

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Pančíková

Získávání a výběr pracovníků v Organizaci Office Depot
s.r.o.

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jarmila Salivarová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Michaela Pančíková

Recruitment and employee selection in the organization
Office Depot Ltd.

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Jarmila Salivarová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 28.3.2012

Michaela Pančíková

Poděkování

Ráda bych touto cestu poděkovala PhDr. Jarmile Salivarové za spolupráci při tvorbě této bakalářské práce. Její ochota a přístup k této bakalářské práci mi velmi pomohly.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá pohledem na problematiku získávání a výběru zaměstnanců. V první části tato práce shrnuje teoretický pohled jak na problematiku získávání, tak i na problematiku výběru zaměstnanců do společností všeobecně. Druhá část je prakticky zaměřena na tyto procesy ve společnosti Office Depot s.r.o. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci SWOT analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčové pojmy

externí zdroje

interní zdroje

kvalifikace

swot analýza

výběr zaměstnanců

získávání zaměstnanců

Annotation

This thesis is focused on recruitment and selecting employees. In the first part of this work summarizes the theoretical perspective on the issues of recruitment, as well as the issue of selection of employees in companies in general. The second part is practically focused on these processes in Office Depot ltd. Theoretical knowledge is used in the practical application of the SWOT analysis of staffing employees.

Key words

internal resources

external resources

qualification

swot analyza

selection of employees

recruitment

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Defínování požadavků.....	11
1.1.1 Popis pracovního místa.....	11
1.1.2 Požadavky na zaměstnance.....	12
1.2 Metody získávání zaměstnanců	14
1.2.1 Interní zdroje	14
1.2.2 Externí zdroje.....	15
2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	17
2.1 Metody výběru zaměstnanců	19
2.1.1 Typy pohovorů.....	20
2.1.2 Výběrové testy	21
2.1.3 Assesment centre.....	23
2.2 Ověření referencí a jiné	25
2.3 Vyhodnocení výběru daného uchazeče	26
2.4 Informování uchazeče o rozhodnutí.....	26
PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
3 VÝBĚR A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI OFFICE DEPOT	28
3.1 Charakteristika firmy Office Depot	28
3.2 Proces získávání zaměstnanců v Office Depot.....	29
3.2.1 Požadavky personálního oddělení Office Depot	30
3.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců Office Depot.....	32
3.2.3 Interní zdroje	32
3.2.4 Externí zdroje.....	33
3.3 Proces výběru zaměstnanců v Office Depot.....	35
3.3.1 Třídění uchazečů	35
3.3.2 Individuální pohovor typu 1+1	36
3.3.3 Výběrová komise	37
3.3.4 Ověření referencí.....	38
3.3.5 Vyhodnocení výběru zaměstnanců	39
3.3.6 Informování uchazeče	39
3.4 SWOT analýza získávání a výběru zaměstnanců Office Depot.....	40
3.5 Výsledky polostrukturovaných pohovorů se zaměstnanci Office Depot	43
ZÁVĚR.....	50
SEZNAM LITERATURY	52
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	54
SEZNAM GRAFŮ.....	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Získávání a výběr pracovníků je v dnešní době jeden z nejdůležitějších procesů každé společnosti. Firma pokud chce být dnes opravdu úspěšná, musí stavět na dobrých zaměstnancích. Zaměstnanci rovněž vytvářejí image společnosti a reprezentují ji navenek. Pokud společnost zaměstnává spokojené, ohodnocené a motivované zaměstnance, má reálnou šanci být úspěšnou a pozitivně vnímanou okolím. Prostřednictvím těchto zaměstnanců se může společnost prezentovat ve světě obchodu, kultury, etiky. Lidské zdroje jsou největší bohatství firmy a hlavně tvoří její potenciál pro budoucnost. Aby firma plnila své cíle, byla konkurenceschopná a mohla přicházet s novými nápady a inovacemi, potřebuje nadšené a pracovité zaměstnance. Cílem tedy vždy je, vybrat kvalitní zaměstnance, s chutí dlouhodobě působit v dané společnosti a svým přínosem rozvíjet nejen sebe, ale také společnost. Proces získávání a výběru zaměstnanců je jeden ze základních a zároveň nejdůležitějších pro každou společnost.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části se tato práce věnuje základním poznatkům o dané problematice na základě mnoha odborných knih, vědeckých článků a pojednání. V praktické části se práce zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Office Depot. Z důvodu přehlednosti je práce dělena do tří kapitol. V první kapitole je představena společnost Office Depot s.r.o., její charakteristika a působení. Dále je zde podrobně rozepsán proces získávání zaměstnanců, požadavky personálního oddělení a zdroje získávání zaměstnanců. Druhá kapitola popisuje proces výběru zaměstnanců, který obsahuje třídění uchazečů, typy pohovoru, působení výběrové komise, ověření referencí uchazeče, vyhodnocení a informování uchazeče. Třetí kapitola představuje SWOT analýzu získávání a výběru zaměstnanců do společnosti Office Depot, která odhaluje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti v této oblasti. Praktická část je doplněna polostrukturovanými rozhovory, které probíhaly s nově nastupujícími zaměstnanci a na základě jejich

výsledků je možno navrhnout případné změny a zlepšení celého procesu výběru a získávání.

Cílem bakalářské práce je tedy prozkoumat a co nejpodrobněji vysvětlit dané téma dle odborných publikací, představit společnost a její praktiky při získávání a výběru zaměstnanců. Na základě výsledků polostrukturovaných rozhovorů, SWOT analýzy, teoretických a praktických znalostí se závěrečná kapitola věnuje případným návrhům ke zlepšení, které by mohl management vybrané společnosti využít.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá hlavně v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.¹

Cílem získávání pracovníků je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu, přičemž tradiční filozofií získávání zaměstnanců je přilákat co nejvíce žadatelů. Získávání je dvoustrannou záležitostí, ve které na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu, a na straně druhé vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se představy organizace a uchazeče shodnou, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.

Evropská legislativa klade mimořádný důraz na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Zákoník práce ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup. Zaměstnavatel může politiku rovného zacházení v oblasti získávání pracovníků prosazovat tím, že:

- aktivně a soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na jakýkoliv znak diskriminace,

¹ KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management press, 2. vydání. 1998. ISBN 80-85943-51-4

- systematicky dává přednost při získávání a povyšování ženám a příslušníkům menšinových skupin,
- stanoví podíl, kolik má být žen a příslušníků minorit z celkového počtu získaných a povýšených.²

1.1 Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasné definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů. Kromě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo obsazení nově vytvořených pracovních míst a obojí je potřeba mít důkladně prověřeno, aby se zjistilo, zda je náhrada oprávněná. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady a úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu práce a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informace, potřebné k sestavení inzerátu, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria pracovního místa, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.³

1.1.1 Popis pracovního místa

Abychom věděli, koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu jí adresovat, jaké metody získání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci, pracovních podmínkách a požadavcích na toto pracovní místo. Jak známo, tyto informace poskytují popis a specifikace pracovního místa. Pokud jsou popis

² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, *Management lidských zdrojů*, C.H. Beck, 1. Vydání, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2

a specifikace pracovního místa dostatečně aktuální, využijeme je, ale pokud cítíme, že již neodpovídají skutečné povaze práce na pracovním místě a skutečným požadavkům na jeho držitele, pak musíme provést novou analýzu obsazovaného pracovního místa.⁴

Popis pracovního místa je velmi podrobný materiál v personálních dokumentech. Pokud je uveden v plné podobě, není vždy dostatečně přehledný pro potenciální uchazeče a stává se i v praxi velmi nepraktický. Z těchto důvodů se jeví v praxi vhodnější variantou bodový popis pracovního místa. Charakteristika pracovního místa může být tedy velmi různorodá, určitě by však neměly chybět následující základní informace:

- Název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání
- Rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník zodpovědný
- Místo výkonu práce
- Možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce

Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku bude reagovat či nikoliv. Všechny charakteristiky pak bývají brány v úvahu ve fázi předvýběru či v procesu výběru pracovníků.

1.1.2 Požadavky na zaměstnance

Je-li detailně zpracovaná specifikace pracovního místa, lze odvodit soupis požadavků na zaměstnance pro danou pozici.

„Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- Schopnosti (co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností);

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management Press, 2. vydání. 1998, ISBN 80-85943-51-4

- Odborná příprava a výcvik (požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat);
- Zkušenosti, praxe (zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci, dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce);
- Zvláštní požadavky (tak, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět i v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy);
- Vhodnost pro organizaci (podniková kultura např. formální nebo neformální a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí);
- Další požadavky (cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.);
- Možnost splnit očekávání uchazeče (míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazeče, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.).⁵

Dále je možné požadavky na pracovníka pro účel získávání a výběru dělit na:

- „Nezbytné (nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném pracovním místě);
- Žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit pracovníka výcvikem a vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem);
- Vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí jej flexibilnějším);
- Okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadné je zajistit jinak).⁶

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2, str. 354.

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha Management Press 4. vydání. 2009, ISBN 978-80-7261-168-3 str. 126.

1.2 Metody získávání zaměstnanců

Organizace může obsazovat volná či nová pracovní místa buď z řad svých současných zaměstnanců z tzv. interních zdrojů, nebo mimo společnost z tzv. externích zdrojů. Obě tyto varianty mají ale pro společnost také své klady a zápory.

