zodpovědným za její maloobchodní síť.

Tázel jsem se ho na celý proces přijímání pracovníků. Konstatoval, že jsou využívány v podstatě téměř jen vnější zdroje, které jsou o pracovních místech informovány na specializovaných internetových stránkách a stránkách společnosti XY, v případě přijímání prodáváčky/prodáváče se inzerát vystavuje i na dané prodejně.

Ve fázi výběru se společnost spoléhá na to, že nadřízení si vyberou své nové podřízené, což v praxi u přijímání obsluhy na prodejnu znamená, že předvýběr i pohovory provádí regionální manažer/ka (většinou za přítomnosti vedoucí prodejny, ale je to na ní). Z pohovoru nejsou pořizovány žádné písemné výstupy. Tazatel pohovoru potom v jím zvolené době (většinou takové, aby to nenarušilo chod prodejny) vybere nového zaměstnance.

S novým zaměstnancem je sepsána pracovní smlouva na dobu neurčitou se zkušební dobou 3 měsíce.

Na konci zkušební doby by se měl manažer/ka zamyslet, zdali se nový pracovník osvědčil a nebylo-li by vhodnější ho vyměnit (s tím že například před Vánoci většina manažerů pracovníky nepropustí). Celé hodnocení je přitom opět nepísemné.

Na můj dotaz, zdali je nějakým způsobem stanovena forma pohovoru či je-li někde uveden aspoň doporučený postup, mi bylo odpovězeno, že regionální manažerky/manažeři by měly být o tom, jak má pohovor vypadat proškoleny regionálními řediteli/ředitelkami. Ti jsou potom několikrát ročně o tomto postupu informováni na poradě s ním.

Na konec jsem se zeptal, jestli u společnosti plánují zaměstnat personalistu. Ředitel tím vypadal zaujat. Řekl, že v současnosti se o mzdovou stránku věci stará mzdová účetní a o zaměstnance se stará pouze management. Na můj doplňující dotaz, jestli uvažuje, že by pod sebou měl jako štábního pracovníka jednoho či dva personalisty uznal, že by se to mohlo zkusit (aspoň na zkušební dobu), a pokud by daný personalista přesvědčil o tom, že bude pro firmu přínosem, tak by to bylo jen dobře.

Následně jsem mu poděkoval za jeho čas a rozloučili jsme se s tím, že mě poprosil o zaslání hotové bakalářské práce.

11 NÁVRH ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO PROCESU PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY

V této části bakalářské práce se budu věnovat tomu, jaké zlepšení jdou provést v procesu přijímání zaměstnanců ve společnosti XY. Vzhledem k tomu, že současná situace již byla relativně dost analyzována, tak je nyní řada navrhnout co s tím.

Hlavním nedostatkem, který mě napadá, je skutečnost, že přestože ve firmě pracuje více než 300 zaměstnanců, tak v ní není ani jeden personalista. Personální práci provádí buď mzdová účetní, nebo management společnosti, popřípadě některé personální činnosti nejsou prováděny téměř vůbec.

Personalista by mohl pomoci například s kvalitnější přípravou pohovorů a evaluací pracovníků (jak potenciálních, tak stávajících).

V současné době jsou pohovory (jak ukazují i výsledky dotazníkového šetření) nestrukturované. Nikdo na tazatele nedohlíží a kvalita pohovorů v rámci různých regionů je tak značně rozdílná.

Má-li pohovor plnit dobře svou funkci, tak mu musí dle mého názoru předcházet důkladná příprava. Dnes tomu tak bohužel často není a bylo by právě úkolem personalisty tuto oblast zlepšit.

Rovněž skutečnost, že regionální manažeři nejsou při pohovorech (či po nich) žádným způsobem kontrolováni, je povážlivá. Vždyť kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí. Aplikování self-control je obtížné a dle mého názoru to zde zjevně nefunguje.

Proto jsem vytvořil návrh dokumentu, který by musel tazatel povinně vyplnit u uchazeče o místo prodavačky/prodavače ve společnosti XY. Týkalo by se to uchazečů pozvaných na pohovor. Dokument by potom byl předložen personalistovi, který by tak měl alespoň jakousi základní kontrolu o tom, koho si tazatelé vybírají. Zároveň by sloužil jako pomůcka tazatelům při vedení a hodnocení pohovoru. Návrh přikládám v příloze č. 2. K návrhu by potom měl tazatel přiložit životopis.