1.2.1 Interní zdroje

První z možností jak vybrat zaměstnance, o kterém již máme informace, je posouzení jeho pracovního tempa a znalostí. Můžeme využít tedy jeho potenciálu správným směrem. Případně splnit jeho cíle, jako je získání vyššího postu nebo změny pracovní pozice. Interní zdroje jsou převážně nejvyužívanějším zdrojem. Nábor z interních zdrojů má jednu důležitou část a to, že šetří společnosti peníze a čas. Stejně jako u ostatních procesů i výběr zaměstnanců u interních zdrojů má své výhody i nevýhody.

Základní z nich mohou být:

Výhody:

- Ekonomická nenáročnost
- Možnost kariérního růstu
- Znalost prostředí uchazečem
- Znalost způsobilosti a postojů kandidáta
- Řízení dle kompetencí
- Uplatnění Talent Managementu
- Cílevědomá personální politika
- Posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv
- Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí
- Pružné personální plánování
- Operativnost při obsazování pozic
- Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů

Nevýhody:

- Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
- Ne vždy je dostatek uchazečů
- Převaha soutěživosti (až rivalry) vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců
- Přehnaná kritičnost vůči nováčkovi ve funkci
- Úspěšnost vybraného jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu jeho úspěšnosti v nové pozici
- Riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaku různých zájmových a lobbistických skupin
- Psychologické bariéry
- Náklady na rekvalifikaci ⁷

1.2.2 Externí zdroje

Externí zdroje zajišťují převážně zprostředkovatelské agentury anebo poradenské firmy specializované na získávání pracovníků. Externími zdroji mohou být i studenti, důchodci, ženy v domácnosti, kteří jsou zaměstnáni na dobu určitou s částečným pracovním úvazkem. Lze je tedy zapojit do pracovního procesu jako krátkodobou náhradu za zaměstnance. ⁸

Výhody:

- Záruky personálních agentur za kvalitu uchazečů
- Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů
- Snazší adaptace nového pracovníka a jeho adaptace s okolím
- Nezaujatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem a možnostmi přínosů: nové pohledy, přístupy, inovace
- Snaha nováčka o vybudování pozitivního image

⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁸ TOTH, Daniel. *Personální management* 1. vydání Praha: Powerrint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

Nevýhody:

- Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur
- Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury
- Demotivace neuspokojených personálních rezerv
- Náročnost socializace, akulturace a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka
- Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi
- Riziko neúspěšnosti nováčka
- Délka trvání výběru pracovníka agenturou
- Odlišné aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou⁹

⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.“¹⁰

Výběr a získávání pracovníků v organizaci je zapotřebí chápat jako významné personální činnosti. Obsahem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka a podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladu zaměstnance s nároky práce, kterou má vykonávat. Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a organizací, tak i splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do společnosti.¹¹

Cílem výběru zaměstnanců je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové pracovníky, kteří budou nejen výkonní, ale zároveň budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle podniku dokážou předpovědět efektivnost pracovníka. Jde o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilosti. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí zaměstnance z vnějších zdrojů i při interním rozhodnutí o povyšování, rozmístění a uvolnění.¹²

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management Press, 2. vydání. 1998, ISBN 80-85943-51-4, str. 130.

¹¹ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha Management Press, 3. Rozšířené a doplněné vydání, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, *Management lidských zdrojů*, C.H. Beck, 1. Vydání, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

„Vlastní proces výběru pracovníků v konkrétní organizaci zpravidla zahrnuje:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (tj. životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejícího zaměstnání, referencí apod.),
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka,
- výběrový (přijímací) rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí, resp. nepřijetí uchazeče,
- uzavření pracovní smlouvy, většinou se stanovením oboustranné zkušební doby (tato zkušební doba je v japonských podnicích zpravidla tříletá).¹³

„Výběrový proces by měl být monitorován z několika důvodů:

- zajistit, že je výběr prováděn v rámci dané firemní politiky a diskriminační legislativy,
- určit platnost výběrových rozhodnutí,
- zajistit, že existuje přijatelná úroveň spolehlivosti mezi hodnotiteli a tazateli.¹⁴

¹³ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha Management Press, 3. Rozšířené a doplněné vydání, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0, str. 515.

¹⁴ FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, *Personalistika*, Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6, str. 130

2.1 Metody výběru zaměstnanců

„Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté co, je nashromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují typické kroky, spočívající ve třídění uchazečů, které mají z pravidla následující pořadí:“¹⁵

- Pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání);
- Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování (a to aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo o odmítnutí);
- Uchazeč může být požádán, aby vyplnil podnikový dotazník, napsal průvodní dopis nebo životopis
- Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií:
 1. Přijati
 2. Na hranici přijatelnosti
 3. Nevhodní
- Přijatelní uchazeči jsou nadále tříděni tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru.
- Sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě.
- Uchazeči se pozvou na pohovor.
- V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy.¹⁶

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2, str.366.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Dále se také často využívá dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, který slouží jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Ty poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a pro sestavení seznamu uchazečů.¹⁷

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovory a assesment centre.

2.1.1 Typy pohovorů

Pohovor je nejběžnějším nástrojem určeným pro výběr pracovníků. Typů pohovorů je velké množství. Ideální je však členění na tři základní typy.

a) Individuální pohovory (pohovory typu 1+1)

„Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucí pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jediným tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí a to je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.“¹⁸

b) Pohovorové panely

„Skupina dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2, str. 370.

pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.¹⁹

c) Výběrové komise

„Výběrová komise je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.“²⁰

2.1.2 Výběrové testy

Výběrové testy nebo-li testy pracovní způsobilosti, se používají za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než které lze získat z pohovoru. Hlavními typy testů používaných při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností (potenciálních i získaných).

- **Testy inteligence** - musí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci a dále musí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence. Při tomto výběru by měl mít personalista na paměti, že nejlepší test je ten, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, aby ukazoval, jak je jedinec na základě výsledků srovnatelný se zbytkem uchazečů.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2, str. 370.

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

- **Testy osobnosti** – se snaží posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Existuje mnoho nejrůznějších teorií osobnosti, ale jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model dle Robertse. Model tvoří:

- extroverze/ introverze
- emoční stabilita
- příjemnost
- svědomitost
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem

Testy osobnosti poskytují o uchazečích zajímavé doplňující informace, které jsou oproštěny od chybných reakcí, ke kterým dochází při pohovorech, zejména individuálních a nestrukturovaných. Testy by měly být zrekonstruovány psychologem nebo specializovanou firmou, proto aby byl test nejvhodnější.

- **Testy osobnosti** – tyto testy měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.
- **Testy potenciálních schopností** – jejich úkolem je předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Testy by měly být řádně prověřeny a to tak, že se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví kvality tímto pracovním místem požadované.
- **Testy získaných schopností** – měří schopnosti nebo dovednosti, které jedinec již získal v předchozím vzdělávání nebo praxi.

Testy se používají jako součást výběru uchazečů pro zaměstnání, která vyžadují velká množství pracovníků a není se možné plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech. Testy inteligence jsou užitečné v situacích, kdy je inteligence klíčovým faktorem. Testy potenciálních i získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na které jsou požadovány specifické a měřitelné dovednosti

například počítačový programátor. Testy osobnosti jsou nejvhodnější v zaměstnáních, jako je například prodej, kde „osobnost“ prodejce je velmi důležitá. Testy obvykle tvoří součást assesment centre.²¹

2.1.3 Assesment centre

Je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče na danou funkci.

Assesment centre používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu daných úkolů a jsou při tom posuzováni.

Assesment centre se využívá většinou při obsazování manažerských a vyšších pracovních pozic. Skládá se z velké pracovní skupiny s počtem 6-8 posuzovatelů, kteří jsou většinou zkušenými psychology, či speciálně vyškolenými manažery. Uchazeči o zaměstnání při assesment centre většinou absolvují následující kroky:

- Pohovory
- Úkoly při nichž uchazeči řeší simulované každodenní problémy vyskytující se na obsazovaném místě.
- Řešení případových studií, tedy skutečných nebo smyšlených vylíčení nějakého organizačního problému, který uchazeči jednotlivě nebo ve skupině musejí diagnostikovat a navrhnout řešení.
- Neřízené skupinové diskuse, zpravidla představující opět nějaký praktický úkol, například rozdělení investičních prostředků či odměn, kdy každý z účastníků představuje vedoucího určitého útvaru, jehož zájmy hájí a snaží se pro něj získat co nejvíce v diskusi s ostatními a proti nim.

²¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

- Manažerské hry, simulující organizaci a její vnitřní i vnější podmínky a vyžadující týmově přijmout účinná rozhodnutí týkající se popsane situace.
- Testy osobnosti
- Testy schopností²²

Při pohovoru s uchazečem o zaměstnání dochází často k různým chybám, mezi něž patří zejména to, že tazatel:

- není na rozhovor dostatečně připravený,
- je nesoustředěný,
- skončí rozhovor, aniž by si udělal poznámky,
- svými otázkami navádí odpovědi, klade mnoho dotazů najednou a ke všemu vyslovuje svůj názor,
- vládne rozhovoru místo toho, aby byl pozorným posluchačem,
- hodnotí například na základě předpokladů nebo činí předčasné závěry a dopouští se tak hodnotitelských chyb,
- klade příliš mnoho hypotetických otázek ve stylu „Co by bylo, kdyby?!“, místo toho aby se soustředil na typické způsoby jednání, na oblasti odpovědnosti, úspěchu a na pracovní metody,
- nechá se vést osobními antipatiemi,
- hraje si na amatérského psychologa,
- ostýchá se klást nepříjemné otázky, přehlíží podrobnosti, místo aby je dále rozvíjel,
- má sklon vkládat do odpovědí uchazeče něco, co v nich nebylo obsaženo.²³

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

²³ BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha Management Press, 3. Rozšířené a doplněné vydání, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0.