Přítom personalistů by nemuselo být moc. Pro začátek by stačil třeba jen jeden, který by mohl být přímo podřízen řediteli maloobchodu a jeho úkolem by bylo starat se a pomáhat s řešením personálních otázek v maloobchodní síti společnosti XY.

Personalista by prováděl při přijímání pracovníka několik činností. Informoval by o volném místě. Shromažďoval by odpovědi uchazečů. Prováděl by prvotní předvýběr. Potom by informace přeposlal regionálnímu manažerovi/manažerce a nechal jej/jí vybrat si koho pozvat na pohovor. Personalista by potom vybrané uchazeče obvolal a pozval je na pohovor (dle dohody s manažerem/manažerkou). Také by poslal potvrzující informační mail o pohovoru.

Sám personalista by se účastnil některých pohovorů (i když vzhledem k velikosti a rozšířenosti společnosti XY asi ne všech), kde by pomáhal řídit pohovor a vybrat nejvhodnějšího uchazeče (i když konečné slovo musí mít budoucí nadřízený).

Po zvolení konečného kandidáta nadřízeným by personalista provedl vyhodnocení informací o účastnících pohovoru (viz příloha č. 2) a v případě pochyb by zjistil dodatečné informace.

Personalista by měl během zkušební doby také nového zaměstnance na prodejně navštívit a zeptat se ho na jeho dojmy a uvítat ho osobně ve společnosti XY.

Konečnou činností personalisty spojenou s fází přijímání nového pracovníka by byla pomoc s vyhodnocením nového pracovníka, které by prováděl vždy příslušný nadřízený zhruba týden před skončením zkušební doby. Toto hodnocení by bylo písemné a nový pracovník by byl hodnocen nadřízeným, aspoň jedním zástupcem z řad kolegů na prodejně a nový pracovník by provedl hodnocení také sám (hodnotil by sebe i své nové působiště).

Také toto nové zavedení písemného hodnocení pracovníka na konci zkušební doby by do značné míry pomohlo zkvalitnit úroveň lidských zdrojů ve společnosti XY. Personalista by jej neprováděl (vzhledem k tomu, že s novým pracovníkem může být v kontaktu během zkušební doby jen sporadicky), ale určitě by jej měl vyhodnocovat (případně si k tomu přizvat příslušného nadřízeného).

Ještě je třeba zmínit, že personalista by mohl provádět (případně zajišťovat) školení tazatelů při pohovorech i školení jiná s uchazeči a čerstvými zaměstnanci související.

A to vzhledem k názvu této práce ani nezmiňuji jiné potenciální přínosy, které by personalista mohl do společnosti XY přinést.

Finanční vyčíslení zavedení uvedených doporučení by nebylo až tak vysoké, jak by se mohlo na první pohled zdát. Pokud by společnost XY chtěla používat mnou navržený formulář

vyhodnocení uchazečů, tak by jí to stálo v podstatě jen papír, protože já bych si samozřejmě žádné finanční nároky za něj nekladl. Rovněž pracovní zátěž současných zaměstnanců společnosti by to nemělo nijak výrazně zvýšit, naopak by to mělo managementu pomoci.

Zavedení pozice personalisty by stálo společnost mzdu personalisty. Ta by se dle mého názoru (po telefonické konzultaci s ředitelem maloobchodu) měla (včetně pojištění hrazeného zaměstnavatelem) pohybovat zpočátku na cca 35 000 Kč. Informační systém je ve společnosti již zaveden, avšak jeho personální část se příliš nevyužívá, nicméně zaveden a připraven k potenciálnímu použití již je. Zaměstnanec by potřeboval pracovní místo, které je společnost schopna na své centrále u Prahy poskytnout bez nějakých výrazných nákladů. Rovněž pracovní notebook či mobil pro nového zaměstnance by neměl být problémem, protože společnost má několik mobilů a 2 notebooky v současné době nevyužívány. Je možné, že by pracovník potřeboval služební automobil, avšak společnost má ve svém vozovém parku k dispozici v současné době například nevyužívanou Octavii či Wolkswagen Caddy. Nákladem by tak byla v tuto chvíli opravdu pouze mzda personalisty.

Právě angažování personalisty je tak mým hlavním doporučením společnosti XY. Věřím, že vytvoření této pracovní pozice by společností pomohlo zvýšit její konkurenceschopnost, neboť pomohlo ke zvýšení kvality lidských zdrojů ve společnosti XY.

ZÁVĚR

Proces získávání nových zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších procesů probíhajících v rámci obchodní společnosti. O lidském kapitálu se dnes již hovoří jako o intelektuálním kapitálu, což znamená, že zaměstnanci jsou nositeli inovací. Právě zaměstnanci vdechují firmě život a měli by být nejdůležitější konkurenční výhodou firmy. Význam správné volby nových zaměstnanců je tedy nezpochybnitelný.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou.