2.2 Ověření referencí a jiné

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“

Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodu odchodu ze zaměstnání, výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci/absence).

Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně. Důvod je zřejmý. Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, mají sklon se vyhýbat poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince.

Reference mohou být poskytovány jak písemnou tak například telefonickou formou. Obě formy mají své klady i zápory a doporučuje se při nich dotazovat na předem připravené a osvědčené otázky.

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif, či plat?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních 12 měsíců?
- Zaměstnali byste jej opět (jestliže ne, tak proč)?²⁴

Reference poskytnuté od zaměstnavatele jsou nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem. S názory v nich uvedenými je však třeba zacházet opatrně. Velmi nadšené či velmi slabé reference musejí vyvolat určitý poplach, už proto, že nejsou příliš časté.

Lékařské vyšetření může být dalším požadavkem pro výběr zaměstnance. Zdravotní stav uchazečů bývá velmi často ověřován v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu).

²⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2, str. 374.

2.3 Vyhodnocení výběru daného uchazeče

Při výběru uchazeče bychom vždy měli upřednostnit jeho znalosti, schopnosti, tak, aby uchazeč vykonával kvalitně svoji práci na obsazovaném pracovním místě. Nikdy bychom se neměli nechat ovlivnit příbuzenskými vztahy, osobními sympatiemi, náboženstvím uchazeče nebo politickou stranu.

Jednou ze základních zásad výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Nelze zapomenout ani na to, že výběr je dvoustranná záležitost, a že si při něm nevybírá jen organizace ale i pracovník organizaci. Je tedy rovnocenným a rovnoprávným partnerem a organizace by se tak k němu měla chovat.²⁵

2.4 Informování uchazeče o rozhodnutí

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písemně. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě. Uchazeči často odstupují, zejména pak ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti, popřípadě proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, aby si jich více vážil a promítal to například do výše jejich platu.²⁶

Rozmanitost metod výběru je ukázkou toho, že nemáme k dispozici jednu obecně použitelnou metodu, u které jde o vytipování nejvhodnějšího uchazeče. Proto jsou používány jejich kombinace, např. psychologické testy s různými typy rozhovorů, aby se co nejvíce zvýšila pravděpodobnost správnosti výpovědí o uchazečových přednostech a slabínách.²⁷

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management Press, 2. vydání. 1998, ISBN 80-85943-51-4

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8. vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2.

²⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, *Management lidských zdrojů*, C.H. Beck, 1. Vydání, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

Teoretická část bakalářské práce shrnula dle odborné literatury základní poznatky k procesu získávání a výběru zaměstnanců a přiblížila každodenní pracovní náplň personálního oddělení. Teoretických poznatků bylo využito při zpracování praktické části bakalářské práce, která popisuje získávání a výběr zaměstnanců ve vybraném podniku.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝBĚR A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI OFFICE DEPOT

Při zpracování praktické části bylo využito metody SWOT analýzy a polostrukturovaných rozhovorů. SWOT analýza mapuje vnitřní a vnější prostředí společnosti tak, aby byly definovány její silné a slabé stránky a zároveň mohly být stanoveny hrozby a možné příležitosti pro společnost. Polostrukturované rozhovory jsou sondou do stavu spokojenosti nových zaměstnanců společnosti Office Depot.

3.1 Charakteristika firmy Office Depot

OFFICE DEPOT je jedním z největších dodavatelů kancelářských potřeb na světě. Nabízí více kancelářských produktů a služeb, více zákazníkům, ve více zemích než kterákoliv jiná firma v oboru. Společnost byla založena v roce 1986 s ústředím v Delray Beach na Floridě. Nyní působí v 52 zemích po celém světě, provozuje více než 1500 maloobchodních prodejen, pracuje pro ni 41 000 zaměstnanců a její roční tržby přesahují 15 miliard dolarů.

OFFICE DEPOT zaujímá přední místa ve všech distribučních kanálech – od maloobchodu a smluvních dodávek až po katalogový prodej a internetové obchodování.

V Česku je OFFICE DEPOT největším dodavatelem kancelářských potřeb. Společnost navazuje na úspěšnou tradici společnosti Papirius, která zde působila od roku 1993. Během své třináctileté historie se Papirius stal nejvýznamnějším dodavatelem kancelářského zboží nejen v České republice, ale postupně také na Slovensku, v Maďarsku, Litvě a nejnověji v Polsku. V zájmu dalšího rozvoje společnosti došlo v roce 2007 ke spojení s americkou nadnárodní korporací OFFICE DEPOT.

Společnost OFFICE DEPOT s.r.o. v Česku spadá do regionu CEE (Central & Eastern Europe). Sídlo tohoto regionu je v Hostivici – Praha západ.

Do regionu patří Česká republika, Polsko, Slovensko a Maďarsko. Region CEE nadále podléhá vedení OFFICE DEPOT Europe se sídlem ve Venlo (Nizozemí).

Nové sídlo společnosti se začalo budovat v roce 2006. Jeho součástí je největší sklad kancelářských potřeb ve střední Evropě o rozloze více než deset tisíc metrů čtverečných. Automatizovaný sklad zaručuje díky propracovanému logistickému systému dodání zboží do druhého pracovního dne po celém regionu CEE. Každý den tento sklad opouští zboží připravené na expedici k zákazníkům v Polsku, Maďarsku a na Slovensku. Po ČR je rozvoz řešen několika lokálními centry odkud probíhá distribuce k zákazníkům dodávkami.

OFFICE DEPOT s.r.o. v České republice zaměstnává přes 500 zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že Hostivice je centrálou společnosti pro region CEE, nachází se v jedné budově mnoho zaměstnanců různých pozic, od nákupu, přes sklad, dopravu, obchod a zázemí společnosti až po její TOP management.

3.2 Proces získávání zaměstnanců v Office Depot

Na proces získávání nových zaměstnanců je ve společnosti OFFICE DEPOT kladen velký důraz. Proces získávání zaměstnanců ve společnosti OFFICE DEPOT je řešen vždy s předstihem tak, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám a neefektivnímu a pomalému obsazování volných či nových pracovních míst. Z pohledu personálního oddělení společnosti OFFICE DEPOT je rozhodující, zda se jedná o zaměstnance na:

a) Již existující pracovní místo

Informace o potřebě nového zaměstnance je předána personálnímu oddělení prostřednictvím **žádosti o přijetí nového pracovníka** (viz. příloha A), která na základě stávajícího **popisu práce** (viz. příloha B) a **profilu vhodného kandidáta** (viz. příloha C) zadá inzerci. Pokud se teda jedná o náhradu již vzniklé pozice, podepisuje

tuto žádost nadřazený hledané pozice a manažer oddělení, na které se hledá nový zaměstnanec.

b) Novou pracovní pozici

Pro výběr zaměstnance na nově vzniklou pracovní pozici je zapotřebí vyplnit opět **žádost o přijetí nového pracovníka** (viz. příloha A), která prochází složitějším schvalovacím procesem v rámci OFFICE DEPOT. Žádost je nutné doplnit o podpisy nadřazené osoby na hledanou pozici a ředitele příslušného oddělení. Celý proces schvalování v tomto případě zajišťuje HR ředitel, kterému se také tato žádost předkládá. Nově vytvořený **popis práce** (viz. příloha B) spolu s **profilem vhodného kandidáta** (viz. příloha C) se předává na personální oddělení, které po schválení zadá inzerci.

c) Brigádníka

Žádost o přijetí nového pracovníka (viz. příloha A) je nutné vyplnit i v případě potřeby brigádníka a to vždy před vykonáním brigády. Žádost se předává na personální oddělení ke schválení a až po schválení je možné, aby brigáda proběhla. U dlouhodobých brigád je žádost o přijetí nového pracovníka také doplněna **popisem práce** (viz. příloha B) a **profilem vhodného kandidáta** (viz. příloha C). Stejně jako v předchozím případě jsou tyto podklady předány personálnímu oddělení. U krátkodobých brigád stačí personálnímu oddělení předat žádost o přijetí nového pracovníka doplněnou o stručný popis náplně práce.

3.2.1 Požadavky personálního oddělení Office Depot

Specifikací pracovního místa se rozumí soubor požadavků personálního oddělení na daného zaměstnance a soubor informací o dané pozici pro případné kandidáty. Skládá se tedy z **popisu práce** (viz. příloha B) a **profilu vhodného kandidáta** (viz. příloha C).

Popis práce:

Popis práce je sestavován primárně nadřízeným manažerem a koresponduje s pracovní náplní, na základně důkladné analýzy pracovního místa. Navrhovateli pro vytvoření popisu práce mohou být také přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení i odcházející zaměstnanci z pracovní pozice. V případě, že již pracovní pozice existuje, stačí stávající popis práce pouze upravit a aktualizovat. Pokud se jedná o novou pozici, za vytvoření popisu práce odpovídá přímý nadřízený nově vznikající pozice. Hlavními body popisu práce jsou:

- název pracovní pozice
- název oddělení
- nadřízený/podřízený
- pracovní úvazek
- pracovní doba, směnnost
- kategorie práce
- místo výkonu práce
- základní zodpovědnost – popis konkrétní činnosti
- požadavky na pracovní pozici z hlediska
- znalostí (vzdělání, jazyková vybavenost, práce na PC ...)
- dovedností (manažerské, komunikační, odolnost vůči stresu ...)
- zkušeností (praxe v oboru, či dané pozici)
- postojů (loajalita, týmovost, ochota růst a vzdělávat se ...)

Současně je nutné zmínit, že popis práce, je spolu s pracovní smlouvou a vnitřním mzdovým předpisem dokumentem, který každý nový zaměstnanec podepisuje při nástupu do společnosti. Může také sloužit jako nástroj orientace pracovníka v novém zaměstnání, ale také jako podklad pro hodnocení zaměstnance.

Profil vhodného kandidáta:

Profil vhodného kandidáta je souhrn doplňujících informací, které mohou usnadnit výběr vhodného kandidáta. Obsahuje základní požadavky, doplňující specifika a také osobností charakteristiku ideálního zaměstnance OFFICE DEPOT na konkrétní pozici. V profilu vhodného kandidáta jsou uloženy informace, které není možné zahrnout do popisu práce. V případě, že popis práce anebo profil vhodného kandidáta není sestaven správně, je výběr vhodných zaměstnanců prodloužen a zbytečně se komplikuje.

3.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců Office Depot

Personální oddělení ve spolupráci s příslušným manažerem rozhodne, zda bude nový pracovník hledán z interních či externích zdrojů, popřípadě z obou. Pochopitelnou výhodou interních uchazečů je jejich integrace ve společnosti a většinou bezproblémové začlenění do nového pracovního týmu. Naopak výhodou externích uchazečů může být přínos nových pohledů a názoru na pracovní problematiku a procesy.

3.2.3 Interní zdroje

Stávající zaměstnanci společnosti jsou vždy o vyhlášení interního výběrového řízení na korporátní pozici informováni prostřednictvím **e-mailu** (viz. příloha D). Interní výběrové řízení musí být vyhlášeno i v případě, že již má manažer vytipovaného zaměstnance na danou pozici.

Přihlášky do interní výběrového řízení se zasílají a shromažďují na personálním oddělení. Po uzavření termínu přihlášek jsou všichni přihlášení kandidáti pozváni do první kola výběrového řízení (osobní pohovor s personalistou) a pokud nejsou shledány závažné nedostatky tak většinou i do druhého kola (pohovor s manažerem oddělení). V případě nízkého počtu uchazečů se mohou tato dvě kola sloučit do jednoho termínu.

Stávající nadřízený musí být o přihlášení svého podřízeného do interního výběrového řízení informován. Běžnou praxí je rovněž žádost o podání referencí na konkrétního pracovníka.

O výsledcích interního výběrového řízení jsou ihned po jeho ukončení informováni všichni jeho účastníci. Zároveň jim je dána důkladná zpětná vazba na již proběhnuté výběrové řízení spolu s doporučením.

3.2.4 Externí zdroje

V případě externího výběrového řízení je veřejnost oslovena prostřednictvím různých inzercí, personálních agentur a databáze personálního oddělení. Jednotlivý typ inzerce je vždy zvolen personálním oddělením podle druhu pracovní pozice a v závislosti na aktuálnost potřeby nového zaměstnance. Jedním z dalších zdrojů externího výběrového řízení jsou kandidáti, kteří jsou doporučeni našimi stávajícími zaměstnanci v personálním programu „Wanted“.

Inzerce:

Inzerce zadává vždy personální oddělení a to na základě profilu vhodného kandidáta, popisu práce a po konzultaci s manažerem oddělení. Velmi důležitá je zvolená forma inzerce.

Ve společnosti OFFICE DEPOT se využívají následující tři způsoby:

- a) tištěná inzerce – velmi zřídka
- b) inzerce na pracovních serverech – jobs.cz, práce.cz ...
- c) zveřejnění na Úřadu práce – povinný zdroj nicméně nebývá úspěšný

Plnou zodpovědnost za vybraný způsob inzerce nese personální oddělení a volí jej na základě momentální potřeby společnosti OFFICE DEPOT.

Pro zaujmutí dostatečného počtu oslovených uchazečů jsou inzeráty na serverech aktualizovány pravidelně a na týdenní bázi. Zobrazují se takto na přednější pozici vypisovaných inzerátů. **Vzhled internetové inzerce** (viz. příloha E) se vždy řídí grafickým manuálem společnosti OFFICE DEPOT.

Personální agentury:

V současné době spolupracuje společnost OFFICE DEPOT hned s několika personálními agenturami. Jejich výběr je závislý na získávané pozici a na regionu, pro který se daný zaměstnanec hledá. Všeobecné smluvní podmínky s těmito agenturami bývají:

- a) provize cca 2-3 platy za zprostředkování kandidáta
- b) garance pro dobu 3 měsíců od nástupu kandidáta, to znamená, že pokud s kandidátem nebude společnost spokojena a rozváže s ním pracovní poměr, vrací agentura adekvátní část dohodnuté provize za kandidáta
- c) v případě odchodu kandidáta v dohodnuté garanční lhůtě vyhledává personální agentura náhradního kandidáta zdarma nebo poskytne finanční kompenzaci

Personální program „Wanted“:

Tento program se zaměřuje na kontaktování případných nových zaměstnanců prostřednictvím stávajících pracovníků. Pokud zaměstnanec OFFICE DEPOT doporučí a doručí na personální oddělení životopis svého známého, může pak v případě jeho přijetí získat finanční odměnu, která se odvíjí od obsazované pozice.

3.3 Proces výběru zaměstnanců v Office Depot

Proces výběru zaměstnanců ve společnosti OFFICE DEPOT je přesně definovaný systém, který se skládá z mnoha přesně daných kroků a na jehož průběhu se mimo personálního oddělení podílí celá řada zaměstnanců společnosti. Všeobecně však platí průběh popsáný v následujících bodech.

3.3.1 Třídění uchazečů

Obdržené životopisy jsou na personálním oddělení zpracovány a vytřízeny. Příslušný personalista provede na základě předem daných kritérií prvotní selekci obdržených životopisů a podle skutečností je rozdělí do tří skupin:

- a) „vhodné“
- b) „ke zvážení“
- c) „nevhodné“

V případě kandidátů spadajících do kategorií „ke zvážení“ a „nevhodné“ se zváží, zda by jejich osobnostní profil více nevyhovoval požadavkům jiného otevřeného výběrového řízení, či by nebylo vhodné jej ponechat pro budoucí využití. V případě archivace životopisu je nutné kandidáty požádat o písemný, emailový, souhlas pro zařazení do interní databáze a použití osobních údajů.

Životopisy kandidátů, kteří z jakéhokoliv důvodu nevyhovují požadavkům výběrového řízení, jsou personálním oddělením vyhodnoceny zamítacím dopisem, který obdrží kandidát do jednoho týdne od obdržení životopisu.

Kandidáti ze skupiny „vhodní“ jsou přizváni personálním oddělením do prvního kola výběrového řízení.

3.3.2 Individuální pohovor typu 1+1

První kolo výběrového řízení probíhá vždy formou osobního pohovoru a z pravidla ho vede personalista. Pouze ve výjimečných případech vede pohovor manažer oddělení, do jehož kompetencí spadá daná pozice. Po svém příchodu do OFFICE DEPOT je kandidát na recepci požádán o vyplnění **dotazníku uchazeče o zaměstnání** (viz. příloha F), kam doplní informace, které neuvedl v zaslaném životopisu.

Délka osobního pohovoru trvá v návaznosti na typ pozice od 30 do 60 minut. V průběhu prvního kola výběrového řízení je uchazeč personalistou informován o bližší náplni práce a dostává prostor pro své dotazy. Zároveň je personalistou vyzván, aby prezentoval svůj životopis a představil důvody zájmu o danou pozici. Na závěr je kandidát informován o dalším průběhu výběrového řízení a termínu, do kterého obdrží zpětnou vazbu na toto první kolo.

První kolo výběrového řízení bývá z pravidla první zkušeností kandidáta ze společností OFFICE DEPOT, proto je žádoucí, aby tato zkušenost byla příjemná a pozitivní i přesto že daný kandidát se nejví jako vhodný pro danou pozici. Cílem prvního kola není uchazeče odradit, ale naopak namotivovat a nadchnout jej stát se součástí týmu OFFICE DEPOT. Pochopitelně je nutné pracovat s aktuálními a reálnými informacemi!

Nevyhovující kandidáti jsou následně personálním oddělením písemně zamítnuti. Kandidáti, kteří úspěšně prošli prvním kolem výběrového řízení, jsou personálním oddělením přizváni do druhého kola. Termíny druhých kol jsou voleny po dohodě s manažery daných oddělení.

3.3.3 Výběrová komise

Druhé kolo výběrového řízení zpravidla probíhá pod vedením manažera daného oddělení, který si jako přisedícího přizve svého kolegu, zpravidla vedoucího jiného týmu. Druhé kolo výběrového řízení se pohybuje okolo 60 minut a bývá rozděleno do tří následujících částí.

a) prezentace uchazeče

Uchazeč je vyzván, aby prezentoval svůj životopis, své pracovní zkušenosti předpoklady pro danou pozici. Do průběhu prezentace vstupují oba zúčastnění manažeři svými dotazy, které na projev uchazeče navazují.

b) modelová situace

V případě, že se jedná o zaměstnance, který se uchází o pozici v obchodním oddělení, bývá tato část pravidlem. Úkolem modelové situace je ověřit předpoklady daného uchazeče, jeho komunikační dovednosti, logické uvažování nad danou situací, sebedůvěru a přirozené charisma.

c) prostor pro dotazy

V této části má uchazeč možnost získat doplňující informace, případně vysvětlení nejasností, které vznikly v průběhu prvního a druhého kola výběrového řízení. Tato část je pro uchazeče velmi důležitá, neboť mu umožní vyjasnění případných nesrovnalostí, které mohou být zásadní pro jeho rozhodnutí.

Kandidáti, kteří po 2. kole výběrového řízení nevyhovují, jsou na pokyn manažera zamítnuti personálním oddělením.