Cílem teoretické části bylo zejména vytvořit teoretické základy pro část praktickou. Toho bylo dosaženo shrnutím mnoha teoretických poznatků o procesu přijímání nových pracovníků. Praktická část měla potom za cíl analyzovat současnou situaci procesu přijímání nových pracovníků ve společnosti XY.

V rámci kvantitativního průzkumu provedeného v analýze současného stavu procesu přijímání nových pracovníků ve společnosti XY bylo zjištěno, že kvalita tohoto procesu se v různých regionech republiky značně liší. Je to dáno například tím, který regionální manažer/ka společnosti XY vede proces přijímání nového zaměstnance.

Bylo zjištěno, že výběrové pohovory jsou často nepřipravené a nestrukturované. Rovněž je při kontaktu s uchazeči o zaměstnání relativně často poškozována dobrá pověst společnosti XY, a to zejména výskytem neprofesionálního vystupování zástupců společnosti během procesu výběru zaměstnanců.

Z analýzy procesu přijímání nových zaměstnanců ve společnosti XY potom byly zpracovány návrhy případných zlepšení současného stavu.

Hlavním návrhem bylo vytvoření pozice personalisty v rámci maloobchodní sítě společnosti XY.

Dále byl vytvořen návrh pomocného formuláře, který slouží jak ke kontrole tazatelů, tak jako jakýsi návod, co u výběrového pohovoru hodnotit, na co se zaměřit. Také bylo navrženo zavést písemnou evaluaci nového zaměstnance na konci zkušební doby.

Při zpracování této práce byly použity odborné monografické publikace.

Pevně věřím, že práce splňuje svůj účel a že bude sloužit ke zlepšení procesu přijímání zaměstnanců ve společnosti XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, ISBN 978-0-7494-5242-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. Personální práce v malých a středních firmách. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef, 2008. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Vyd. 4. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANKIW, N. Gregory, 2000. Zásady ekonomie. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-7169-891-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. Komunikační dovednosti v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0650-4.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. Mezinárodní management a globalizace. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-886-X

SOUČEK, Zdeněk, 2005. Firma 21. století: předstihněme nejlepší!!!. Vyd. 1. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-88-6

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC Assessment centre.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vztahy podřízenosti a nadřízenosti v maloobchodní síti společnosti XY (upraveno podle interních materiálů společnosti XY).....	34
Obrázek 2 Spektrum vnějších zdrojů získávání zaměstnanců (zdroj vlastní)	41
Obrázek 3 Úroveň prvního kontaktu uchazeče se společnostmi XY (zdroj vlastní)	42
Obrázek 4 Přístupnost místa pohovoru (většinou prodejny) (zdroj vlastní)	43
Obrázek 5 Místo pohovoru (zdroj vlastní).....	44
Obrázek 6 Začátek pohovoru (zdroj vlastní)	45
Obrázek 7 Délka pohovoru (zdroj vlastní).....	46
Obrázek 8 Úroveň profesionality tazatele dle názorů uchazečů (zdroj vlastní).....	47
Obrázek 9 Připravenost tazatele na pohovor (zdroj vlastní).....	48
Obrázek 10 Možnost dotazování u pohovoru (zdroj vlastní)	49
Obrázek 11 Procento zodpovězených otázek (zdroj vlastní).....	50
Obrázek 12 Finanční očekávání uchazečů o místo prodejce ve společnosti XY (zdroj vlastní).....	51
Obrázek 13 Ochota čekat na oznámení o výsledcích pohovoru (zdroj vlastní).....	52
Obrázek 14 Zájem místo u společnosti XY v budoucnosti (zdroj vlastní).....	53
Obrázek 15 Spokojenost uchazečů se současným systémem přijímání zaměstnanců ve společnosti XY (zdroj vlastní).....	54
Obrázek 16 Zastoupení mužů a žen mezi uchazeči (zdroj vlastní).....	55
Obrázek 17 Věkové složení uchazečů (zdroj vlastní).....	56
Obrázek 18 Vzdělanostní struktura uchazečů (zdroj vlastní)	57
Obrázek 19 Výstup z programu XLStatistics	58
Obrázek 20 Výstup z programu XLStatistics	59

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro uchazečky/uchazeče o zaměstnání ve společnosti XY
- P II Informační dokument o uchazečích na místo prodavač/prodavačka ve společnosti XY

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO UCHAZEČKY/UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ VE SPOLEČNOSTI XY

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Jindřich Ďurďa a studuji na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

V současné době píši bakalářskou práci na téma „Analýza procesu přijímání nových zaměstnanců ve firmě XY“. Chci Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který mi velmi pomůže při zpracovávání mé práce.