V případě manažerských a jiných specifických pozic se využívá možnosti 3. kola výběrového řízení. Náplní je především hlubší testování uchazeče, například charakterových vlastností nebo řídicích schopností, které jsou většinou prováděny externí společností. U obchodních pozic může být formou třetího kola i doprovod s obchodníkem v terénu.

3.3.4 Ověření referencí

Ověření referencí je povinností u významnějších pozic a provádí je manažer daného oddělení, případně po dohodě s personálním oddělením, po druhém kole výběrového řízení. V případě nižších pozic se k tomuto kroku přistupuje v případě, že se kandidát jeví jako zajímavý, nicméně ze strany manažera jsou určité pochybnosti či nejasnosti, jež se nepodařilo rozluštit v průběhu prvního a druhého kola výběrového řízení.

Při ověřování referencí je vhodné se držet zaběhnutých postupů:

- a) představení se
- b) požádat o věnování 10 minut na prověření referencí konkrétního kandidáta
- c) uvést pozici, o kterou kandidát žádá

Rovněž se doporučuje klást praxí prověřené otázky, které pomáhají dozvědět se potřebné informace důležité pro manažerovo rozhodnutí. Těmito otázkami mohou být například:

- Jaký vztah máte k této osobě?
- Jaké pracovní úkoly měla tato osoba na starosti ve své práci?
- Jak plnila své úkoly?
- Jak spolupracovala s ostatními kolegy?
- Nikdo není dokonalý, každý může něco zlepšit. Co by to bylo u této osoby?
- Je něco speciálního co by jste rád/a zmínil/a ohledně práce této osoby?
- Na škále 1 – 10, kde nejlepší je 10, jak dělala tato osoba svou práci?

3.3.5 Vyhodnocení výběru zaměstnanců

Na základě výsledků prvního, druhého, případně i třetího kola výběrového řízení, či doprovodu a na základě ověření referencí, je na manažerovi daného oddělení, jak se rozhodne. Při rozhodování mu pomáhá rovněž přísedící kolega manažer, který absolvoval druhé kolo pohovoru. Zvažuje se mnoho aspektů, od zkušeností přes předpoklady, až po potenciální začlenění uchazeče do pracovního kolektivu.

3.3.6 Informování uchazeče

Kandidáti, kteří jsou vybráni, jsou o výsledcích informováni telefonicky zpravidla personalistou či manažerem. Pokud kandidát souhlasí s nástupem, následná komunikace již probíhá přímo s personálním oddělením, kde se obě strany dohodnou na nástupních záležitostech. Nástupní termíny jsou předem stanoveny, vždy na rok dopředu, především z důvodu složité agendy, která je s nástupy spojena.

Je velmi důležité, aby byl kontakt se všemi uchazeči, nejen s vybranými, brán ve všech směrech korektně. To znamená, vždy informovat každého uchazeče o výsledku výběrového řízení. Komunikace s uchazeči o zaměstnání spoluvytváří obraz firmy a vypovídá o firemní kultuře. Navíc díky širokému zákaznickému portfoliu společnosti OFFICE DEPOT může opravdu každý kandidát být zároveň i potenciálním zákazníkem.

3.4 SWOT analýza získávání a výběru zaměstnanců Office

Depot

Základ SWOT analýzy spočívá v klasifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, což jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým projektem. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym.²⁸

V rámci SWOT analýzy bude identifikováno vnější a vnitřní prostředí společnosti OFFICE DEPOT při získávání a výběru zaměstnanců. Vnější prostředí zahrnuje příležitosti a hrozby, vnitřní prostředí se věnuje silným a slabým stránkám společnosti.

Vnější prostředí:

Příležitosti

- nové portfolio uchazečů s novými poznatky, znalostmi, zkušenostmi
- nezaujatý přístup uchazečů na pracovní pozici
- možnost navázání nových kontaktů s příchodem nového zaměstnance na další potencionální zákazníky spolupracující se společností OFFICE DEPOT

Hrozby

- nedostatek kvalifikované pracovní síly
- náklady spojené se službami personálních agentur
- geografická poloha sídla společnosti

²⁸ SWOT [online]. Creative Commons, c2012. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

Vnitřní prostředí:

Silné stránky

- interní uchazeči jsou upřednostňováni při obsazování pracovních míst, neboť jejich výhodou je sžití s firemní kulturou a bezproblémová adaptace do nových pracovních týmů
- znalost postojů kandidáta vůči společnosti
- motivace stávajících zaměstnanců na kariérní postup
- ekonomická nenáročnost při zaškolování na novou pozici
- spolupráce s personálními agenturami zvyšuje získání kvalitních zaměstnanců
- personální program „WANTED“
- zaměstnanci, kteří se zúčastnili výběrového pohovoru by okamžitě doporučili firmu někomu jinému
- spokojenost s průběhem přijímacích kol do společnosti OFFICE DEPOT

Slabé stránky

- není vždy vhodný dostatek uchazečů
- rivalita mezi spolupracovníky při výběru interních uchazečů a obsazování do vedoucích pozic
- práce uchazeče zasahuje do života i mimo pracovní dobu (obchodní zástupce)

Jako další nejvhodnější technikou sběru dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor je kompromisem mezi rozhovorem strukturovaným a nestrukturovaným. Technika polostrukturovaného rozhovoru spočívá v přímé interakci s respondenty, se kterými je veden otevřený rozhovor na dané téma, a zároveň jsou získány odpovědi na připravený seznam otázek.

Dle odborné publikace jsou zmiňovány tyto výhody osobního rozhovoru:

- respondent v osobním dotazování snese větší zátěž,
- dotazující má rozhovor stále pod kontrolou,
- dotazující má možnost připojit další poznámky, které mohou významně, osvětlit problém z nového úhlu pohledu,
- rozhovor je možno doplnit o další techniky,
- rozhovor, který je blízký běžnému rozmlouvání, bývá pro respondenta zajímavější, sníží se i podíl respondentů, kteří odmítnou rozhovor poskytnout,
- přítomnost dotazujícího při rozhovoru může eliminovat nežádoucí vlivy, dotazující může rozhovor přerušit, odložit, vysvětlit nedorozumění, pokud je potřeba.²⁹

²⁹ KAŠPAROVÁ, Eva, KOMÁRKOVÁ, Růžena, SURYNEK, Alois, *Základy sociologického výzkumu*, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

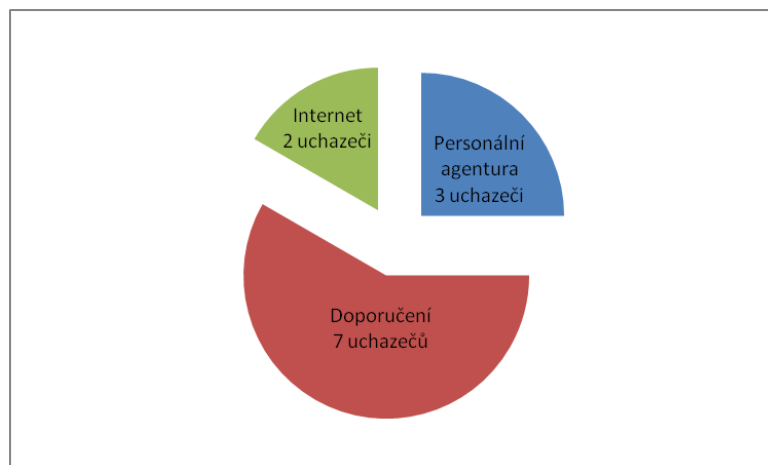
3.5 Výsledky polostrukturovaných pohovorů se zaměstnanci Office Depot

Závěr praktické části se věnuje pohledu zaměstnanců OFFICE DEPOT na získávání a výběru zaměstnanců do společnosti a pro lepší interpretaci SWOT analýzy byl doplněn polostrukturovanými rozhovory. Během jednoho roku bylo do obchodního oddělení společnosti přijato 20 zaměstnanců, z nichž 8 ukončilo pracovní poměr ve zkušební době. Polostrukturované rozhovory byly tedy realizovány na vzorku 12 zaměstnanců spolupracujících se společností více než 3 měsíce, tedy po zkušební době. Rozhovor obsahoval sedm otázek a jeho cílem bylo zjištění jejich spokojenosti se systémem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti OFFICE DEPOT. S těmito zaměstnanci byl rozhovor realizován vždy po ukončení zkušební pracovní doby tak, aby účastník mohl říci se zpětným pohledem své negativní i pozitivní pocity, které souvisí s procesem získávání a výběru zaměstnanců. Účastníci měli možnost se detailně vyjádřit k dané problematice.

Dotazovaní uchazeči již měli zkušenosti s pohovory v minulosti a tak mohli srovnávat danou situaci, případně dodat podněty k tomuto tématu, který je klíčovým procesem personálního oddělení společnosti OFFICE DEPOT.

První bod rozhovoru se týkal nejdůležitější oblasti a to, jak se uchazeč o pracovní nabídku dozvěděl. Zda opravdu firma má dostatečné komunikační zdroje, které jsou pro uchazeče viditelné a lze je přilákat a zaujmout, nebo je nedostačující a měla by tuto část přijímacího pohovoru vylepšit. Největší část a to 12 uchazečů odpovídalo při rozhovorech, že se o pracovní nabídku dozvědělo formou doporučení. Což značí, že firemní program „WANTED“ je opravdu zajímavým nástrojem pro získání nových zaměstnanců a stávající pracovníci ho využívají ve velkém. Také z této odpovědi můžeme hodnotit loajálnost zaměstnanců a okolí, díky kterým byla doporučena firma OFFICE DEPOT.

Graf 1: Jak jste se o dané pracovní nabídce dozvěděli?