Dotazník je anonymní a nemůže v žádném případě ovlivnit Vaše přijetí či nepřijetí. Informace budou sloužit pouze ke zjištění celkových výsledků tohoto dotazníkového průzkumu a nebudou žádným způsobem zneužity.

Vždy *zakroužkujte* Vámi vybranou odpověď.

Velmi Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

1) Kde jste se dozvěděl/a o nabídce práce u nás?

- a) Naše internetové stránky
- b) Práce.cz
- c) Jobs.cz
- d) Na naší prodejně
- e) Od našeho zaměstnance
- f) Jiným způsobem

2) Jak hodnotíte komunikaci se zástupcem naší společnosti během pozvání na pohovor? (Známkování jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

3) Našla/našel jste místo pohovoru snadno?

- a) Ano
- b) Ne. Prosím uveďte důvod:

4) Kde se konal Váš pohovor?

- a) Na prodejně, v níž se o pozici ucházím
- b) V jiné prodejně
- c) Na jiném místě

5) Začal Váš pohovor včas?

- a) Ano
- b) Ne. Vinou tazatele
- c) Ne. Přišel jsem pozdě

6) Jak dlouho trval Váš pohovor?

- a) Do 20 minut
- b) 21 – 40 minut
- c) 41 – 60 minut
- d) 61 – 90 minut
- e) Více než 90 minut

7) Jak hodnotíte profesionalitu tazatele? (Známkování jako ve škole)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

8) Měl/a jste dojem, že tazatel byl na pohovor s Vámi připraven?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9) Byl Vám dán u pohovoru prostor na Vaše případné dotazy?

- a) Ano
- b) Ne

10) Byly Vaše případné dotazy u pohovoru zodpovězeny?

- a) Ano, všechny byly zodpovězeny
- b) Zodpovězeny byly jen některé
- c) Žádné či téměř žádné otázky nebyly zodpovězeny

11) V jaké výši si představujete Vaši nástupní mzdu? Prosím napište částku v Kč:

12) Jak dlouho jste ochoten čekat na rozhodnutí o Vašem případném přijetí či nepřijetí?

- a) 1 – 2 dny
- b) 3 – 5 dní
- c) Do dvou týdnů
- d) Déle

13) Pokud tentokrát dostane nabízené místo někdo jiný, budete se případně zajímat o volná místa u společnosti XY i v budoucnu?

- a) Ano
- b) Ne

14) Vyhovuje Vám současný systém přijímání nových zaměstnanců do společnosti XY?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14a) V případě negativní odpovědi prosím napište, co Vám nevyhovuje:

15) Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

16) Váš věk:

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

17) Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Výuční list
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

Ještě jednou Vám děkuji za Váš čas. V případě Vašeho zájmu o výsledky tohoto průzkumu se na mě můžete obrátit.

Jindřich Ďurďa

durdaji@centrum.cz

PŘÍLOHA P II: INFORMAČNÍ DOKUMENT O UCHAZEČÍCH NA MÍSTO PRODAVAČ/PRODAVAČKA VE SPOLEČNOSTI XY

Tazatel:

Datum pohovoru:

Místo uskutečnění pohovoru (číslo prodejny):

INFORMACE O UCHAZEČCE/UCHAZEČI

Jméno uchazečky/uchazeče:

Jazykové znalosti (vždy uvést hodnocení 1-5 jako ve škole):

Angličtina:

Němčina:

Ruština:

Jiné (uveďte):

Počítačová gramotnost: ano - ne

Poslední 2 pracovní místa (jméno společnosti - pracovní pozice):

1)

2)

Předchozí zkušenost s prací prodavačky/prodavače: ano – ne

Zdroj informace o volném pracovním místě:

HODNOCENÍ UCHAZEČKY/UCHAZEČE

Přišel uchazeč včas: ano – ne (popř. důvod)

Hodnocení vzhledu uchazečky/uchazeče (slovy):

Usmál/a se uchazečka/uchazeč: ano - ne

Hodnocení úrovně komunikace (1-5, jako ve škole):

Úroveň projeveného zájmu o práci ve společnosti XY (slovy):

Ví uchazeč/ka již něco o společnosti XY (slovy):

Mzdové požadavky (v Kč):