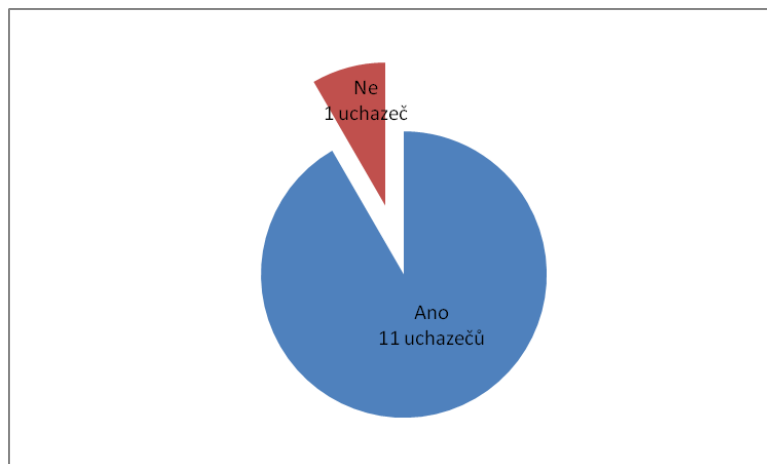


Zdroj: Vlastní šetření

U druhého dotazu při pohovoru bylo záměrem zjistit spokojenost uchazečů s průběhem přijímacích kol do společnosti odpovědí ANO, NE. V případě odpovědi NE, měli dotazovaní možnost vyjádření se ke shledaným nedostatkům tak, aby společnost mohla učinit kroky ke zlepšení. Výsledek druhé otázky ukazuje u 11 uchazečů spokojenost s průběhem přijímacího řízení, pouze u 1 dotazovaného zněla odpověď, že s průběhem přijímacího řízení spokojen není. Účastník byl toho názoru, že pokud v minulosti nevykonával pozici, na kterou se nyní hlásil, tak měl jako zpětnou vazbu od výběrové komise menší šance na přijetí bez toho, že by byla brána v potaz

jeho dosavadní pracovní zkušenost. Což bylo pro uchazeče bráno jako znevýhodnění, ještě předtím než bylo uzavřeno přijímací kolo.

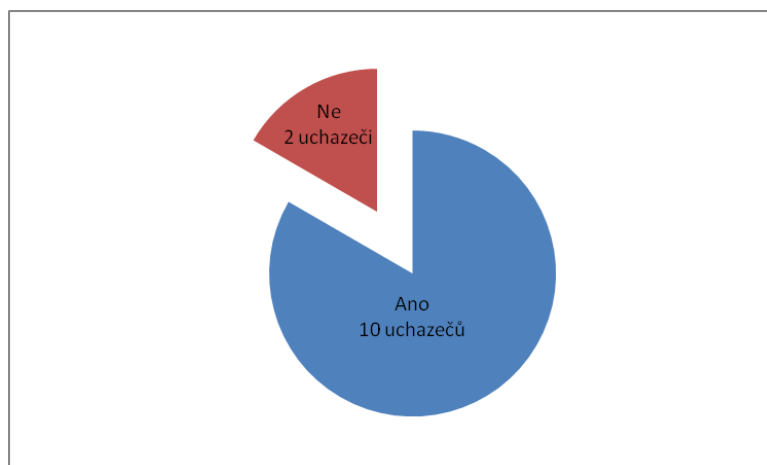
Graf 2: Byli jste spokojeni s průběhem přijímacích kol do společnosti Office Depot?



Zdroj: Vlastní šetření

U polostrukturovaného rozhovoru byla položena otázka číslo 3 na uchazeče, kde šlo především o zjištění kvality a bohatost poskytovaných informací ze strany výběrové komise směrem k uchazečům o danou pozici tak, aby se mohly informace případně doplnit nebo dostat nový zajímavý podnět při informování nových uchazečů. Zde bylo zaznamenáno 10 uchazečů s odpovědí, že nebyli dostatečně informováni a to ve dvou směrech. Jedna z odpovědí se přímo týkala pracovní náplně, kdy je uváděno, že pracovní náplň nebyla představena konkrétně a do detailu. V pracovním procesu se pak zaměstnanec dozvídá o rozšířenější pracovní náplni, než mu bylo uváděno na osobním pohovoru. Druhý podnět se zabýval informací, že práce zasahuje do života uchazeče i mimo pracovní dobu, což je důležitá část při rozhodování uchazečů. Dle názoru účastníků, kteří se účastnili polostrukturovaného rozhovoru, nebyla tato informace údajně dostatečně zdůrazněna na osobním pohovoru.

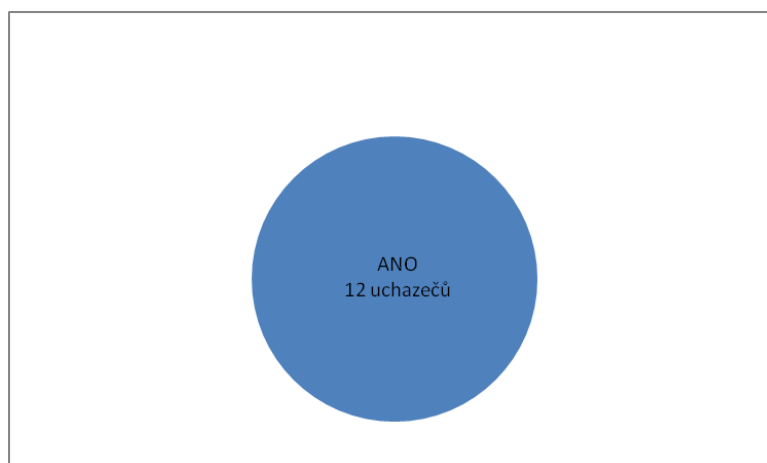
Graf 3: Dozvěděli jste se pro Vás všechny potřebné informace?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázkou číslo 4 jsme se chtěli dozvědět, zda je uchazečům zodpovězen opravdu každý dotaz, který je pokládán výběrové komisi a zdali při pohovoru funguje okamžitá zpětná vazba tak, aby uchazeč mohl odejít z pohovoru se zodpovězenými dotazy. Dle zpracovaných odpovědí je zřejmé, že nikdo z uchazečů neshledal v této části procesu společnosti OFFICE DEPOT žádný nedostatek.

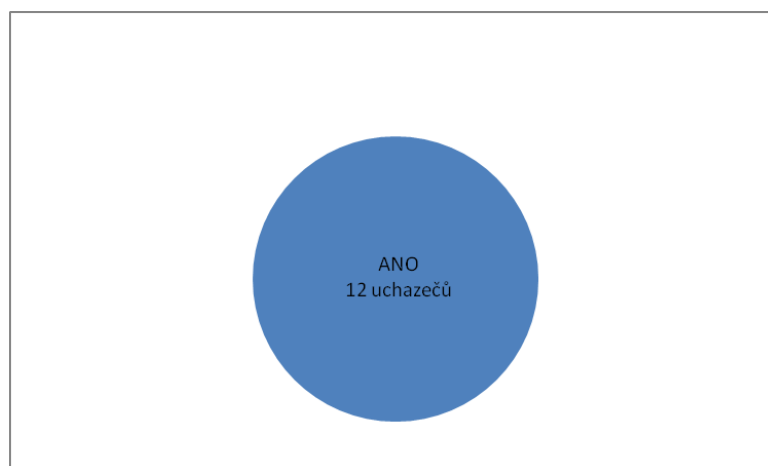
Graf 4: Byly Vám zodpovězeny všechny dotazy při pohovorech?



Zdroj: Vlastní šetření

Při rozhovorech byla položena další otázka, která nám měla odpovědět na celkový dojem výběrových kol, kdy i přes úspěch či neúspěch ve výběrovém řízení, by uchazeč doporučil společnost OFFICE DEPOT někomu jinému. Uchazeč se totiž během výběrového řízení setkává pouze s určitým počtem zástupců společnosti a je mu daným způsobem firma prezentována, proto je opravdu důležitý každý moment tohoto procesu, protože zde se utváří definitivní obraz společnosti OFFICE DEPOT pro účastníka výběrového řízení. Tento účastník nemusí projít všemi výběrovými koly ve firmě, ale určitě může do budoucnosti šířit informace o společnosti a pohlednu na ní. Zde se nám dostalo 12 odpovědí, kdy by všichni účastníci našeho polostrukturovaného rozhovoru doporučili společnost svému známému, příbuznému nebo okolí.

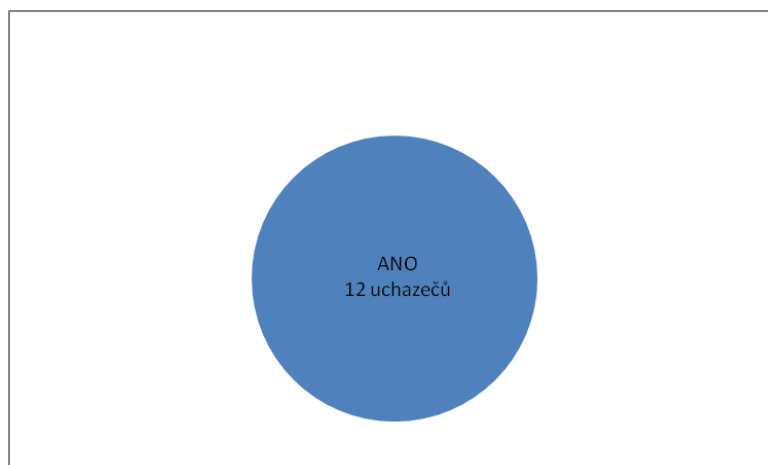
Graf 5: Doporučil/a by jste naši firmu pouze po přijímacích pohovorech někomu jinému?



Zdroj: Vlastní šetření

V předposlední otázce jsme se zabývali dotazem na pracovní náplň, a to zda odpovídá i v pracovním procesu té, která byla prezentována na přijímacích pohovorech. Zde se respondenti vyjádřili výsledkem 12 odpovědí ano a vše je tak dle poskytnutých informací.

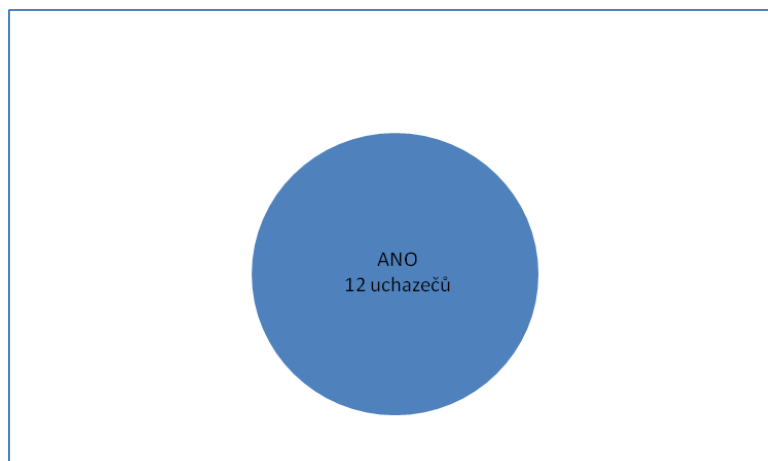
Graf 6: Náplň práce odpovídá té, která Vám byla sdělena na přijímacích pohovorech?



Zdroj: Vlastní šetření

Otázkou číslo 7 jsme chtěli dosáhnout zjištění, zda se při pohovorech neobjevují otázky mimo společenskou etiku, zdali nedochází k určité diskriminaci různými typy dotazů a zdali jsou dotazy eticky vhodné a slučují se s morální etikou. 12 odpovědí potvrdilo, že nedochází k porušení společenské etiky při přijímacím pohovoru.

Graf 7: Nebyla žádná otázka tázajících se mimo společenskou etiku při přijímacích pohovorech?



Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky těchto polostrukturovaných rozhovorů, které byly zaměřeny na zjištění spokojenosti uchazečů s praktickými úkony při výběru a získávání zaměstnanců, ukazují na silné a slabé stránky vnitřního prostředí společnosti OFFICE DEPOT, kterým se věnuje závěr bakalářské práce.

SWOT analýza poukázala na hrozby a slabé stránky procesu získávání a výběru zaměstnanců společnosti jako celku, které je potřeba cíleně eliminovat, aby se dosáhlo odstranění zjištěných nedostatků, které byly odhaleny při polostrukturovaných rozhovorech.

ZÁVĚR

Nejdůležitějším procesem personální politiky společnosti je získávání a výběr pracovníků. Pokud chce firma opravdu růst a být stabilní na trhu, musí mít tento proces důkladně pod kontrolou, aby získala nejcennější bohatství společnosti.

Bakalářská práce se v teoretické části detailně zabývala postupem při získávání a výběru zaměstnanců. Dle odborných publikací přiblížila danou problematiku a vysvětlila průběh tohoto procesu. Teoretická část byla sestavena na základě syntézy nejznámějších odborných publikací, které jsou nejčastějším pomocníkem personálního oddělení vybrané společnosti, popisované v praktické části bakalářské práce. První část teoretické práce popisuje detailně proces získávání zaměstnanců, kde je prvním krokem nejdůležitější definování požadavků na uchazeče a druhým krokem jsou metody při jejich získávání. Druhá část popisuje proces výběru zaměstnanců, kde se seznamujeme s určitými metodami výběru zaměstnanců, na které se zaměřujeme v podobě typu pohovorů a assesment centre. Závěr teoretické práce nás seznamuje s ověřením referencí, vyhodnocení výběru daného uchazeče a informováním uchazeče o rozhodnutí.

Praktická část se v úvodu zabývala popisem charakteristiky společnosti OFFICE DEPOT a jejich praktik při výběru a získávání zaměstnanců. Na základě jejich procesů byla sestavena SWOT analýza, která definuje vnitřní a vnější prostředí společnosti a poukazuje na její silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza byla také podpořena polostrukturovanými rozhovory, které byly zaměřeny na zjištění spokojenosti uchazečů s procesem získávání a výběru zaměstnanců a jejichž cílem bylo odhalit nedostatky tohoto procesu. Zde se došlo k závěru, že nejhlavnějším zdrojem pro získávání nových zaměstnanců do společnosti je doporučení a to jak od zaměstnanců, tak i od okolí. Při polostrukturovaných rozhovorech byla zaznamenána výtka, kdy se zaměstnanci dozvídají málo informací týkající se jejich přesné pracovní doby. Výtka se týká především pracovníků z obchodního oddělení, kdy práce přesahuje rámec pracovní doby a požadavkem je, aby se tato informace více

projednávala při pohovorech. Druhý podnět byl cílen k náplni práce obchodníka, kde požadavkem je, aby byli budoucí uchazeči ještě více informováni o detailní náplni práce. Ostatní dotazy, které se pokládaly při polostrukturovaných rozhovorech byly zodpovězeny se spokojeností.

Společnost se vyznačuje dobře fungujícím systémem, který byl v této práci do detailu popsán a prošetřen. Dle polostrukturovaných rozhovorů byly zjištěny pouze připomínky, které budou brány v potaz při procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti OFFICE DEPOT a nemusí tedy docházet k výrazným změnám v postupech užívaných při výběru a získávání zaměstnanců v praxi společnosti. Cíle této bakalářské práce byly tímto naplněny.

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Grada publishing, 8.vydání. 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, Jan. *Personální řízení současnost a trendy*, Univerzita Jana Amose Komenského, Praha 2009, ISBN 978-80-7452-020-4

BEDRNOVÁ, E.,NOVÝ,I. *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

DALE, Margaret, *Vybíráme zaměstnance – Základní znalosti personalistiky*, Brno Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1522-0

DOKTOROVÁ, Blanka, *Základy personalistiky*, UK. Filosofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení, 2002

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, *Management lidských zdrojů*, C.H. Beck, 1. Vydání, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, *Personalistika*, Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-7226-515-6

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno: Computer Press 1999, ISBN 80-7226-161-4

KAŠPAROVÁ, Eva, KOMÁRKOVÁ, Růžena, SURYNEK, Alois, *Základy sociologického výzkumu*, Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4

KOCIÁNOVÁ, Renata, *Personální řízení*, Praha Alfa nakladatelství, 1. vydání, 2010 ISBN 978-80-239-9946-4

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha Management Press 4.vydání. 2009, ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha Management Press, 2.vydání. 1998, ISBN 80-85943-51-4

LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus, *Základy úspěšného výběru pracovníků*, Praha Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-252-2

MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel, *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*, Praha Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0215-0

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem (Praktický atlas managementu)*, GRADA Publishing 4., první vydání, Praha 2002, ISBN 80-247-0403-X

ŠAMONIL, Václav, *Úvod do personalistiky*, Univerzita Jana Amose Komenského, Praha 2003, ISBN 80-86723-02-X

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*, Univerzita Jana Amose Komenského, Praha 2009, ISBN 978-80-86723-80-8

TOTH, Daniel. *Personální management* 1. vydání, Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.

Interní zdroje společnosti Office Depot s.r.o.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Získávání pracovníků jako proces [online]. Nitana, s.r.o., c 2010 - 2011, [cit. 11. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>

Získávání ,výběr a uvolňování pracovníků [online]. Personální služba, c 2011, [cit. 11. 3. 2012]. Dostupné z: http://www.per-sluzba.cz/data/1182159732_70.pdf

Získávání a výběr pracovníků [online]. London International Graduate School, c 2011, [cit. 11. 3. 2012]. Dostupné z: <http://student.mbainstitut.cz/files/1756.pdf>

Získávání pracovníků [online]. Cortis Consulting , c2008 - 2011, [cit. 11. 3. 2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/ziskavani-pracovniku>

Výběr pracovníků [online]. Cortis Consulting , c2008 - 2011, [cit. 11. 3. 2012]. Dostupné z: <http://managementmania.com/vyber-pracovniku>

Jak probíhá výběr pracovníků [online]. Future Business, a.s. , c2011 - 2012, [cit. 11. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.novesluzby.cz/zamestnani.211/jak-probiha-vyber-zamestnancu.20412.html>

SWOT [online]. Creative Commons, c2012. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

GRAF 1: JAK JSTE SE O DANÉ PRACOVNÍ NABÍDCE DOZVĚDĚLI?.....	44
GRAF 2: BYLI JSTE SPOKOJENI S PRŮBĚHEM PŘIJÍMACÍCH KOL DO SPOLEČNOSTI OFFICE DEPOT?	45
GRAF 3: DOZVĚDĚLI JSTE SE PRO VÁS VŠECHNY POTŘEBNÉ INFORMACE?	46
GRAF 4: BYLY VÁM ZODPOVĚZENY VŠECHNY DOTAZY PŘI POHOVORECH?.....	46
GRAF 5: DOPORUČIL/A BY JSTE NAŠÍ FIRMU POUZE PO PŘIJÍMACÍCH POHOVORECH NĚKOMU JINÉMU?	47
GRAF 6: NÁPLŇ PRÁCE ODPOVÍDÁ TÉ, KTERÁ VÁM BYLA SDĚLENA NA PŘIJÍMACÍCH POHOVORECH?.....	48
GRAF 7: NEBYLA ŽÁDNÁ OTÁZKA TÁZAJÍCÍCH SE MIMO SPOLEČENSKOU ETIKU PŘI PŘIJÍMACÍCH POHOVORECH?	48

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ŽÁDOST O PŘIJETÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE	I
PŘÍLOHA B – POPIS PRÁCE	III
PŘÍLOHA C – PROFIL VHODNÉHO KANDIDÁTA	IV
PŘÍLOHA D – POPIS PRÁCE	V
PŘÍLOHA E – VZHLED INTERNETOVÉ INZERCE	V
PŘÍLOHA F – DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Žádost o přijetí nového zaměstnance

Office DEPOT.

ŽÁDOST O PŘIJETÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Název pozice (oddělení)	<input type="text"/>		
Za koho hledáme	<input type="text"/>		
Počet hledaných pracovníků	<input type="text"/>		
Optimální datum nástupu	<input type="text"/>		
Pracovní poměr na dobu	<input type="checkbox"/> neurčitou	nákladové středisko	<input type="text"/>
	<input type="checkbox"/> Určitou		
	<input type="checkbox"/> brigáda	celková mzda	<input type="text"/>

Popis důvodu, proč tohoto pracovníka požadujeme

Podpis Managera	<input type="text"/>	Datum žádosti	<input type="text"/>
*) Podpis HR ředitele	<input type="text"/>	Datum schválení	<input type="text"/>
*) Podpis - Regional Vice President Central & Eastern Europe	<input type="text"/>	Datum schválení	<input type="text"/>

Správa budovy

Auto (po kom)	<input type="text"/>
Mobilní (po kom) Limit	<input type="text"/>

IT oddělení

PC / notebook

Připojení na internet z
domova

Přístupy do systému

Personální oddělení

Den zahájení náboru

Den nástupu
zaměstnanec

Jméno zaměstnanec

*) Jde-li o nově vytvořené pracovní místo.

OBCHODNÍ REFERENT ZÁKAZNICKÉHO CENTRA

POPIS PRÁCE

Oddělení:	Zákaznické centrum
Pozice:	Obchodní referent
Manažerská úroveň:	--
Nadřízený:	Team Leader ZC
Počet přímých podřízených:	--
Podřízení	--
Místo výkonu práce:	Hostivice
Pracovní doba:	plná pracovní doba (8 hodin denně)
Směnnost:	směnný provoz
Kategorie práce:	č. 1

Odpovědnost:

- příjem a zpracování objednávek
 - telefonické, faxové, internetové a ostatní objednávky
 - přímé objednávky od zákazníků ve firmě
 - profesionální přijetí objednávky se všemi náležitostmi
 - bezchybné zpracování objednávky - fakturace
 - administrativní úkoly spojené s objednávkou (autorizace, udržování databáze, volání zpět zákazníkovi ...)
 - samostatné řešení problémů spojených s objednávkami
- informační servis
 - poskytování informací externím i interním zákazníkům
 - profesionální přepojování telefonů kompetentním osobám
- příjem reklamací
 - vstřícné přijetí reklamace
 - kompletní zadání reklamace do systému
- vzdělávání
 - znalost produktů a služeb společnosti
 - účast na školeních a trénincích
- spolupráce
 - intenzivní spolupráce s kolegy v týmu
 - výborná spolupráce s ostatními odděleními, především ZC, obchod a distribuce

Kvalifikační předpoklady:

Vzdělání:	SŠ vzdělání s maturitou, nejlépe s ekonomickým zaměřením
Praxe:	kurzy na telefonický prodej výhodou v obchod. oddělení, např. asistentka, fakturantka zkušenosti s příjmem objednávek; v komunikaci se zákazníkem či dodavatelem
Dovednosti a znalosti:	samostatnost a časová flexibilita uživatelská znalost práce na PC výborné komunikační a vyjadřovací schopnosti obchodní cit
Jazykové znalosti:	AJ výhodou

Office DEPOT.

PROFIL VHODNÉHO KANDIDÁTA

PROFIL KANDIDÁTA – Obchodní referent zákaznického centra

Základní požadavky

- výborné vyjadřovací schopnosti
- komunikativnost
- ochota, vstřícný přístup k zákazníkovi
- týmový hráč
- otevřená osobnost s obchodním duchem – ve vztahu k doplňkovému prodeji a marketingovým akcím
- uživatelská znalost práce na PC
- SŠ s maturitou nejlépe ekonomické zaměření
- komunikativní znalost AJ (výhodou)
- vhodné i pro absolventy

Doplňující specifika pro výběr kandidáta z došlých CV

- bydliště – dojíždění do 30 minut bez přestupu (nejlépe Praha 5)
- žena / muž - nerozhoduje
- ochota pracovat na směnný provoz
- bez častých předchozích změn zaměstnání
- předchozí praxe není podmínkou (naopak vhodnější absolventi)
- spisovnost a gramatická správnost motivačního dopisu a CV, vyšší úroveň vyjadřování
- ne moc stručné a obecné CV – spíše více rozepsané
- ne studenti denního studia
- absolventi krátce po maturitě, příp. 1-2 roky po ukončení střední školy
- vhodné prodavačky, pokladní (lidé s krátkou praxí, kde byl kontakt se zákazníky)
- výhodou praxe s telemarketingem (během letních brigád při škole)

Charakteristika Obchodního referenta:

- finanční nároky okolo 15 000 Kč
- předchozí zaměstnání v menší společnosti nebo rodinné firmě

Osobnostní charakteristika

- typ pečovatele
- extrovert

INTERNÍ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Office DEPOT.

Kancelář bez starostí

Hledáme nového kolegu do našeho týmu!



Do našeho profesionálního týmu technického servisu hledáme schopného kolegu na pozici

OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE

technického servisu – specialista na prodej kancelářské techniky

Náplň práce

- prodej produktů a služeb technického servisu
- péče o stávající zákazníky technického servisu
- akvizice nových zákazníků
- celkový rozvoj technického servisu
- konzultace, prezentace, smlouvy, nabídky, výběrová řízení...

Váš profil

- SŠ vzdělání (technický směr výhodou)
- zkušenost s prodejem kancelářské a telekomunikační techniky (není podmínkou)
- obchodní talent a výborné vyjednávací schopnosti
- samostatnost, organizační schopnosti a loajalita
- výborné komunikační a prezentační dovednosti
- reprezentativní vzhled a vystupování
- uživatelská znalost práce na PC
- ŘP sk.

Naše nabídka

- samostatná a odpovědná práce s možností seberealizace
- motivující finanční ohodnocení
- služební automobil

VZHLED INTERNETOVÉ INZERCE

Řadíme se ke světovým leaderům v oblasti prodeje kancelářských potřeb. Zaměstnáváme více než 52 tis zaměstnanců ve 42 zemích světa s obratem více než 15 mld. dolarů. V České republice jsme již řadu let jedničkou v oboru prodeje kancelářských potřeb koncovým firemním zákazníkům. Naše tržby, které od založení společnosti v roce 1993 neustále rostou, dosáhly v roce 2006 více než 1,5 mld. korun. Opakovaně se umísťujeme mezi TOP 100 nejobdivovanějšími společnostmi v České republice. Jsme nejrychleji rostoucí společností v oboru v Evropě a i nadále expandujeme do dalších zemí střední a východní Evropy. Společně s námi můžete růst i Vy. Nyní pro náš tým hledáme schopného kolegu či kolegyni.

Vaše odpovědnost	účetování vydaných a přijatých faktur účetování interních dokladů správa odběratelského a dodavatelského salkodkonta
Váš profil	SŠ / VŠ vzdělání znalost podvojného účetnictví a DPH znalost práce na PC (MS Office, účetní programy pod MS Windows) dobré komunikační schopnosti pečlivost a vysoká spolehlivost znalost AJ výhodou
Naše nabídka	zázemí stabilní a prosperující mezinárodní společnosti možnost profesního růstu a rozvoje vnitrofiremní i externí vzdělávací programy motivující platového ohodnocení a zajímavé zaměstnanecké výhody možnost podílet se na mezinárodní expanzi společnosti práce na směny: sídlo společnosti se nachází v Hostivících u Prahy

Svůj životopis a motivační dopis zašlete prosím na níže uvedenou adresu.

Příloha F – Dotazník uchazeče o zaměstnání

Office DEPOT.

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Mám zájem o pozici:

Titul, jméno, příjmení:

Datum narození:

Adresa trvalého bydliště:

Adresa přechodného bydliště:

Telefon domů:

Do práce:

Mobil:

e-mail:

Státní příslušnost:

Váš cíl:

Jazykové znalosti

*1 - perfektní znalost, 2 - velmi dobrá znalost, 3 - komunikativní znalost, 4 - základní znalost, 5 - žádná znalost

Jazyk	úroveň znalostí			
	1	2	3	4
Anglický jazyk	5			
Německý jazyk	5			
Ostatní....	1	2	3	4
	5			

Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pozici?:

Kontakt na 1-2 osoby, které na Vás mohou podat reference:

Požadovaný nástupní plat:

Požadovaný plat po zapracování:

Trestní rejstřík bez záznamů:

ano

ne

Datum možného nástupu:

Souhlasím se zařazením svého životopisu do interní databáze společnosti Office Depot s.r.o.: **ano** **ne**

Prohlášení

Prohlašuji, že všechny výše uvedené informace jsou pravdivé, a že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů souhlasím s jejich použitím v personálním oddělení společnosti Office Depot s.r.o., Floriánova 2461, 253 01 Hostivice.

.....
datum

.....
podpis

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Pančíková

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované

Název práce:

Získávání a výběr pracovníků v Organizaci Office Depot s.r.o.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 16

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová