

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Bakalářské kombinované studium
2008 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Josef PrincI

Význam zodpovědného výběru a náboru zaměstnanců
v maloobchodních prodejnách společnosti GECO TABAK

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Juraj Eisel

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time)

2008 - 2012

BACHELOR THESIS

Josef Princl

**Importance of responsible selection and labour recruitment in
the retail stores of GECO TABAK company**

Prague 2010

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Českých Budějovicích dne 25. 3. 2012

.....

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Juraji Eiselovi za odbornou pomoc a podporu při tvorbě bakalářské práce. Poděkování patří i personalistům společnosti GEKO, a. s. Nakonec děkuji Mgr. Marii Princlové za odborné konzultace z oblasti personalistiky.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá metodami náboru a výběru zaměstnanců v rámci maloobchodních prodejen GECO, a.s. se zaměřením na pracovní pozici prodavač/prodavačka. V první části práce je popsán průběh výběrového řízení, tzn. způsoby vyhledávání uchazečů, techniky výběru, třídění a výběr nového zaměstnance.

Ve druhé části jsme pomocí vytvořeného dotazníku zjišťovali stávající postupy při obsazování výše uvedené pozice. Na základě zjištěných informací navrhuje doporučení, která by měla zlepšit stávající průběh výběrového řízení a sloužit jako interní metodika.

Klíčové pojmy

GECO, a. s., prodavač, prodavačka, popis pracovní funkce, maloobchodní prodejna, výběr zaměstnanců, třídění, výběr, techniky výběrového řízení, požadavky, řízení, pohovor, životopis, dotazník, assessment centrum.

Annotation

This bachelor thesis is concerned with the methods of selection and recruitment of the employees in the retail stores of GECCO, a.s. company with the emphasis on the job position "shop assistant". In the first part of this thesis, you can find a description of recruitment process (that means methods of searching candidates, techniques of the selection and the methods of sorting and selecting a new employee).

In the second part, we investigate the current methods of recruiting new staff for this position by the self-created questionnaire. On the basis of this obtained information, we formulate a recommendation which should improve a current process of recruitment and it should serve as an internal methodology, as well.

Key words

Shop assistant, description of the job position, retail store, recruitment, management, sorting, choice, techniques of selection, requirements, job interview, CV, questionnaire, assessment centre.

Obsah

Úvod	8
1. Teorie výběru zaměstnanců.....	10
1.1. Postup výběrového řízení	12
1.1.1. Stanovení požadavků na uchazeče	12
1.1.2. Přilákání potenciálních zaměstnanců	13
1.1.3. Způsoby třídění a výběru.....	14
1.2. Techniky výběru.....	15
1.2.1. Základní techniky.....	16
1.2.2. Doplnující techniky	22
1.3. Zákonné normativy výběrového řízení	24
2. Výběr zaměstnanců ve společnosti GECO, a. s.	27
2.1. Představení společnosti GECO, a. s.	27
2.2. Metodologie výzkumu	28
2.3. Požadavky na zaměstnance v pracovní pozici prodavač/prodavačka	29
2.4. Výsledky a vyhodnocení dotazování pro pracovní pozici prodavač/prodavačka.....	30
3. Návrhy a doporučení pro výběr pracovníků v maloobchodních prodejnách společnosti GECO, a.s.....	62
Závěr.....	68
Literatura	70
Seznam příloh.....	74

Úvod

Každá obchodní i výrobní firma hledá do svého týmu ty nejlepší pracovníky. Očekává od nich aktivní přístup, precizní výkon a nadšení. Základní otázkou však zůstává, jak takové lidi identifikovat. Každá firma má své ověřené postupy, některé mají standardizované metody výběru, některé nechávají výběr na přímých nadřízených. Všechny tyto postupy mají své přednosti, ale i nevýhody. Odborníci přinášejí názory na podporu jednotlivých kroků, praktici publikují to, co se jim osvědčilo. Cíl je ovšem stejný, najít pracovníka, který dokáže oslovit klienty a získat je pro nákup konkrétního výrobku, nebo nákup v konkrétní společnosti.

Manažeři jak ve výrobě, tak v obchodě vidí jako klíčové splnění stanovených cílů/čísel – obratu, zisku, nákladů. Zdánlivě v protikladu je personální oddělení se svými starostmi o zaměstnance. Protiklad je však pouze zdánlivý. Žádné výsledky nelze dosáhnout bez lidí. Lidé rozhodují o ziskovosti, produktivitě i o nákladech společnosti a také v neposlední řadě o pověsti a dobrém jménu firmy. Spokojený zaměstnanec vyrábí kvalitní výrobek, poskytuje stoprocentní službu a prodavač se zajímá o své zákazníky. Pokud tomu tak není, firmy řeší zmetkovitost, reklamace a odliv zákazníků. Tady se kruh uzavírá, poněvadž tyto jevy se projevují v ziskovosti, produktivitě a nákladech společnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci hrají klíčovou roli v každé firmě. Zaměstnance vždy ovlivňujeme v rámci adaptačního procesu, kdy se zaměstnanec sžívá s hodnotami firmy, její kulturou a učí se všechny základní dovednosti potřebné pro výkon práce. Samozřejmě záleží na kvalitě přijímaného nového zaměstnance. Jeho kvality rozhodují o rychlosti adaptace a zaučení a také o budoucí kvalitě práce. Z těchto důvodů je potřebné nalézt a vybrat z uchazečů ty nejlepší, kteří splňují maximum z požadovaných hodnot. Dobrý výběr nového zaměstnance je zárukou úspěšného rozvoje každé společnosti.

Personalistika a především výběr zaměstnanců mě velmi zajímá, a proto jsem se rozhodl bakalářskou práci orientovat tímto směrem. V této bakalářské

práci chci ukázat, jak je správný výběr zaměstnanců podstatný pro dosažení cílů každé společnosti. Každá společnost má možnost efektivně nastavit veškeré procesy výběru zaměstnanců, a tím zásadně ovlivnit svoji budoucnost.

Společnost GEKO, a. s. byla vybrána z toho důvodu, že svým rozsahem pokrývá celé území České republiky a pro výzkum poskytuje dostatek relevantních informací. Informace pocházejí ze všech regionů, a proto mají celorepublikový charakter. Pro bakalářskou práci byla zvolena maloobchodní divize (MOD) společnosti GEKO, a. s. Důvodem je rychlá zpětná vazba z trhu, která ukazuje kvalitu výběru nového pracovníka.

Hlavním cílem bakalářské práce Význam zodpovědného výběru a náboru zaměstnanců v maloobchodních prodejnách společnosti GEKO, a. s. je analyzovat používané postupy v jednotlivých regionech, vybrat nejvhodnější z nich, konfrontovat je s exaktními poznatky v oblasti výběru zaměstnanců a vytvořit jednotný doporučený systém standardizovaných kroků výběru nových zaměstnanců na pracovní pozici prodavač/prodavačka. Pokud společnost GEKO, a. s. doporučený postup a kroky schválí, budou sloužit jako interní metodika výběru zaměstnanců na pozici prodavač/prodavačka.

Bakalářská práce je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se zabývá teoretickými východisky pro práci s lidskými zdroji. Zaměřuje se specificky na výběrové řízení a jeho postupy. Zabývá se definicí požadavků na nového zaměstnance, metodami výběru a hodnocením získaných dat. Ve druhé kapitole práce prezentuje informace získané dotazníkovým šetřením. Dotazník obsahuje 31 otázek. Respondenti jsou v jedné kategorii všichni regionální ředitelé. Ve druhé kategorii dotazovaných jsou vybrané vedoucí prodejen, které jsou zároveň interními kouči. Cílem je porovnat jejich zkušenosti a vytvořit doporučení z nejlepších metodik. Třetí kapitola pojednává o optimálním postupu náboru a výběrového řízení na pracovní pozici prodavačka. V této třetí, návrhové kapitole práce jsou formulována doporučení pro společnost GEKO, a. s. v oblasti náboru a výběru zaměstnanců na pracovní pozici prodavačka maloobchodní prodejny tak, aby mohla být použita jako jednotná interní metodika pro celé území České republiky. V závěru práce rekapituluje stanovené cíle, postup jejich naplňování a předkládá zjištěné závěry.

Závěry interpretuje do doporučení pro personální oddělení společnosti GECO, a. s. Práce vznikala v rozmezí téměř jednoho roku od dubna 2011 do února 2012 a byla vytvořena ve spolupráci s maloobchodní divizí, zejména s regionálními řediteli, vedoucími prodejen a také za podpory personálního oddělení.

Při tvorbě bakalářské práce byly použity následující metody: sběr dat v interní databázi GECO, a. s., dotazníkové šetření, strukturovaný rozhovor a analýza dat. Ve druhé a třetí kapitole bylo použito porovnávání hodnot a dedukce závěrů.

Jako orientace v problematice byla použita česká i zahraniční odborná literatura. Cenné podklady mi poskytly práce M. Armstronga z knihy Řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2002), dále pak J. Koubka z knihy Řízení lidských zdrojů (Koubek, 2006) a Z. Dvořáková z knihy Management lidských zdrojů (Dvořáková, 2007).

1. Teorie výběru zaměstnanců

„Cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“
(Hroník, 1999, str.9)

Nejmodernějším pojetím personální práce je řízení lidských zdrojů. Personální práce zabezpečuje dosažení dlouhodobých i krátkodobých firemních cílů a úkolů. Fungování podnikové pracovní síly je základem úspěšnosti podniku. Řízení lidských zdrojů musí včas reagovat na ekonomické podmínky, postavení podniku na trhu, rozvoj techniky a technologie a na dalších důležité parametry jako je například populační vývoj nebo kvalita vzdělanosti obyvatelstva a jeho spotřební návyky. Podniky, které usilují o vedoucí postavení na trhu, proto dbají o spokojenost pracovníků, jejich rozvoj a vzájemné vztahy na pracovišti a o kvalitu vedení a řízení. Kvalitní výběr nových zaměstnanců je zárukou výkonnosti podniku.

Personalista společnosti je odpovědný za dlouhodobé plánování lidských zdrojů a správné postupy výběrových řízení. Každé výběrové řízení je

specifické a je důležitá odpovědná příprava. Personalista dbá na implementaci všech vnějších i vnitřních parametrů. Mezi respektované vnější oblasti patří vládní politika zaměstnanosti, zákoník práce, úroveň minimální mzdy, způsob výplaty odstupného a právní úpravy plateb zdravotního a sociálního pojištění. Podstatnou pozornost je potřeba věnovat regionálním odlišnostem a také postupům konkurenčních podniků. Z vnitřních oblastí hrají roli personální strategie společnosti, odchody na rodičovskou dovolenou, ukončení pracovních smluv, výpovědi, odchod do důchodu a úmrtí zaměstnanců. Z výše uvedených parametrů se pak vytvářejí požadavky na množství a kvalitu nově přijímaných zaměstnanců.

Příprava výběrového řízení rozhoduje o jeho kvalitě. Je důležité stanovit účel a cíl pracovního místa, jeho zařazení v organizační struktuře, určit pravomoci a odpovědnosti pracovníka. Je potřeba stanovit, jaké znalosti a dovednosti požadujeme od potenciálního uchazeče a jak budeme tyto údaje měřit a zjišťovat. Musíme definovat, jak a kde budeme uchazeče vyhledávat. Určujeme, zda budeme čerpat z interních či externích zdrojů. Kvalitu výběrového procesu dokládá jeho důsledná administrace. Celkově tedy můžeme proces získávání a výběru pracovníků rozčlenit do tří etap. První etapou je definovat požadavky, druhou etapou je přilákat dostatek uchazečů a třetí etapou je již konkrétní výběr. Význam zodpovědného výběru zaměstnanců snižuje náklady společnosti a vede k získání takových zaměstnanců, které společnost opravdu potřebuje.

V době ekonomické krize jsou na všechny organizace kladeny mnohem větší nároky. Nároky se týkají jak ekonomického hospodaření firem, tak i zvyšování požadavků na jednotlivé pracovníky. Cíle firem se musejí realizovat s vyšším nasazením a sníženými náklady. V procesu nábory zaměstnanců to znamená zdokonalit metody výběru a snížit chybovost ve výběru zaměstnanců. Správně vybraný zaměstnanec dokáže přijmout zvýšené nároky a být odpovědnou součástí pracovního týmu.

1.1. Postup výběrového řízení

Každá společnost by se při výběrovém řízení měla snažit o získání takového množství kvalitních zaměstnanců, kteří by uspokojili podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení minimálních nákladů.

Při získávání a výběru potenciálních uchazečů existují tři fáze – stanovení požadavků na uchazeče, jejich přilákání a výběr.

1.1.1. Stanovení požadavků na uchazeče

Požadavky na pracovní pozici vyplývají ze strategie společnosti, jejích hodnot a také z potřeb zákazníka. Na vytvoření nároků pro danou pracovní pozici se podílí jak personální oddělení, tak i konkrétní oddělení, pobočka nebo prodejna, kde se pozice obsazuje, tak i vedení společnosti.

Specifikace požadavků na budoucího pracovníka definuje kvalifikaci, vzdělání, výcvik a minimální zkušenosti či schopnosti.

Požadavky můžeme např. sestavit dle následujících bodů (Armstrong, 2005):

- **schopnosti** – požadované znalosti, schopnosti, dovednosti a zvláštní vlohly pro zvládnutí konkrétní pracovní pozice,
- **výcvik a odborná příprava** – povolání, odbornost, výcvik a vzdělání, které musí uchazeč mít,
- **praxe, zkušenosti** – úspěšně vykonávané činnosti, které dělal v minulých zaměstnáních v oboru či podobné organizaci,
- **zvláštní požadavky** – specifické požadavky, které jsou nutné k úspěchu v konkrétní oblasti,
- **vhodnost pro společnost** – schopnost uchazeče přizpůsobit se a pracovat v nastavené podnikové kultuře,
- **další požadavky** – např. neobvyklá pracovní doba, cestování, proměnlivé pracoviště,
- **možnost splnění očekávání uchazeče** – míra, v jaké společnost může uspokojit uchazeče splněním jeho očekávání, pokud jde o jistoty, kariéru či vzdělání.

Odsouhlasené požadavky by měly být analyzovány podle určitých bodů. Nejznámější systémy klasifikace jsou pětistupňový Munro–Frazerův model a sedmibodový Rodgerův model (Armstrong, 2005).

Pětistupňový model se zaměřuje na získanou kvalifikaci (pracovní zkušenosti, vzdělání a odborný výcvik), vliv na ostatní (vzhled, stavbu těla, způsoby a mluvu), vrozené schopnosti (schopnost učit se a přirozenou rychlost chápání), motivaci (stanovené osobní cíle, odhodlání a důslednost a úspěšnost v jejich dosahování) a emocionální ustrojení (odolnost vůči stresu, citová stabilita a schopnost vycházet s ostatními).

Sedmibodový model je zaměřený na fyzické vlastnosti (stavbu a držení těla, vzhled, zdraví, mluvu), vědomosti a dovednosti (kvalifikace, zkušenosti, vzdělání), všeobecnou inteligenci (intelektuální schopnosti), zvláštní schopnosti (tj. manuální zručnost, mechanické schopnosti, obratnost v používání čísel a slov), zájmy (praktické, intelektuální, tvůrčí, sportovní či umělecké aktivity), dispozici neboli sklony (např. vytrvalost, schopnost přizpůsobit se, spolehnout se sám na sebe či ovlivňovat ostatní) a okolnosti (rodinné zázemí a soukromí uchazeče).

1.1.2. Přilákání potenciálních zaměstnanců

Abychom mohli vybírat, musíme mít dostatek zájemců. Roli hraje dobré jméno společnosti, atraktivita dané pozice, jistota zaměstnání, pracovní podmínky, platová úroveň, umístění pracoviště a také nabídky konkurenčních zaměstnavatelů. Častým způsobem při obsazování vyšších než liniových pozic je čerpání z interních zdrojů společnosti. Podmínkou čerpání z interních zdrojů je kvalitní personální audit. Ve velkých společnostech je pro využití interních zdrojů důležitá mobilita zaměstnanců. Jedná-li se o výběr liniového zaměstnance, čerpání z interních zdrojů není možné, a proto využíváme externí zdroje. Nejběžněji hledáme formou inzerátu, nejvíce ohlasů je z internetu, nejkvalitnější uchazeči přicházejí na základě osobního doporučení. Využíváme i služeb úřadu práce.

Inzerát můžeme umístit na webové stránky společnosti, do lokálního tisku, na úřadu práce, na vývěsky v obchodních střediscích nebo jako vývěsku

přímo na prodejnu. V inzerátu vždy uvádíme název společnosti, název pracovního místa, požadavky na kvalifikaci a zkušenosti. Vhodné je informovat o lokalitě pracovního místa, o pracovních podmínkách – tj. o mzdě a zaměstnaneckých výhodách. Inzerát vždy musí obsahovat informaci, jak má uchazeč postupovat v případě zájmu. Vhodná je rovnováha mezi počtem „požadujeme“ a „nabízíme“.

V době současných technologií je nejvíce rozšířeno používání různých elektronických portálů vytvořených za účelem shromažďování nabídek a poptávek práce. Mezi nejznámější patří portály www.jobpilot.cz, www.hotjobs.cz, www.cvonline.cz, www.sprace.cz, www.jobs.cz, www.prace.cz, www.monster.cz a www.dzob.cz. Výhodou těchto portálů je možnost rychlého zadání inzerátu, vysoká čtenost a jednotný formát životopisu uchazečů. Nevýhodou může být velké množství odpovědí někdy i nevhodných kandidátů, a tím i vyšší časová náročnost zpracování.

Vyhledáváním vhodných pracovníků se zabývají také personální agentury. Odpadá pracnost vyhodnocování poptávek uchazečů a společnost se zabývá pouze několika doporučenými uchazeči, kteří prošli do závěrečného kola. Personálních agentur se využívá především pro obsazování pozic středního a vyššího managementu. Rozhodujeme, zda agentura zrealizuje celé výběrové řízení či pouze předvýběr. V případě využití personální agentury ji musíme velmi přesně seznámit s firemní kulturou a firemními hodnotami. Zadání parametrů pro výběr musí být v případě agentury dvojnásob jednoznačné. Velmi populární způsob získávání zaměstnanců na liniové pozice je outsourcing.

1.1.3. Způsoby třídění a výběru

Jakmile se shromáždí dostatečný počet žádostí uchazečů, třídíme uchazeče podle požadovaných kritérií. Nejprve se doporučuje vytvořit seznam všech uchazečů se základními daty – jméno, příjmení, datum přijetí žádosti, způsob vyhodnocení žádosti. Dále pak můžeme od uchazečů požadovat dodatečné informace v podobě podnikového dotazníku nebo průvodního dopisu. Důvodem požadování dalších údajů jsou obvykle nesrozumitelně nebo

nepřehledně napsané životopisy. Těmto nedostatkům můžeme předejít, budeme-li požadovat od uchazečů životopis ve formátu EU. Po doplnění všech potřebných údajů porovnáváme uchazeče s požadovanými parametry a třídíme je do skupin velmi vhodní, vhodní, nevhodní. Nevhodné uchazeče vyřazujeme. Pokud je v kategorii „velmi vhodní“ málo uchazečů, zaměříme se ještě jednou na kategorii „vhodní“ a vybereme nejlepší z nich. Literatura uvádí, že ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být alespoň čtyři a maximálně osm (tyto počty platí pro liniové pracovníky a pro vykonávání rutinní práce). Z tohoto počtu se předem určeným postupem vybírá nejlepší uchazeč.

Při každém výběrovém řízení bychom se měli řídit zásadou „3E“. Každé obsazování volné pracovní pozice by mělo být efektivní, etické a ekonomické. (Hroník, 1999)

Efektivnost výběrového řízení spočívá v tom, že je vybrán nejvhodnější uchazeč o zaměstnání, který ve společnosti setrvá a bude pro ni přínosem.

Etické je takové **výběrové řízení**, během něhož nedochází ani k pozitivní, ani k negativní diskriminaci. S uchazečem má být zacházeno jako s plnohodnotným partnerem. Všichni účastníci by měli být předem obeznámeni s průběhem celého výběrového řízení, jeho obsahem, co budou muset absolvovat, kdy bude znám výsledek řízení a jak bude nakládáno se získanými osobními informacemi všech kandidátů.

Ekonomičnost řízení se dá vyjádřit jako optimální časová zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.

1.2. Techniky výběru

V současné době v České republice patří mezi základní techniky výběru budoucích pracovníků životopis, nejčastěji strukturovaný spolu s příloženým motivačním dopisem, a osobní pohovor. Další doplňkové techniky jsou používány jen v některých případech, např. na vyšší manažerské pozice a nebývají využívány samostatně, ale v kombinaci s jinou technikou.

1.2.1. Základní techniky

Životopis

Mezi základní techniky při výběru zaměstnanců řadíme životopis. Personalistovi prozradí základní informace o uchazeči jako je vzdělání či praxe. Nejčastěji je tato technika používaná v kombinaci s jinou technikou výběru, nejčastěji pohovorem.

Existují tři typy životopisů – volný, polostrukturovaný a strukturovaný. (Koubek, 2006)

U **volného životopisu** struktura a obsah záleží na samotném uchazeči. Velkou výhodou je možnost posoudit vyjadřovací schopnosti, a tím i osobnost potenciálního zaměstnance. Poněvadž forma není vymezena, životopis může být příliš dlouhý nebo příliš krátký. Informace v něm nejsou tak přehledné jako v jiných typech životopisů a jednotliví uchazeči mohou uvádět odlišné informace.

Každý uchazeč chce přirozeně svým životopisem potencionálního zaměstnavatele zaujmout. Proto události může popisovat zkresleně, aby vynikly jeho silné stránky a způsobilost pro konkrétní pracovní místo. U tohoto typu životopisu tak může slohově nadaný jedinec jednoduše zastínit uchazeče, který je ve skutečnosti kompetentnější a vhodnější pro danou práci. Při posuzování více účastníků je nutné z životopisu vytáhnout základní informace a utřídit je tak, aby srovnatelnost uchazečů umožnily.

Polostrukturovaný životopis nemá striktně danou formu, ale uchazeč je informován o tom, co by v něm mělo být uvedeno. Jedná se o kompromis mezi volným životopisem a přísnou formou strukturovaného životopisu. Snaží se zachovat výhody, které má volná forma a zároveň ulehčit práci personalistům s porovnatelností a přehledností dat. Výhodou je, že si zaměstnavatel sám určí, jaké informace jsou pro konkrétní pozici z hlediska způsobilosti uchazeče důležité. Povinné požadavky se většinou týkají dosaženého vzdělání a praxe. Další doplňující informace jsou pak plně v kompetenci uchazeče.

Pokud píše zájemce o práci **strukturovaný životopis**, měl by dostat detailní informace o obsahu i pořadí, v jakém mají být data uvedena. Jedná se v podstatě o životopisný dotazník. Ideální je, když dostane účastník výběrového řízení firemní podobu životopisu. V takovém případě má zaměstnavatel zaručeno, že uchazeč uvede přesně takové informace, které potřebujeme. Jednotlivé životopisy se vzájemně dobře porovnávají a vyhodnocují, a tím zkracují časový proces výběrového řízení.

Životopis zpravidla obsahuje:

- osobní údaje (jméno, titul, datum a místo narození, trvalé bydliště, národnost, státní příslušnost, emailová adresa, telefonní číslo, fotografie),
- vzdělání (druh školy, rok ukončení, druh závěrečné zkoušky),
- předchozí zaměstnání (zaměstnavatel, pracovní pozice, začátek a konec pracovního poměru),
- jazykové znalosti,
- znalosti a dovednosti (řidičský průkaz, práce s počítačem, absolvované kurzy),
- doplňující informace (záliby, zásluhy).

Ke strukturovanému životopisu bývá přiložen **motivační dopis**. Uchazeč zde stručně vysvětluje, proč má zájem o konkrétní pracovní pozici a proč si myslí, že je vhodným kandidátem právě on. Uchazeč zároveň vyjadřuje ochotu zúčastnit se výběrového řízení, popřípadě osobního pohovoru.

Zaměstnavatel může také požadovat přiložit kopii dokladů o nejvyšším dosaženém vzdělání. Velmi často je nutné připojit i výpis z trestního rejstříku. Nejčastěji se s tímto požadavkem setkáváme u obchodních a finančních organizací či ve veřejné správě.

Pohovor

Jedním ze základních způsobů lidské komunikace je rozhovor. V každé větě sdělujeme své názory a postoje, pocity, potřeby, přání a žádosti, míru vzájemné blízkosti, kvalitu vzájemných vztahů a sebepojetí v očekávání jeho potvrzení. (Hroník, 1999)

Prostředky komunikace jsou nejen slova, ale také mimoslovní (neverbální) vyjadřování. U osobního pohovoru můžeme tedy uchazeče hodnotit nejen podle verbální, ale také neverbální komunikace. Řeč těla o uchazeči prozrazuje hlavně emocionální složky sdělení. Z mimiky neboli řeči obličeje a gestikulace můžeme vyčíst úmysly, poctivost či charakter účastníka pohovoru.

Málokterý zaměstnavatel by přijal do svého týmu zaměstnance, aniž by se s ním osobně setkal. Proto je osobní pohovor téměř vždy součástí výběrového řízení. Při rozhovoru má zaměstnavatel možnost konfrontovat již získané informace např. z životopisu a motivačního dopisu s potenciálním zaměstnancem.

Osobní pohovor může mít několik podob. Podle struktury a množství jeho účastníků rozeznáváme následující typy: pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor a skupinový pohovor. (Koubek, 2006)

Pohovor 1+1 vede pouze jeden představitel společnosti. Tento typ pohovoru je vhodný při hledání pracovníka na méně kvalifikovanou práci. Posuzování účastníka může být dosti subjektivní, umožňuje však navodit uvolněnější atmosféru.

Při **pohovoru před panelem posuzovatelů** je uchazeč hodnocen třemi až čtyřmi kompetentními osobami. Tito lidé jsou dobře seznámeni s danou pracovní pozicí a jejími požadavky na budoucího zaměstnance. Komise je většinou složena z přímého nadřízeného obsazované pracovní pozice, personalisty, psychologa, případně vyššího nadřízeného či představitele odborů. Takto vedený pohovor je vhodný pro náročnější pracovní místa. Atmosféra bývá pro uchazeče více stresující než při pohovoru 1 + 1, ale posuzování uchazeče je objektivnější a všestrannější.

Postupný pohovor je kombinací dvou výše uvedených typů pohovorů. Je to série pohovorů 1 + 1. Tento model se snaží, aby byl pohovor objektivnější a zároveň byla zachována uvolněná atmosféra. Postupný pohovor je však pro účastníka únavnější a časově náročný. S každým dalším rozhovorem může klesat spontánnost odpovědí. Účastník je na opakující se otázky již připraven.

Skupinový pohovor a hromadný rozhovor mezi více uchazeči a jedním či více posuzovateli má řadu výhod. Tento typ pohovoru šetří čas a umožňuje lépe posoudit osobnost jednotlivých uchazečů. Je však velmi náročný na schopnost a pozornost posuzovatelů. Jednotlivci nemusejí být posouzeni všestranně, někteří účastníci dokonce mohou uniknout pozornosti úplně.

Výběrová řízení se mohou lišit také svým programem a strategií. (Hroník 1999). Rozhovor může být řízený, programovaný nebo neřízený, neprogramovaný.

Při **řízeném a programovaném rozhovoru** je iniciativa na straně tazatele, který má předem promyšlenou jeho strukturu. Tento rozhovor může být plně standardizovaný, má pevnou strategii i taktiku. Každému uchazeči jsou kladeny stejné otázky ve stejném pořadí. Další možností je částečně standardizovaný rozhovor, kde je pevná strategie, ale poměrně volná taktika. Pořadí otázek se může dle situace měnit a můžou se objevit i takové otázky, které jsou kladeny pouze některému z uchazečů. Při volném rozhovoru je rámcově stanovena strategie, ale kladené otázky nejsou předem stanoveny.

U **neřízeného a neprogramovaného rozhovoru** je aktivita na straně samotného uchazeče. Ten má možnost volně vybrat témata, cíl rozhovoru není předem stanoven a jeho průběh není programován.

Příprava ze strany zaměstnavatele je však nutná u všech typů pohovoru. Naprostá improvizace a nepřipravenost je neprofesionální.

Specifickým typem pohovoru je **behaviorální pohovor** (někdy též kompetenční pohovor). Tato metoda je velmi účinná, vede k hlubšímu seznámení s kandidáty, jejich schopnostmi a dovednostmi, se zaměřením na měkké kompetence. Kompetence rozdělujeme na tzv. tvrdé (znalost práce s PC, schopnost psát všemi deseti apod.) a tzv. měkké kompetence (flexibilita, schopnost pracovat v týmu, manažerské dovednosti, kreativita, obchodnické dovednosti apod.) Vše vychází ze základního tvrzení, které říká, že pokud se kandidát nějakým způsobem choval v minulosti, bude s největší pravděpodobností v budoucnosti řešit podobnou situaci stejným způsobem. Toto tvrzení je nutno brát s rezervou jen jako nejlepší predikci budoucího chování. Je potřeba zohlednit, že lidé během života mohou měnit své modely

chování. Behaviorální pohovor řadíme do kategorie připravených strukturovaných rozhovorů. Jeho průběh vyžaduje od posuzovatele, který jej vede, předchozí přípravu. Měl by si důkladně projít požadavky na obsazovanou pozici a definovat nejdůležitější kompetence potřebné ke zvládnutí práce na dané pozici. Základem je získat při pohovoru s kandidátem příklady jeho minulého chování v konkrétních situacích s co největším množstvím detailů. Na základě takto získaných informací vyplynou jasné argumenty „pro a proti“, které jsou zohledněny při posouzení kandidáta. Dochází tak k objektivnímu hodnocení, které je oproštěno od emocí a osobních dojmů posuzovatele. Při sestavení otázek je využívána tzv. metoda STAR. Na jejím základě zjišťujeme konkrétní situace, úkoly, činnosti a pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla.

Pohovor je v současné době nejpoblárnější a velice často používanou technikou výběru. Výzkumy však ukazují, že osobní pohovor může mít nízkou validitu. Nízká validita pohovoru znamená, že personalista netestuje to, co je účelem rozhovoru, tzn. schopnost dobře vykonávat konkrétní pozici, ale může se od daného zadání odchýlit. Velice záleží na osobě, která rozhovor vede. Problém bývá v chybách tazatele, které souvisí s procesem vnímání. Tazatel vnímá selektivně. Obklopuje ho velké množství stimulů, ze kterého je nucen vybírat ty, kterým bude věnovat pozornost. Ty vybírá podle své vlastní zkušenosti, motivace a osobnosti. Vedoucí pohovoru se může zaměřit na nesprávné informace a ignorovat signály, které jsou ve skutečnosti důležité. Dobrý vedoucí rozhovoru by měl umět tyto chyby identifikovat a snažit se je eliminovat.

Mezi časté chyby tazatele patří například halo efekt, horns efekt, rychlé rozhodování, tendence preferovat lidi, kteří jsou jako my, stereotypizace, efekt kontrastu, vytváření předpokladů či shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací. (Foot, Hook, 2002)

Některý kandidát udělá na tazatele velice kladný první dojem hned při příchodu do místnosti, tzv. **halo efekt**. Tento dojem může vyvolat perfektním oblečením, silným stiskem ruky či důvěryhodným chováním. Halo efekt ovlivňuje tazatelův další úsudek. Vedoucí pohovoru má tendenci pozitivně

interpretovat další vývoj pohovoru. Má také snahu získat pozitivnější informace, aby byl jeho úsudek potvrzen. Stejně tak se chová tazatel, na kterého udělal uchazeč negativní první dojem, tzn. začne se snažit získat negativní informace. Tomuto efektu se říká **horns efekt**.

Chybou je také **rychlé rozhodování**. Tazatel si udělá úsudek o kandidátovi během prvních pěti minut. Další stimuly ho již neovlivňují a své hodnocení již nemění. Přichází tak o možnost získat širší rozsah informací.

Vedoucí pohovoru má přirozenou tendenci **přijmout uchazeče, který je jako on**. Cítí se lépe s člověkem, který sdílí podobné znaky, např. extrovert si rozumí lépe s podobně zaměřeným člověkem než s introvertem. Podobné vlastnosti však nezaručují, že bude kandidát úspěšně vykonávat danou práci. Skupině navíc škodí, pokud mají všichni její členové konformní myšlení.

Další chybou při vedení pohovoru je **stereotypizace**. Nastává v situaci, když je uchazeč o zaměstnání předem zařazen do určité skupiny a jsou mu automaticky přiřazovány znaky a vlastnosti typické pro členy této skupiny. Nejnebezpečnější jsou stereotypy rasové.

Při **vytváření předpokladů** tazatel uchazeči vnucuje svůj pohled na určitou situaci, např. jak by se mělo v určité situaci postupovat, aniž by se uchazeče dotázal, jak by se zachoval on.

Častou chybou je **shromáždění nedostatečných či irelevantních informací**. Tazatel by si měl předem rozmyslet, jaké informace jsou pro úspěšné zvládnutí daného pracovního místa klíčové a ujistit se, že používá vhodné techniky, jak je získat.

Může se stát, že jeden z uchazečů je pro volné pracovní místo vyloženě nevhodný. V takovém případě máme tendenci dalšího (vhodnějšího) kandidáta posuzovat pozitivněji, než by si zasloužil. Je to způsobeno **efektem kontrastu**. Po předchozí negativní zkušenosti máme možnost srovnávání a kandidát se tak zdá být lepší, než ve skutečnosti je.

Aby byly tyto chyby co nejvíce eliminovány, je třeba shromáždit co nejvíce informací a vyměřit na pohovor s každým kandidátem dostatečný čas. Ideální je, když pohovor vede více než jeden tazatel a měli by to být pouze trénovaní lidé.

1.2.2. Doplnující techniky

Další techniky výběru nových zaměstnanců jsou testy pracovní způsobilosti, modelové situace, pozorování při práci, assessment centra a jiné netradiční techniky. Tyto doplňující techniky přinášejí o uchazečích nové, doplňující informace, které zaměstnavatel ještě nezískal pomocí životopisu či rozhovoru.

Testy pracovní způsobilosti

Mezi testy pracovní způsobilosti patří např. testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností či testy osobnosti. (Koubek, 2006). Vždy je potřeba posoudit, jaké testy jsou pro danou obsazovanou pozici vhodné. Konkrétní testy je třeba volit pečlivě a cíleně.

Zadávat a vyhodnocovat testy by měl odborník z oblasti psychologie. Nesprávné zadání či špatná interpretace výsledků může přinést více škody než užitku.

Testy inteligence zjišťují uchazečovy schopnosti myslet a plnit určité požadavky. Testuje se tak paměť, prostorové vidění, numerické myšlení, verbální schopnosti, schopnost úsudku či rychlost vnímání.

Pomocí **testů schopností** se hodnotí existující a potenciální schopnosti uchazeče i předpoklady k jejich rozvoji. Tyto testy zjistí motorické a mechanické schopnosti, prostorovou orientaci, manuální zručnost či vlohy.

Dalším druhem jsou **testy znalostí a dovedností**. Ty mají za úkol prověřit hloubku získaných znalostí a ovládnutí odborných návyků, které se uchazeč naučil ve škole nebo při přípravě na dané povolání. Řadíme sem také ukázkou neboli vzorek práce.

Testy osobnosti, někdy nazývané jako psychologické testy mohou mít různý záběr. Ukazují různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy jeho povahy, zda je introvert či extrovert, uzavřený či společenský, jeho aspirační úroveň, mravní cítění aj. Zjišťují schopnost rozhodovat se, odolnost vůči stresu, schopnost řešit zátěžové situace či rychle a správně rozhodovat. Kandidáti v těchto typech testů mají za úkol interpretovat nějaký obrazec, vybrat činnosti či osoby, které akceptují nebo naopak odmítají. Uchazeč tak

může ukázat rysy osobnosti či zájmy, které mají v daném oboru úspěšní lidé. Tato skutečnost může signalizovat fakt, že se pro danou práci hodí. Některé testy osobnosti jsou notoricky známé. U takových testů je třeba zvýšená pozornost při jejich hodnocení. Účastník výběrového řízení totiž často nekreslí podle sebe, ale podle toho, jaký výsledek je u dané pozice žádoucí.

Modelové situace

Řešení modelové situace vypovídá o uchazečovu způsobu jednání a řešení konkrétních situací. Modelová situace může proběhnout písemnou formou, kdy uchazeči poskytneme popis konkrétní situace a možné způsoby řešení. Uchazeč má za úkol vybrat dle jeho názoru nejvhodnější variantu. Další variantou je pouze popis situace bez nastínění řešení. V takovém případě musí uchazeč navrhnout vlastní řešení. Je možné také celou situaci sehrát. Tato možnost je náročnější, ale vedoucí výběrového řízení může sledovat autentické reakce uchazečů. Prostředí kanceláře a „hraní“ celé situace může výsledky zkreslit.

Pozorování při práci

Na rozdíl od modelové situace uchazeč skutečně vykonává požadovanou činnost, a to v reálném prostředí společnosti. Tato technika velmi dobře ukáže uchazečovy schopnosti a dovednosti. Díky reálnosti celé situace dochází k menšímu zkreslení než při modelových situacích. Výsledky mají tudíž vyšší validitu.

Assessment centrum

Stále častěji využívanou metodou výběru nových pracovníků je tzv. assessment centrum (AC), které nabízí komplexní hodnocení uchazečů. Tato metoda je v podstatě diagnosticko-výcvikový program, který je obvykle realizován specializovanou agenturou. V AC je skupina pozorovatelů, která účastníky pozoruje a hodnotí při plnění nejrůznějších cvičení, např. skupinových diskuzí či řešení případových studií. Skupina hodnotitelů je složena z nezávislých externích odborníků, kteří mají různý profesní profil, a z interních zaměstnanců společnosti.

Plněním zadaných úkolů se testuje pracovní způsobilost potenciálního zaměstnance o manažerskou pozici a také jeho rozvojový potenciál. Hodnotí se chování, komunikační a sociální dovednosti uchazeče či charakteristiky jeho osobnosti.

AC pomáhá nejen zaměstnavateli, ale i uchazečům, kteří se můžou lépe vcítit do dané společnosti a jejích hodnot. Ti se pak mohou snadněji rozhodnout, zda jim práce v dané organizaci bude vyhovovat či nikoliv.

Tato metoda je velmi validní. Není však tak často používaná z důvodu velké náročnosti na čas, finanční prostředky a personální zabezpečení.

Netradiční techniky

Mezi netradiční a málo používané formy výběru nových pracovníků patří grafologie, frenologie či astrologie.

Grafologie je rozbor písma uchazeče. Grafologickou analýzu provádí specialista, který z rukopisu zkoumá pisatelovu osobnost a z ní předpovídá jeho budoucí pracovní výkon. Psychologie písma však klade velmi vysoké nároky na grafologa. V případě nižší kvalifikace posuzovatele může být validita této metody velmi nízká.

Frenologie odvozuje charakterové rysy a duševní schopnosti uchazeče na základě vnějších znaků lebky. Tato metoda je v moderní personalistice považována spíše za pseudovědu a při výběru vhodného kandidáta se již nevyužívá.

Další netradiční technikou je **astrologie**, která zkoumá uchazeče a jeho charakteristiky na základě data narození a postavení vesmírných těles. Astrologie však také není pro výběr budoucích zaměstnanců příliš vhodná. Většina odborníků tuto metodu považuje za neobornou a odmítá ji.

1.3 Zákonné normativy výběrového řízení

Dodržení všech zákonných norem je podmínkou každého realizovaného výběrového řízení. Díky těmto normám je zajištěna profesionalita a standardizovaná úroveň každého výběrového řízení.

V průběhu celého výběrového řízení je nutné postupovat dle zákona. Pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vymezuje **Zákoník práce**.

Hlava I popisuje postup před vznikem pracovního poměru. Zaměstnavatel může podle § 30 po účastníkovi výběrového řízení požadovat pouze takové informace, které jsou relevantní z hlediska požadované kvalifikace a zjišťují nezbytné požadavky či zvláštní schopnosti, které jsou pro vykonávání práce důležité.

Další důležitou částí Zákoníku práce pro výběrové řízení je Hlava II. Hlava II upravuje pracovní poměr, pracovní smlouvu a vznik pracovního poměru. Tato část ošetřuje jak zájmy vybraného uchazeče, tak zájmy firmy.

Klíčovou částí Zákoníku práce pro vedení výběrového řízení je Hlava IV. Její podstatou je rovné zacházení a zákaz diskriminace pracovníků. Hlava IV pojednává i o důsledcích porušení práv a povinností, které z pracovněprávních vztahů vyplývají. Personalista musí zajistit rovné zacházení se všemi potenciálními zaměstnanci a vyvarovat se otázek, které mohou uchazeče diskriminovat, a to jak v osobním rozhovoru, tak i ve formálním dotazníku.

Hlava VIII § 316, odstavec 4 uvádí konkrétní výčet oblastí, na které nesmí být uchazeč dotazován. Jedná se například o získávání informací o těhotenství, o sexuální orientaci, o majetkových a rodinných poměrech, o původu, o členství v politických stranách či v odborové organizaci nebo o příslušnosti k církvi.

Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a změně některých zákonů neboli **Antidiskriminační zákon** navazuje na **Listinu základních práv a svobod** a podrobně vymezuje právní prostředky ochrany před možnou diskriminací.

Dalším důležitým zákonem, kterým se musí zaměstnavatel při vedení výběrového řízení řídit, je **zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů**. Tento zákon chrání každého občana před neoprávněným zásahem do jeho soukromí, upravuje práva a povinnosti v průběhu zpracování osobních údajů.

Vliv na náborovou politiku má také **zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**. Klíčová je především pátá část, která se věnuje aktivní politice zaměstnanosti. Jsou zde vyjmenovaná opatření a jednotlivé nástroje, kterými se tato politika realizuje, např. investiční pobídky, rekvalifikace, příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program, příspěvek na zapracování či veřejně prospěšné práce.

Porušení výše uvedených zákonů může mít velmi nepříjemný dopad nejen na personální oddělení, ale i na celý podnik.

2. Výběr zaměstnanců ve společnosti GECO, a. s.

2.1. Představení společnosti GECO, a. s.

Společnost GECO byla založena v roce 1991 jako spol. s. r. o. a od roku 1995 působí na trhu jako akciová společnost.

GECO, a. s. patří v ČR mezi největší dovozce tabákových výrobků. Je jedinou firmou v oboru, která vlastní síť velkoobchodních prodejen na území celé České republiky. Zároveň společnost provozuje 230 specializovaných prodejen "TABÁK – TISK" s velkou nabídkou tabákových výrobků a jiných kuřáckých potřeb, dobíjecích kupónů mobilních operátorů, periodického tisku, stíracích losů, jízdenek MHD, zprostředkováním služeb společnosti SAZKA, a. s. nebo provozování prodejních cigaretových automatů.

V současné době má společnost GECO v 94 českých městech 239 maloobchodních prodejen.

V roce 2000 společnost expandovala na slovenský trh prostřednictvím dceřiné firmy GECO, s. r. o, na kterém provozuje 34 maloobchodních prodejen.

Od roku 2011 je společnost GECO i na německém trhu. Nyní má na tomto území 25 maloobchodních prodejen.

V roce 2011 dosáhla společnost celkového obrátu 20 miliard Kč.

Orgány společnosti GECO jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Dle Obchodního rejstříku je jediným akcionářem společnost GECO CZ, a. s., která vlastní 100 ks listinných akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč.

Poslání společnosti GECO je „Vždy na straně svých zákazníků!“ Poslání společnosti lze snadno definovat pomocí kombinace vybraných faktorů – metoda 3P, tzn. Product, Profit, Personal (Cimbálníková, 2010).

Termín Product (produkt) znamená kvalitní obslužení co největšího počtu zákazníků v maloobchodních prodejnách při zachování vysoké kvality obsluhy. Cílem je prodej a distribuce kvalitního tabákového zboží, tisku, jiného zboží a doplňkových služeb s důrazem na prodej zboží, kterého je firma

přímým dovozcem. Společnost má pro stále zákazníky věrnostní program. Prostřednictvím tzv. GECO karty nabízí nadstandardní ceny, služby a bonusy.

Profit (zisk) označuje obchodní společnost, která patří mezi 10 nejúspěšnějších obchodních společností v České republice a je řazena mezi 400 nejlepších firem v Evropské unii.

Pojem Personal (lidské zdroje) poukazuje na to, že společnost je mladou a rychle se rozvíjející společností, která zaměstnává a trénuje odborníky v oblastech řízení maloobchodních prodejen a aktivního prodeje nabízeného zboží a služeb.

Společnost se věnuje rozvoji zaměstnanců pomocí prohlubování vzdělání a podporuje ty, kteří mají zájem o svůj profesní a odborný růst.

Společnost stanovila vnitrofiremní etiku prodeje a standardy chování vůči zákazníkovi. Prodavači mají ve většině případů středoškolské vzdělání. Manažeři jsou převážně absolventi vysokých škol.

2.2. Metodologie výzkumu

Při tvorbě bakalářské práce byla použita metoda analýzy, syntézy a dotazování. Metoda analýzy je založena na postupném sběru informací, jejich třídění, hodnocení a následné interpretaci. Použity byly interní data společnosti, odborná tištěná literatura a internetové zdroje. Při metodě syntézy se sledují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými zjištěnými informacemi. Klíčovou metodou je pro tuto bakalářskou práci dotazování.

Vytvořili jsme dotazník, který se skládá z 31 otázek. Otázky mohou být uzavřené, otevřené či polootevřené. U uzavřených otázek je nabídnuto několik odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá. U otevřených otázek nejsou nabídnuty žádné odpovědi a dotazovaný může napsat libovolnou odpověď. Polootevřené otázky jsou kompromisem, nabízejí několik možných odpovědí a poslední variantou je odpověď „jiné“, kde může dotazovaný napsat svojí vlastní odpověď. V dotazníku byly využity všechny druhy otázek. Specifickým typem použitých uzavřených otázek jsou tzv. škálové otázky, které jsou

nejvhodnější pro měření názorů a postojů. Byla použita hodnotící škála 1 – 6, kdy 1 je minimální a 6 maximální hodnocení.

Celkem bylo osloveno 28 respondentů, z toho 8 oblastních ředitelů a 20 nejlepších vedoucích maloobchodních prodejen.

Počet otázek je vyšší, než se obvykle pro dotazníkové šetření doporučuje. Větší počet otázek byl použit z důvodu možnosti kvalitnějšího a komplexního posouzení celého procesu výběrového řízení a zjištění možných nedostatků. Tím se také zvyšuje pravděpodobnost nalezení vhodných doporučení a návrhů na zlepšení, které by mohly společnosti GEKO pomoci.

2.3. Požadavky na zaměstnance v pracovní pozici prodavač/prodavačka

Na pracovní pozici prodavač/prodavačka je zaměstnanec podřízen vedoucímu prodejny, oblastnímu řediteli maloobchodní divize (MOD), řediteli prodeje MOD a řediteli MOD. Zaměstnanec je povinen dodržovat firemní standardy a prodávat zboží v souladu s etikou prodeje, aktivně nabízet zboží, vést skladovou evidenci, vystavovat prodejní doklady a kontrolovat jejich správnost, zpracovávat data o prodeji včetně jejich odeslání na centrálu a pobočky velkoobchodu (VO). Dále musí zaměstnanec kontrolovat hotovost, odvádět tržby, dodržovat rozpis vystavovaného zboží a doplňovat ho do zásobníků a polic. Zaměstnanec je povinen označovat zboží a zajistit rychlou cenovou aktualizaci v případě přecenění. Zaměstnanec přijímá a vyřizuje reklamace, účastní se inventur provozovny, udržuje její čistotu a dodržuje pravidla bezpečnosti práce a protipožární ochrany. Každá maloobchodní prodejna (MOP) je povinna dodržovat maximální výši hotovosti v pokladně 30 000 Kč a nejvýše 750 000 Kč v trezoru.

Zaměstnanec se musí vždy řídit vnitřními směrnici a nařízeními. Nesmí prodávat erotickou literaturu, stírací losy, alkoholické ani tabákové výrobky nebo přijímat sázky od osob mladších 18 let.

Kompletní popis pracovní pozice se všemi povinnostmi je uveden v příloze A.

2.4. Výsledky a vyhodnocení dotazování pro pracovní pozici prodavač/prodavačka

V následující kapitole jsou podrobně rozebrány odpovědi na jednotlivé dotazníkové otázky.

Otázka č. 1

Kdy zahajujete nábor na obsazení pracovního místa prodavač/prodavačka?

Otázka se snaží najít odpověď na dobu, kdy vedoucí prodejny začíná hledat nového pracovníka.

frekvence výskytu	tvrzení
7	když vím, že se uvolní místo
6	chybí pracovní síla
3	když sám skončí
2	nespokojenost
2	výpověď
2	výměna personálu
2	ukončení pracovního poměru
1	RD
1	konece zkušební doby
1	po druhém upozornění na neplnění povinností
1	plánované ukončení
1	náhlé ukončení

Tabulka č. 1: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 1

Odpovědi respondentů ukazují, že nejdelší doba, kdy vedoucí začíná hledat nového kandidáta na pozici prodavače/prodavačky, jsou dva měsíce. Výpovědi také ukazují, že to není obvyklým pravidlem, ale že spíše převažuje doba jednoho měsíce před potřebou obsadit pracovní místo. Nejčastějšími příčinami je uvolnění pracovního místa a chybějící pracovní síla. Méně častými důvody je odchod pracovníka nebo nespokojenost vedoucího se stávajícím pracovníkem. Regulérním důvodem je na maloobchodní prodejně (MOP)

odchod prodavaček na rodičovskou dovolenou. Ukazuje se, že nábor na obsazení pracovního místa je procesem spíše předvídatelným. Náhlá ukončení se vyskytují, ale nejsou v převaze.

Otázka č. 2

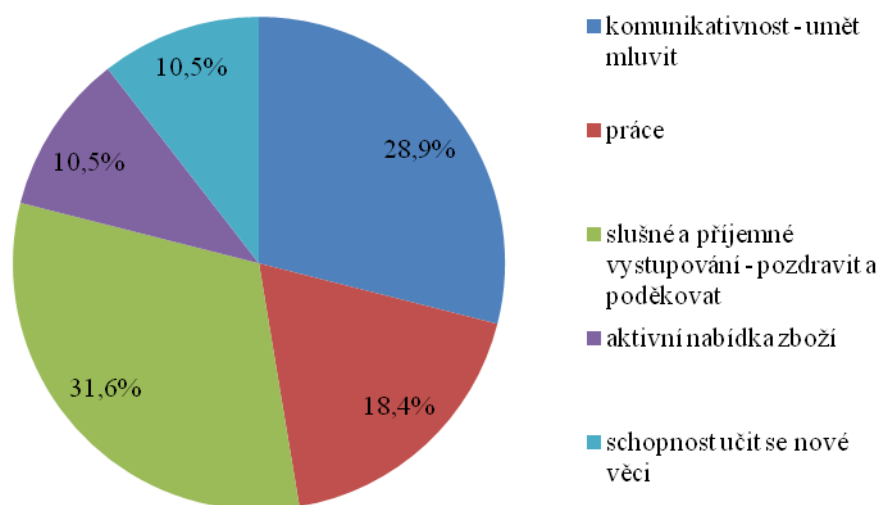
Které schopnosti a dovednosti má mít prodavač/prodavačka? Uveďte alespoň pět dovedností.

Cílem otázky bylo sumarizovat veškeré návrhy respondentů na schopnosti a dovednosti, které u prodavačů/prodavaček očekávají. Znalost schopností a dovedností determinuje správný výběr mezi potenciálními uchazeči.

frekvence výskytu	tvrzení	%
22	komunikativnost - umět mluvit	16,8 %
14	práce	10,7 %
24	slušné a příjemné vystupování - pozdravit a poděkovat	18,3 %
8	aktivní nabídka zboží	6,1 %
8	schopnost učit se nové věci	6,1 %
7	práce s PC	5,3 %
6	pozitivní člověk - pozitivní myšlení	4,6 %
4	umět řešit situace se zákazníkem	3,1 %
4	ochota pracovat	3,1 %
4	matematické dovednosti	3,1 %
4	týmový hráč	3,1 %
2	částečná znalost sortimentu	1,5 %
2	čestnost	1,5 %
2	pečlivost	1,5 %
2	praxe v oboru	1,5 %
2	pracovitost	1,5 %
2	loajálnost	1,5 %
1	bystrost	0,8 %
1	důvěryhodnost	0,8 %
1	dosahovat stanovené věci	0,8 %

1	nekonfliktnost	0,8 %
1	poctivost	0,8 %
1	pozornost	0,8 %
1	přehled o dění kolem sebe	0,8 %
1	remitenda	0,8 %
1	svědomitost	0,8 %
1	umět poradit	0,8 %
1	vnímavost	0,8 %
1	vstřícnost	0,8 %
1	zodpovědnost	0,8 %
1	zvládat stres	0,8 %

Tabulka č. 2: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 2



Graf č. 1: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 2

Respondenti s významnou převahou požadují komunikativnost a umění mluvit, tento požadavek se vyskytl dvaadvacetkrát. Na druhém místě se objevuje požadavek na slušné a příjemné vystupování, umění pozdravit a poděkovat, a to ve čtrnácti případech. Ve stejném rozsahu požadují respondenti dovednost pracovat s penězi, a to také čtrnáctkrát. Do druhé, co do

frekvence nejvýše zastoupené skupiny (osmkrát až šestkrát) se dostává požadavek na dovednost aktivně nabízet zboží, schopnost učit se nové věci, práce s PC a celková pozitivní orientace uchazeče. V poslední nejnižší skupině výskytu (čtyřikrát až jedenkrát) se objevují takové požadavky na schopnosti a dovednosti jako ochota pracovat, matematické dovednosti, týmový hráč, prodejní dovednosti, spolehlivost, čestnost, pečlivost a umění zvládat stres. (podrobněji viz tabulka)

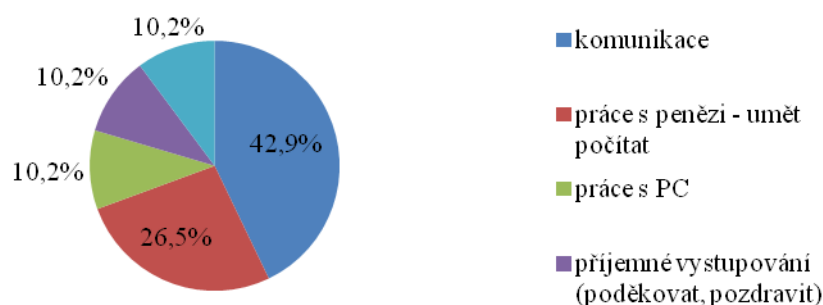
Otázka č. 3

Které schopnosti a dovednosti, při výběru prodavače/prodavačky, považujete za bezpodmínečné? Uveďte alespoň tři schopnosti či dovednosti.

Otázka směřuje k užší specifikaci požadovaných schopností a dovedností.

frekvence výskytu	tvrzení	%
21	komunikace	31,3 %
13	práce s penězi - umět počítat	19,4 %
5	práce s PC	7,5 %
5	příjemné vystupování (poděkovat, pozdravit)	7,5 %
5	aktivní nabídka	7,5 %
3	pozitivní přístup	4,5 %
3	zájem o práci	4,5 %
1	extroverze	1,5 %
1	pečlivost	1,5 %
1	důslednost	1,5 %
1	vzhled	1,5 %
1	usměvavost	1,5 %
1	důvěra	1,5 %
1	chtít pracovat	1,5 %
1	loajalita	1,5 %
1	zodpovědnost	1,5 %
1	týmový hráč	1,5 %
1	ochota	1,5 %
1	rychlost	1,5 %

Tabulka č. 3: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 3



Graf č. 2: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 3

V grafu je zobrazeno 5 nejčastějších odpovědí. Za nejpodstatnější dovednost respondenti považují komunikaci, a to v jedenadvaceti případech. Ve třinácti případech je pro respondenty podstatná dovednost pracovat s penězi a umět počítat. Na třetím místě hlasy pěti respondentů se objevuje požadavek na práci s PC, aktivní nabídka a příjemné vystupování.

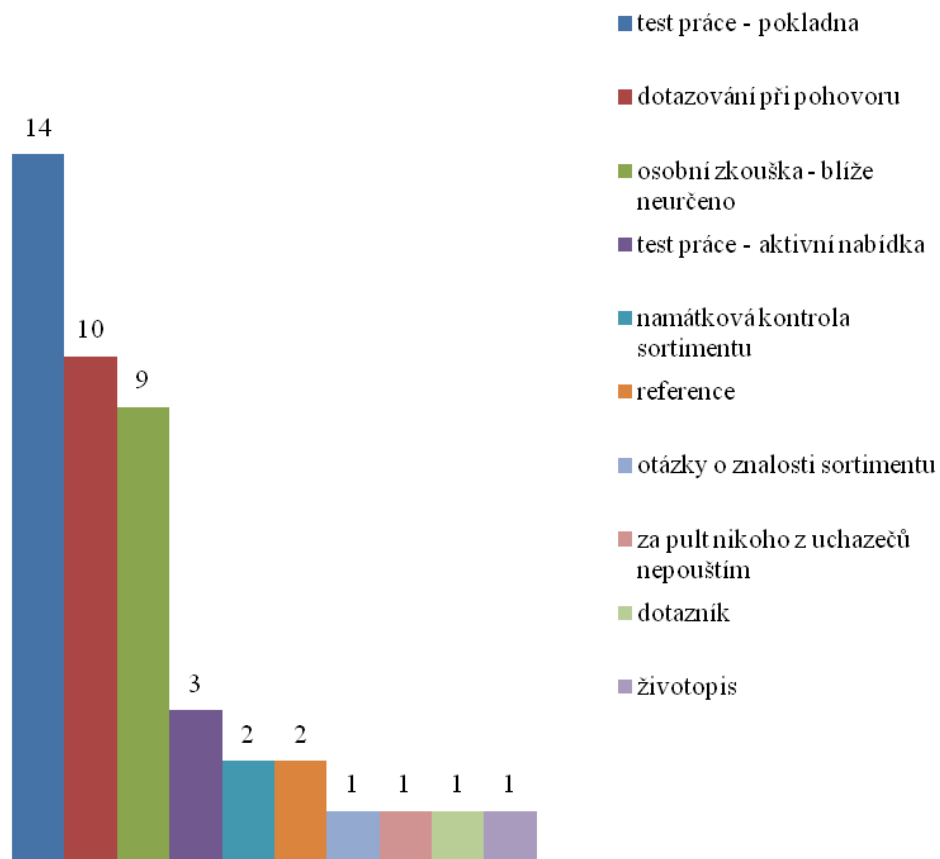
Otázka č. 4

Jak prověřujete bezpodmínečně požadované dovednosti?

Cílem otázky je zjistit, zda a jak jsou požadované schopnosti a dovednosti prověřovány.

frekvence výskytu	Tvrzení
14	test práce – pokladna
10	dotazování při pohovoru
9	osobní zkouška - blíže neurčeno
3	test práce - aktivní nabídka
2	namátková kontrola sortimentu
2	reference
1	otázky o znalosti sortimentu
1	za pult nikoho z uchazečů nepouštím
1	dotazník
1	životopis

Tabulka č. 4: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 4



Graf č. 3: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 4

Respondenti uváděli více možností. Nejčastěji schopnosti a dovednosti uchazečů prověřují vedoucí prodejen testem práce na pokladně, a to ve 14 případech. V 10 případech ověřuje vedoucí prodejny schopnosti a dovednosti dotazováním při pohovoru. V 9 případech uvádí respondenti prověření osobní zkouškou, ale její charakteristiku blíže neurčují. Ve 3 případech vedoucí opět používá testu práce ve formě aktivní nabídky. Pouze v 1 případě vedoucí prodejny nikoho z uchazečů za pult nepouští.

Otázka č. 5

Jaké zdroje jsou pro zisk nového prodavače častější?

frekvence výskytu	tvrzení
25	externí
3	interní

Tabulka č. 5: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 5

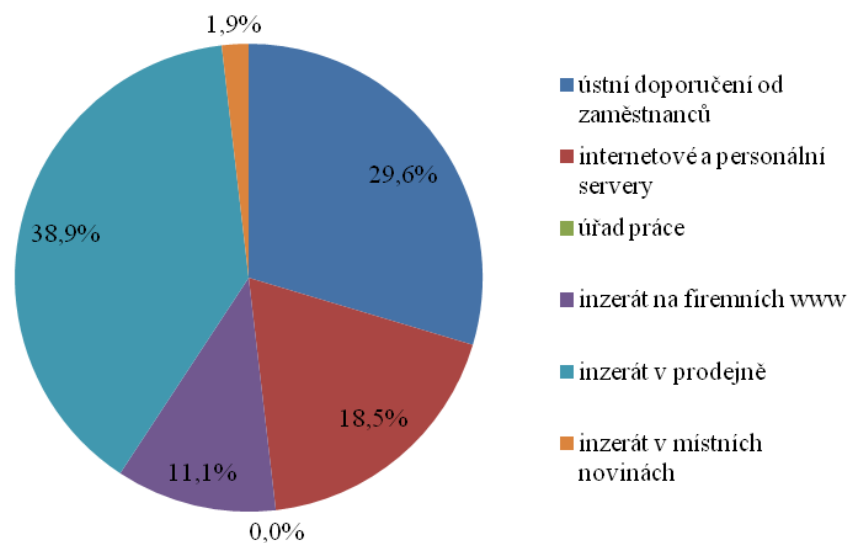
Nejčastěji se do společnosti GECO, a. s. přijímají zaměstnanci na pozici prodavač/prodavačka z externích zdrojů.

Otázka č. 6

Jakým způsobem nejčastěji získáváte potenciální uchazeče na pracovní pozici prodavač/prodavačka?

frekvence výskytu	Tvrzení	%
16	ústní doporučení od zaměstnanců	29,6 %
10	internetové a personální servery	18,5 %
0	úřad práce	0,0 %
6	inzerát na firemních www	11,1 %
21	inzerát v prodejně	38,9 %
1	inzerát v místních novinách	1,9 %

Tabulka č. 6: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 6



Graf č. 4: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 6

Respondenti uváděli více možností. Na základě odpovědí respondentů se ukazuje, že převažuje umístění inzerátu v prodejně, a to v 21 případech. Na druhém místě je pak ústní doporučení od zaměstnanců (16 respondentů). Třetím nejpoužívanějším zdrojem pro získávání uchazečů na pozici prodavač/prodavačka MOP jsou internetové personální servery (10 respondentů). Inzeráty na firemních www se dle výzkumu využívají méně, uvedlo je pouze 6 respondentů. Inzerát v místních novinách uvedli respondenti pouze 1. Úřad práce jako zdroj nebyl respondenty vůbec uveden.

Otázka č. 7

Uveďte obvyklý konkrétní postup procesu od oslovení potenciálního uchazeče až po jeho přijetí.

frekvence výskytu	Tvrzení
4	vydání inzerátu
21	čtení a analýza životopisu
1	info uchazeči e-mailem o pracovní náplni
2	sjednání osobní schůzky – sms

3	výběrové řízení	
27	osobní pohovor s vedoucím prodejny (VP), oblastním ředitelem (OŘ)	
	4	důvod, proč chce pracovat jako prodavačka v Gecu
	2	důvod ukončení odcházejícího pracovního poměru
	3	ověření údajů ze životopisu
	9	seznámení s pracovní náplní prodavačky na MOP
	3	dotaz na výši platu
	1	informace o výši platu
	4	pracovní doba
	1	dotazy uchazeče
	8	seznámení s firemními pravidly a firmou
	4	očekávání uchazeče
	7	očekávání firmy
	1	předložení výhod práce v Gecu
	1	záznam v rejstříku trestů
	5	praktické ověření, zda umí komunikovat
1	další výběr do 2. kola	
2	2. kolo	
2	řešení konkrétních situací	
	2	prověření práce s penězi
	1	zbožiznalství
	1	ověření od minulého zaměstnavatele
	21	zkouška na provozovně, na pokladně, oslovení zákazníků, znalost aktivní nabídky
5	hodnocení uchazeče	
4	informace uchazeče o průběhu výběrového řízení	

1	zjištění trvání zájmu uchazeče
9	předložení dalších dokumentů k nástupu
1	vyplnění osobního dotazníku
1	podepsání smluv
6	nástup na směnu a předání všech nástupních dokladů

Tabulka č. 7: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 7

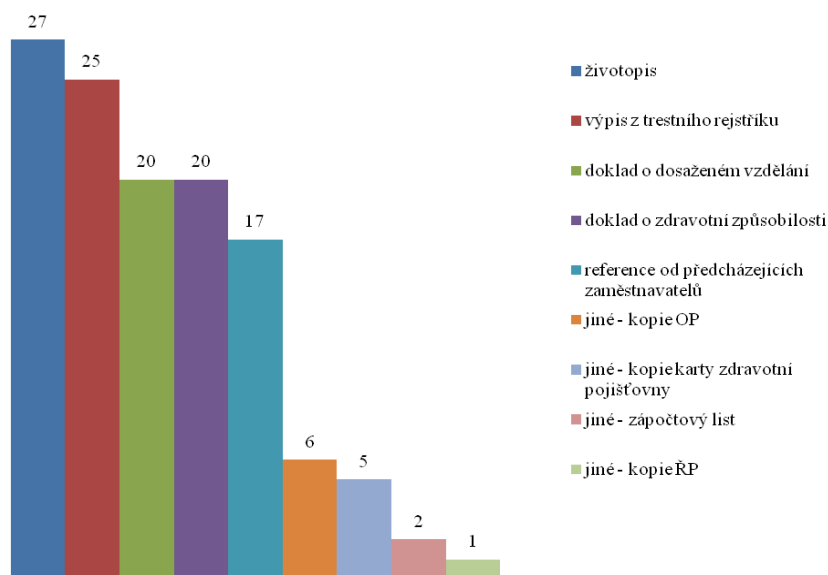
Respondenti s významnou převahou požadují komunikativnost a umění mluvit, tento požadavek se vyskytl dvaadvacetkrát. Na druhém místě se objevuje požadavek na slušné a příjemné vystupování, umění pozdravit a poděkovat, a to ve čtrnácti případech. Ve stejném rozsahu požadují respondenti dovednost pracovat s penězi a to také čtrnáctkrát. Do druhé, co do frekvence nejvýše zastoupené skupiny (osmkrát až šestkrát) se dostává požadavek na dovednost aktivně nabízet zboží, schopnost učit se nové věci, práce s PC a celková pozitivní orientace uchazeče. V poslední nejnižší skupině výskytu (čtyřikrát až jedenkrát) se objevují takové požadavky na schopnosti a dovednosti jako ochota pracovat, matematické dovednosti, týmový hráč, prodejní dovednosti, spolehlivost, čestnost, pečlivost a umění zvládat stres.

Otázka č. 8

Které dokumenty požadujete od potenciálního uchazeče?

frekvence výskytu	tvrzení	%
27	životopis	100,0 %
25	výpis z trestního rejstříku	92,6 %
20	doklad o dosaženém vzdělání	74,1 %
20	doklad o zdravotní způsobilosti	74,1 %
17	reference od předcházejících zaměstnavatelů	63,0 %
6	jiné - kopie OP	22,2 %
5	jiné - kopie karty zdravotní pojišťovny	18,5 %
2	jiné - zápočtový list	7,4 %
1	jiné – kopie řidičského průkazu (ŘP)	3,7 %

Tabulka č. 8: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 8



Graf č. 5: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 8

Respondenti uváděli více možností. Respondenti ve 100 % vyžadují od potenciálních uchazečů životopis, v 92 % výpis z trestního rejstříku, v 74 % doklad o dosaženém vzdělání a zdravotní způsobilosti, v 62 % reference od předcházejících zaměstnavatelů. V dalších případech požadují kopie OP, karty zdravotní pojišťovny, zápočtový list a kopii ŘP.

Otázka č. 9

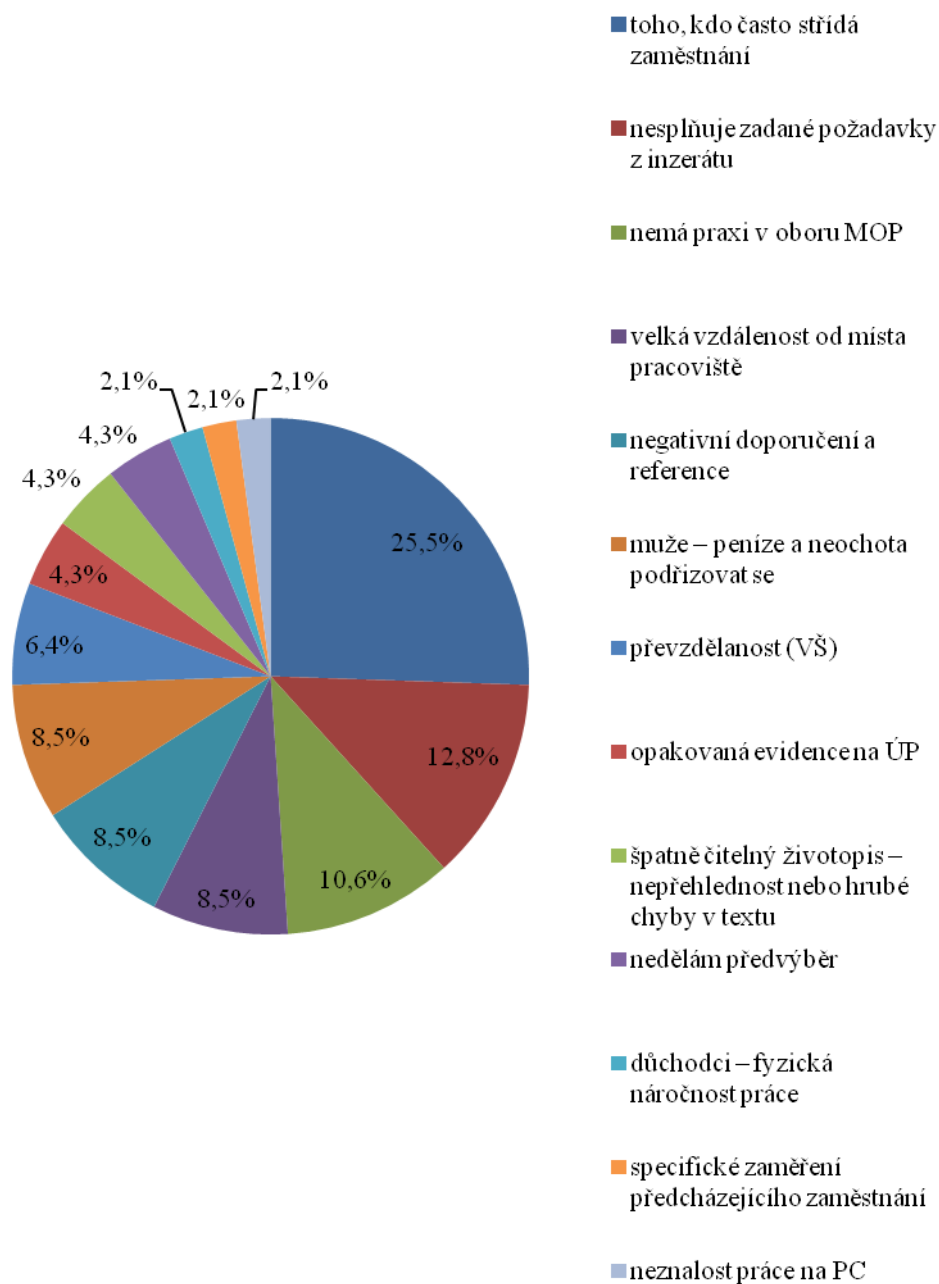
Jakým způsobem děláte předvýběr – koho a proč vyřazujete?

Otázka zjišťuje, koho a proč respondent vyřazuje ve fázi předvýběru.

frekvence výskytu	tvrzení	%
12	toho, kdo často střídá zaměstnání	25,5 %
6	nesplňuje zadané požadavky z inzerátu	12,8 %
5	nemá praxi v oboru MOP	10,6 %
4	velká vzdálenost od místa pracoviště	8,5 %
4	negativní doporučení a reference	8,5 %
4	muže – peníze a neochota podřizovat se	8,5 %
3	převzdělanost (VŠ)	6,4 %
2	opakovaná evidence na úřadu práce (ÚP)	4,3 %

2	špatně čitelný životopis – nepřehlednost nebo hrubé chyby v textu	4,3 %
2	nedělám předvýběr	4,3 %
1	důchodci – fyzická náročnost práce	2,1 %
1	specifické zaměření předcházejícího zaměstnání	2,1 %
1	neznalost práce na PC	2,1 %

Tabulka č. 9: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 9



Graf č. 6: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 9

Nejčastěji jsou vyřazováni ti, kdo často střídají zaměstnání, a to ve 27 % odpovědí respondentů. Dále jsou pak v předvýběru vyřazeni ti, kteří nesplňují zadané požadavky (13 %) nebo nemají praxi v oboru MOP (11%). V 9 % případů vyřazení v předvýběru je velká vzdálenost od místa

pracoviště, negativní doporučení a reference, výše finanční odměny a neochota podřizovat se. Za zmínku stojí názor zastoupený 4,5 % respondentů, který říká že důvodem k vyřazení je opakovaná evidence ÚP, špatně čitelný životopis s hrubými chybami v textu. 2,3 % respondentů vyřazuje uchazeče pro neznalost práce na PC. 4,5 % respondentů nedělá předvýběr.

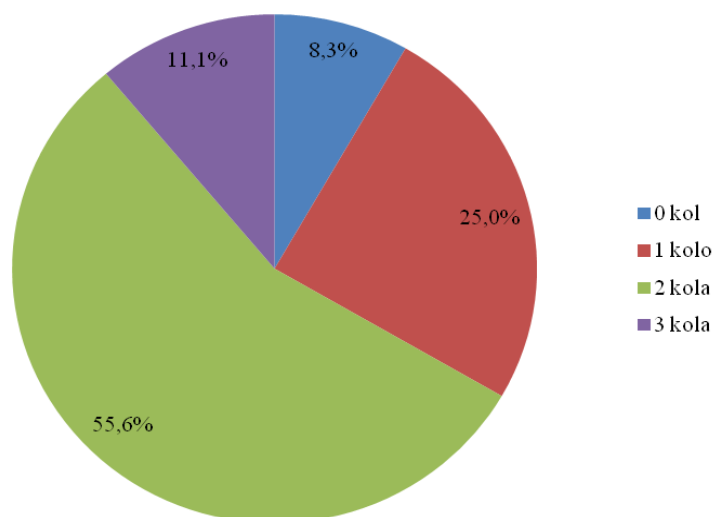
Otázka č. 10

Kolik kol má obvykle výběrové řízení na pozici prodavač/prodavačka?

Cílem je určit počet kol výběrových řízení.

frekvence výskytu	tvrzení	%
3	0 kol	8,3 %
9	1 kolo	25,0 %
20	2 kola	55,6 %
4	3 kola	11,1 %

Tabulka č. 10: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 10



Graf č. 7: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 10

Respondenti uváděli více možností. V 55,6 % uvádějí respondenti 2 kola výběrového řízení. Organizace 3. kola výběrového řízení se koná

v 11,1 % případů. Jednokolové výběrové řízení probíhá v 25 %. V 8,3 % se výběrové řízení nekoná.

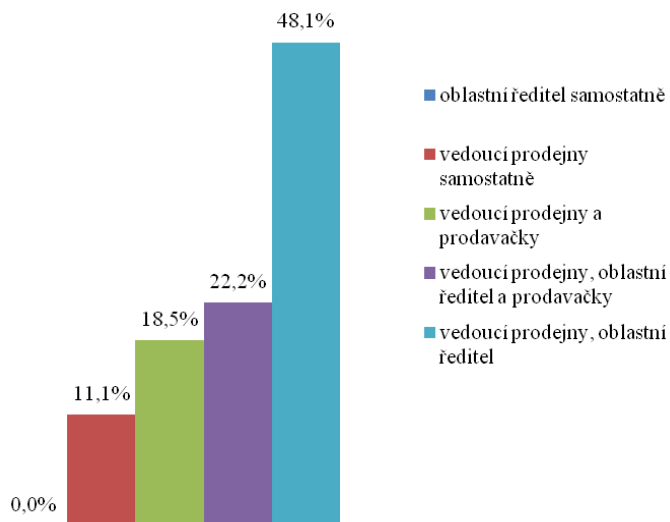
Otázka č. 11

Kdo se obvykle podílí na výběru prodavače/prodavačky? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.

V následující tabulce zjišťujeme, kdo vybírá prodavače/prodavačku.

frekvence výskytu	tvrzení	%
0	oblastní ředitel samostatně	0,0 %
3	vedoucí prodejny samostatně	11,1 %
5	vedoucí prodejny a prodavačky	18,5 %
6	vedoucí prodejny, oblastní ředitel a prodavačky	22,2 %
13	vedoucí prodejny, oblastní ředitel	48,1 %

Tabulka č. 11: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 11



Graf č. 8: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 11

Z uvedených odpovědí vyplývá, že největší podíl (40,2 %) má na výběru prodavače/prodavačky vedoucí prodejny a oblastní ředitel. Ve 22,2 %

se na výběru spolu s vedoucím prodejny a oblastním ředitelem podílejí i prodavači/prodavačky. Samostatné rozhodnutí vedoucího prodejny se vyskytuje v 11,1 %. Oblastní ředitel dle údajů respondentů samostatně prodavačky nevybírá.

Otázka č. 12

Jak dlouho obvykle trvá rozhovor s uchazečem?

kolo	1. kolo	2. kolo	3. kolo
10 – 20 min	15	4	3
21 - 30 min	5	10	1
31 – 40 min	2	4	2
41 – 50 min			
51 – 60 min	1	4	1
		8 hod*	
průměr	5,75	22	1,75

Tabulka č. 12: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 12

První kolo trvá nejčastěji 10 – 20 minut. Průměrná délka rozhovoru s uchazečem v prvním kole je přibližně 21 minut. Druhé kolo nejčastěji trvá 21 – 30 minut. Průměrná délka rozhovoru s uchazečem v druhém kole je přibližně 29 minut. Třetí kolo nejčastěji trvá opět 10 – 20 minut. Průměrná délka rozhovoru v třetím kole je přibližně 28 minut. Extrémním údajem je délka druhého kola, kdy respondent uvedl 8 hodin.

Otázka č. 13

Kolik vlastního pracovního času v hodinách věnujete vy, jako oblastní vedoucí, průměrně jednomu výběrovému řízení (od získání podkladů o potenciálních uchazečích až po výběr konkrétního zaměstnance) prodavače/prodavačky?

Otázka je mířena na respondenta v pozici oblastní ředitel a zjišťuje, kolik času věnuje jednomu výběrovému řízení.

frekvence výskytu	Tvrzení
1	1 hodin
1	1,5 hodin
2	2,5 hodin
1	3 hodin
1	8 hodin
1	12 hodin
1	22,5 hodin

Tabulka č. 13: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 13

Oblastní ředitel věnuje jednomu výběrovému řízení od 1 - 22,5 hodiny, průměrně pak 6,6 hodiny. Nejčastěji věnují oblastní ředitelé jednomu výběrovému řízení 1 - 3 hodin. Extrémní údaj uvádí jeden z respondentů v délce výběrového řízení 22,5 hodiny.

Otázka č. 14

Kolik vlastního pracovního času v hodinách věnuje vedoucí prodejny průměrně jednomu výběrovému řízení (od získání podkladů o potenciálních uchazečích až po výběr konkrétního zaměstnance) prodavače/prodavačky?

Otázka porovnává čas věnovaný jednomu výběrovému řízení dle vlastního odhadu vedoucí prodejny a odhadu oblastního ředitele.

rozsah	vedoucí prodejny (vlastní odhad)	vedoucí prodejny (odhad oblastního vedoucího)
1 hodina	1	
1,5 hodiny	2	
2 hodiny	5	2
3 hodiny		2
3,5 hodiny	1	
4 hodiny	1	
4,5 hodiny		1
5 hodin	1	1
5,5 hodiny	2	
8 hodin	1	1
15 hodin		1

30 hodin	1	
neuvedeno	4	

Tabulka č. 14: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 14

Doba trvání jednoho výběrového řízení je uváděna v rozsahu od 1 – 30 hodin, ze strany vedoucích prodejen a od 2 – 15 hodin z pohledu odhadu oblastního ředitele. V celkovém porovnání průměrných hodnot se doba věnovaná jednomu výběrovému řízení zásadně v obou odhadech neliší. Podle vlastního odhadu věnuje vedoucí prodejny jednomu výběrovému řízení průměrně 5,03 hodin a podle odhadu oblastního ředitele 5,31 hodin.

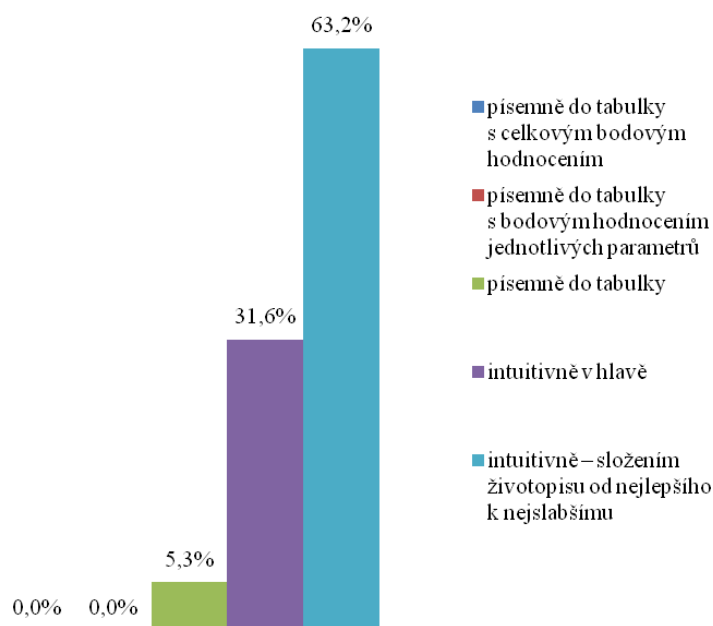
Otázka č. 15

Jakou formou se obvykle vyhodnocuje životopis uchazeče? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.

Odpovědi na tuto otázku slouží k analýze práce se životopisem.

frekvence výskytu	tvrzení	%
0	písemně do tabulky s celkovým bodovým hodnocením	0,0 %
0	písemně do tabulky s bodovým hodnocením jednotlivých parametrů	0,0 %
2	písemně do tabulky	5,3 %
12	intuitivně v hlavě	31,6 %
24	intuitivně – složením životopisu od nejlepšího k nejslabšímu	63,2 %

Tabulka č. 15: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 15



Graf č. 9: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 15

Respondenti uváděli více možností. Intuitivní vyhodnocení životopisu v hlavě používá 44 % respondentů. Intuitivní vyhodnocení životopisu srovnáním životopisu od nejlepšího k nejslabšímu používá 88 % respondentů. Pouze dva respondenti, tj. 7,4 % vyhodnocuje údaje ze životopisu písemně do tabulky. Ani celkové bodové hodnocení, ani bodové hodnocení za jednotlivé parametry nikdo z respondentů nepoužívá.

Otázka č. 16

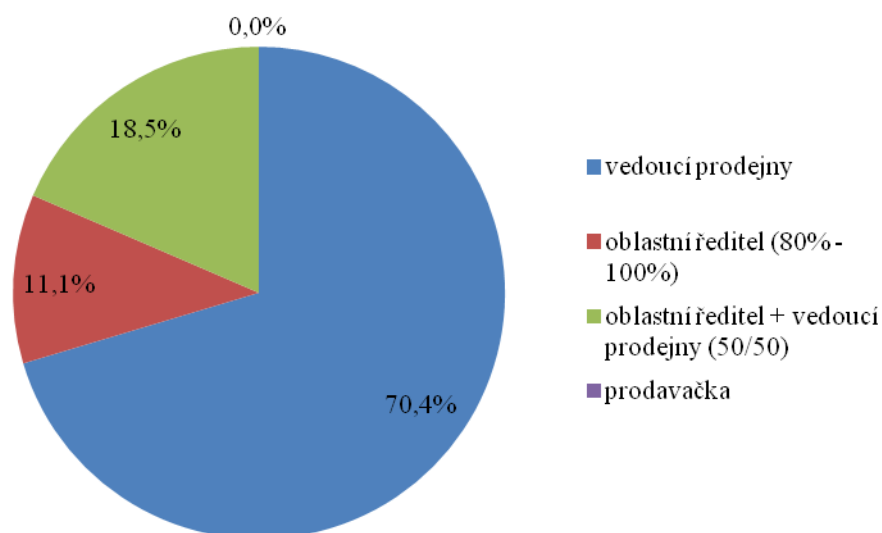
Kdo obvykle vede – řídí rozhovor s potenciálním uchazečem? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.

Otázka směřuje k určení nejdůležitější osoby v oblasti vedení rozhovoru s uchazečem.

frekvence výskytu	tvrzení	%
19	vedoucí prodejny	70,4 %
3	oblastní ředitel (80% - 100%)	11,1 %

5	oblastní ředitel + vedoucí prodejny (50/50)	18,5 %
0	prodavačka	0,0 %

Tabulka č. 16: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 16



Graf č. 10: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 16

Respondenti uváděli více možností. V 70 % vede rozhovor vedoucí prodejny a v 18,5 % vede rozhovor s potenciálním uchazečem oblastní ředitel i vedoucí prodejny v poměru 50/50. V 11 % je rozhodující osobou ve vedení rozhovoru oblastní ředitel. Respondenti uvedli, že prodavačka nikdy rozhovor nevede.

Otázka č. 17

Jaký význam pro vás má praxe v MO prodeji? Zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.

význam	1	2	3	4	5	6
frekvence výskytu	2	0	2	2	13	8

Tabulka č. 17: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 17

Nejvíce respondentů hodnotí význam praxe v maloobchodním prodeji stupněm 5. Celkově průměr za skupinu respondentů dosahuje hodnoty 4,77.

Otázka č. 18

Jaký význam má znalost práce na PC? Zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.

význam	1	2	3	4	5	6
frekvence výskytu	0	2	5	7	6	7

Tabulka č. 18: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 18

Nejvíce respondentů hodnotí znalost práce na PC stupněm 4. Průměr za celou skupinu respondentů dosahuje hodnoty 4,40.

Otázka č. 19

Jaký význam má pro vás fyzický vzhled, oděv a úprava uchazeče? Zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.

význam	1	2	3	4	5	6
frekvence výskytu	1	1	4	6	10	5

Tabulka č. 19: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 19

Nejvíce respondentů hodnotí fyzický vzhled, oděv a úpravu uchazeče stupněm 5. Průměr za celou skupinu respondentů dosahuje hodnoty 4,40.

Otázka č. 20

Jaký význam pro vás má přirozený úsměv, oční kontakt, držení těla a podání ruky? Zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1. min.

význam	1	2	3	4	5	6
frekvence výskytu	1	0	0	3	4	19

Tabulka č. 20: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 20

Nejvíce respondentů hodnotí úsměv, oční kontakt, držení těla a podání ruky stupněm 6, což je maximální hodnota. Průměr za celou skupinu respondentů dosahuje hodnoty 5,44.

Otázka č. 21

Jaký význam pro vás má slovní vyjadřování? Zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1. min.

význam	1	2	3	4	5	6
frekvence výskytu	1	0	0	0	7	19

Tabulka č. 21: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 21

Nejvíce respondentů hodnotí slovní vyjadřování stupněm 6, což je maximální hodnota. Průměr za celou skupinu respondentů dosahuje hodnoty 5,55.

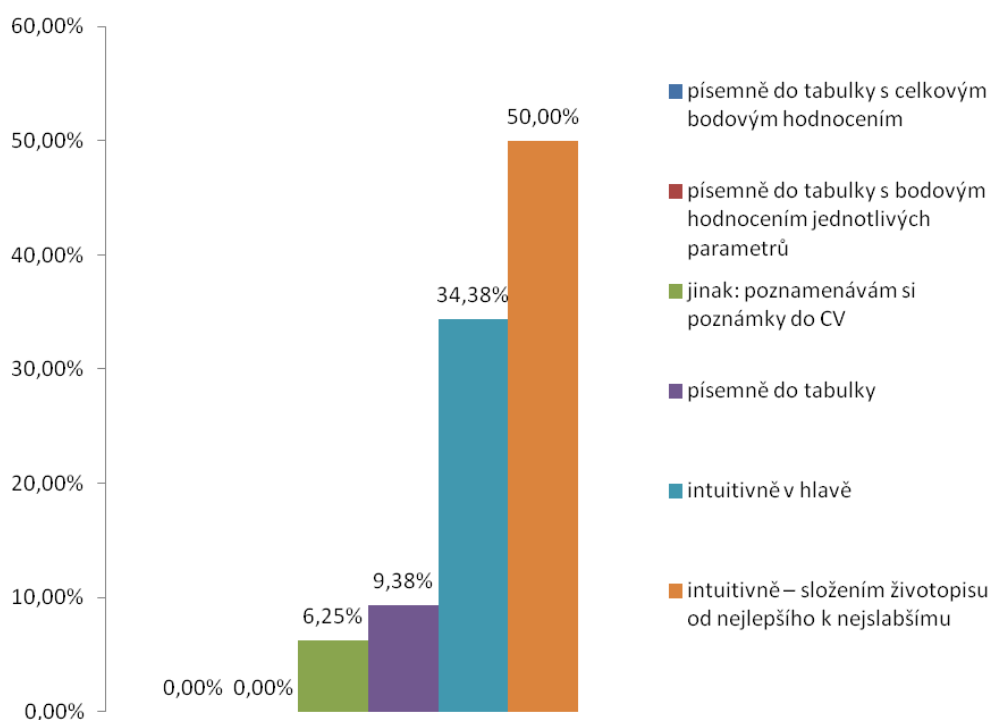
Otázka č. 22

Jakým způsobem výše uvedené parametry vyhodnocujete?

Otázka ukazuje, jakým způsobem respondenti zpracovávají údaje z rozhovoru s uchazečem.

frekvence výskytu	tvrzení	%
0	písemně do tabulky s celkovým bodovým hodnocením	0,00 %
0	písemně do tabulky s bodovým hodnocením jednotlivých parametrů	0,00 %
2	jinak: poznamenávám si poznámky do CV	6,25 %
3	písemně do tabulky	9,38 %
11	intuitivně v hlavě	34,38 %
16	intuitivně – složením životopisu od nejlepšího k nejslabšímu	50,00 %

Tabulka č. 22: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 22



Graf č. 11: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 22

Respondenti uváděli více možností. Při vyhodnocování převažuje intuitivní postup. V hlavě vyhodnocuje údaje přibližně 41 % z respondentů. Intuitivní skládání životopisů se vyskytuje téměř v 60%. 11 % respondentů si zapisuje získané údaje do tabulky.

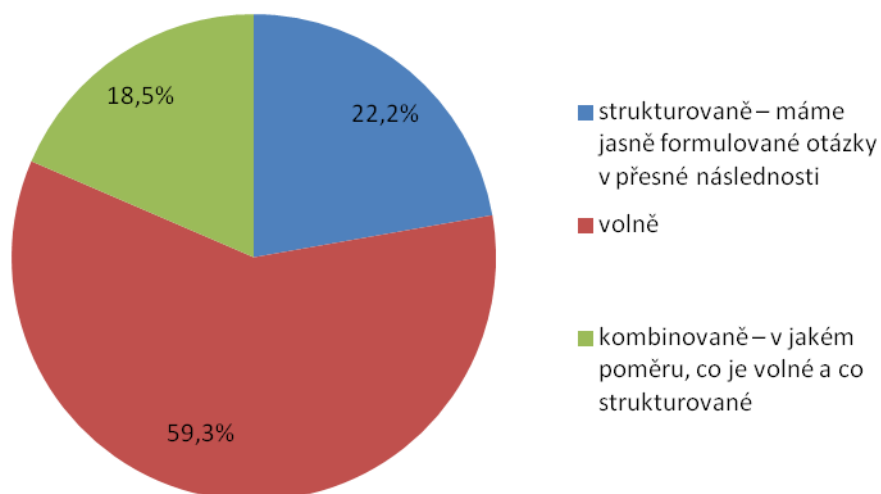
Otázka č. 23

Jakým způsobem se obvykle vede rozhovor s uchazečem?

Odpověď charakterizuje parametry rozhovoru s uchazečem.

frekvence výskytu	tvrzení	%
6	strukturovaně – máme jasně formulované otázky v přesné následnosti	22,2 %
16	volně	59,3 %
5	kombinovaně – v jakém poměru, co je volné a co strukturované	18,5 %

Tabulka č. 23: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 23



Graf č. 12: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 23

Téměř v 60 % je rozhovor s uchazečem veden volně. Strukturovaný rozhovor je veden ve 22 % případů a kombinovaný rozhovor 19 %.

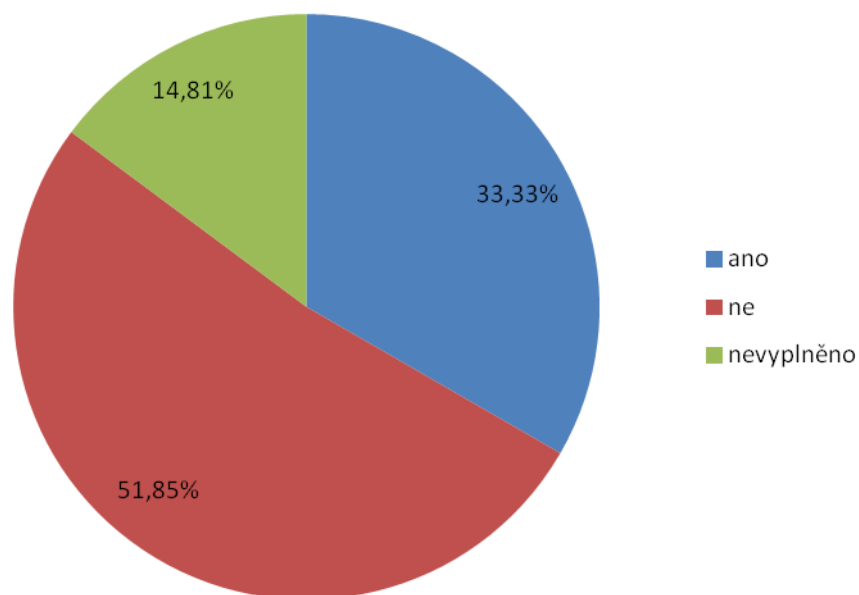
Otázka č. 24

Používáte řešení modelových situací? Popište prosím modelovou situaci nebo předložte zadání.

Používání modelových situací ukazuje na kvalitu rozhovoru s uchazečem.

frekvence výskytu	tvrzení	%
9	ano	33,33%
14	ne	51,85%
4	nevyplněno	14,81%

Tabulka č. 24: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 24



Graf č. 13: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 24

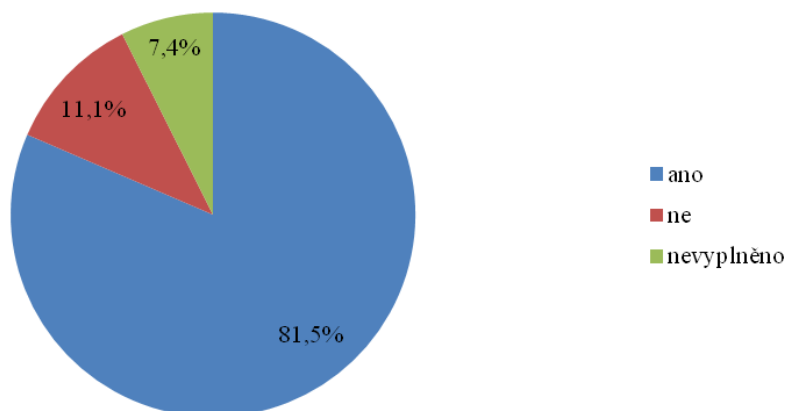
Téměř 15 % respondentů otázku nevyplnilo. Mezi zbývajících respondentů je téměř 52 % těch, kteří modelové situace v průběhu výběrového řízení nepoužívají. Pouze 1/3 respondentů s řešením modelových situací pracuje. Mezi časté modelové situace patří: co byste dělala kdyby ... (ve 2. kole), aktivní prodej, oslovení zákazníka a rozloučení s ním, kolegyně přijde pozdě do práce, jak se zachováte a prodej konkrétního produktu.

Otázka č. 25

Používáte při výběru metodu sledování uchazeče při práci?

frekvence výskytu	tvrzení	%
22	ano	81,5 %
3	ne	11,1 %
2	nevyplněno	7,4 %

Tabulka č. 25: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 25



Graf č. 14: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 25

Respondenti uvedli, že metodu sledování uchazeče při práci používají, a to téměř v 82 %. 12,5 % respondentů tuto metodu nepoužívá. 7,4 % respondentů nevyplnilo odpověď. Respondenti používají následující metody sledování uchazeče při práci: prodávání na zkoušku, práce za pultem, aktivní nabídka, vrácení peněz.

Otázka č. 26

Používáte další jiné metody, jaké?

frekvence výskytu	tvrzení	%
1	ano – rozhovor u kávy v neutrálním prostředí	3,7 %
2	ano – předvedení aktivní nabídky	7,4 %
1	ano - aktivita uchazeče – dotazuje se	3,7 %
23	ne	85,2 %

Tabulka č. 26: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 26

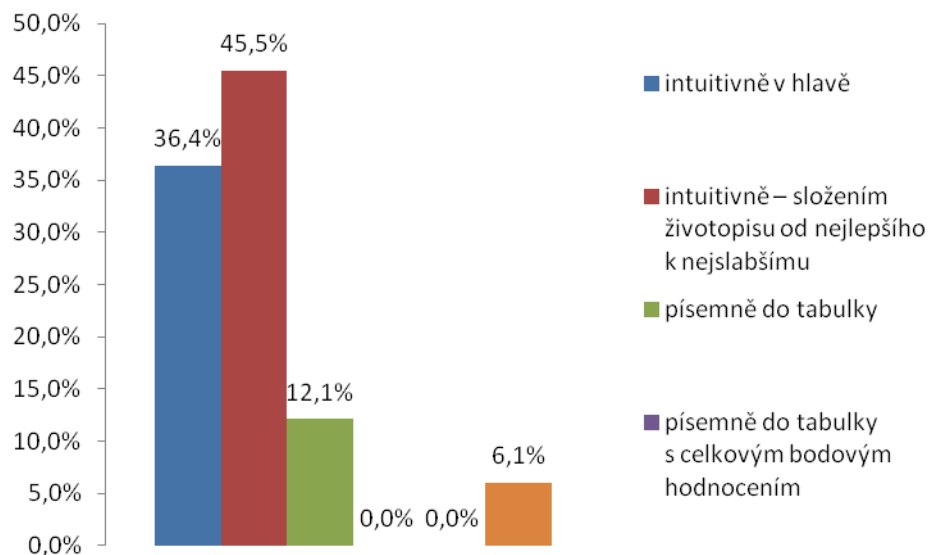
Mezi jiné metody respondenti uvádějí například rozhovor s uchazečem v neutrálním prostředí, dotazování a aktivita uchazeče a předvedení aktivní nabídky. 85,2 % respondentů žádné jiné další metody při vedení rozhovoru s potenciálním zaměstnancem na pozici prodavačka nepoužívá.

Otázka č. 27

Jakým způsobem vyhodnocujete všechna získaná data?

frekvence výskytu	tvrzení	%
12	intuitivně v hlavě	36,4 %
15	intuitivně – složením životopisu od nejlepšího k nejslabšímu	45,5 %
4	písemně do tabulky	12,1 %
0	písemně do tabulky s celkovým bodovým hodnocením	0,0 %
0	písemně do tabulky s bodovým hodnocením jednotlivých parametrů	0,0 %
2	jinak: poznamenávám si stupeň hodnocení do životopisu	6,1 %

Tabulka č. 27: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 27



Graf č. 15: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 27

Respondenti uváděli více možností. Odpovědi respondentů ukazují, že při vyhodnocování všech získaných dat opět převažuje intuice. Kromě intuitivního skládání v hlavě se objevuje porovnávání uchazečů pomocí složení životopisů od nejlepšího k nejslabšímu, a to téměř u 56 % respondentů. Téměř 15 % respondentů pracuje s písemnými údaji v tabulce. 7,4 % respondentů si získané údaje zapisuje přímo do životopisu uchazečů. Celkové bodové hodnocení a bodové hodnocení jednotlivých parametrů respondenti nepoužívají.

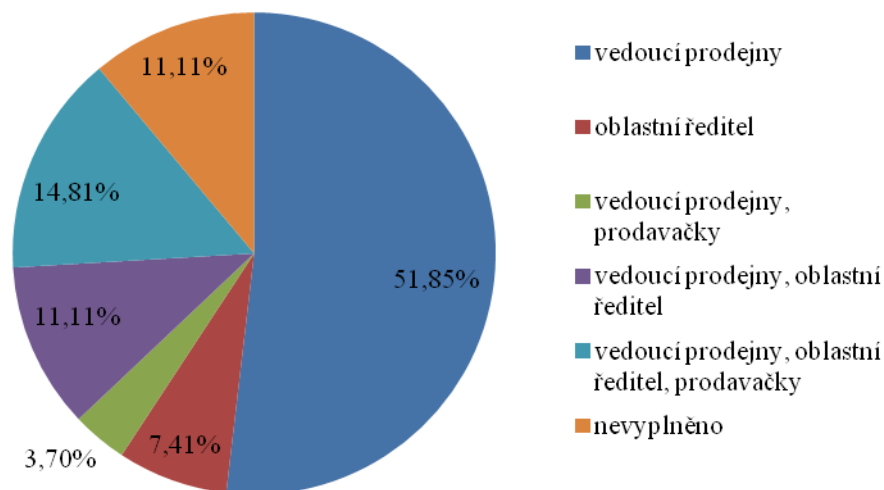
Otázka č. 28

Kdo rozhoduje o přijetí konkrétního uchazeče? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.

Otázkou chceme zjistit, zda je rozhodování individuální či společné.

frekvence výskytu	tvrzení	%
14	vedoucí prodejny	51,85 %
2	oblastní ředitel	7,41 %
1	vedoucí prodejny, prodavačky	3,70 %
3	vedoucí prodejny, oblastní ředitel	11,11 %
4	vedoucí prodejny, oblastní ředitel, prodavačky	14,81 %
3	nevyplněno	11,11 %

Tabulka č. 28: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 28



Graf č. 16: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 28

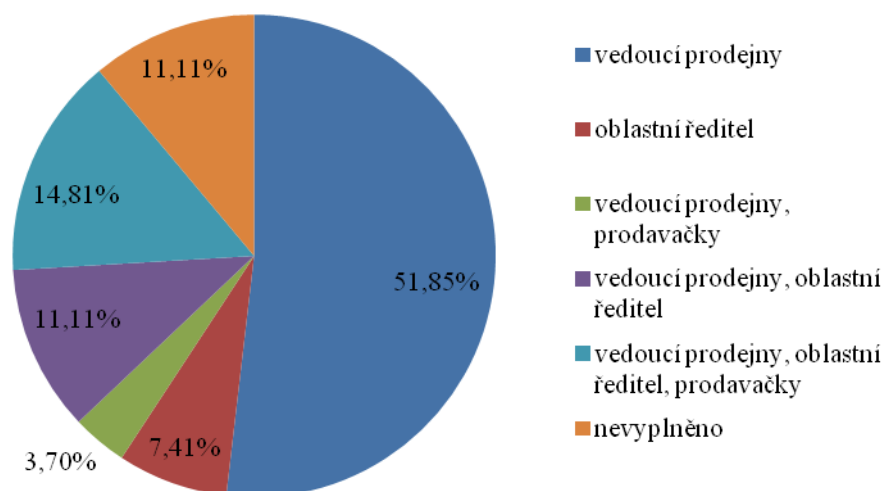
Vedoucí prodejny rozhoduje o přijetí konkrétního uchazeče dle respondentů přibližně v 52 % případů. Druhým nejčastějším zastoupením při rozhodování o přijetí konkrétního uchazeče je vedoucí prodejny, oblastní ředitel a prodavačky, a to téměř v 15 % případů. Vedoucí prodejny a oblastní ředitel společně rozhodují o přijetí konkrétního uchazeče přibližně v 13 % případů. Vedoucí prodejny a oblastní ředitel rozhodují o přijetí konkrétního uchazeče přibližně ve 13 %. Samostatné rozhodování o přijetí konkrétního uchazeče má oblastní ředitel, a to v 7,4 % případů. Vedoucí prodejny a prodavačky rozhodují o přijetí konkrétního uchazeče přibližně ve 4 % případu. Téměř 13 % respondentů tuto otázku nevyplnilo.

Otázka č. 29

Jakým způsobem vyberete nejvhodnějšího uchazeče?

frekvence výskytu	tvrzení	%
18	nelze konkrétně uvést	64,3 %
8	pocit, intuice	28,6 %
2	ten, kdo má více kladných bodů	7,1 %

Tabulka č. 29: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 29



Graf č. 17: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 29

30 % respondentů používá intuitivní metody a je vedeno pocitem. 3,70 % respondentů používá matematické metody bodového hodnocení a 67 % respondentů žádný ověřený způsob neuvádí.

Otázka č. 30

Jak často kladou uchazeči otázky? Zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.

význam	1	2	3	4	5	6
frekvence výskytu	0	2	11	10	3	1

Tabulka č. 30: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 30

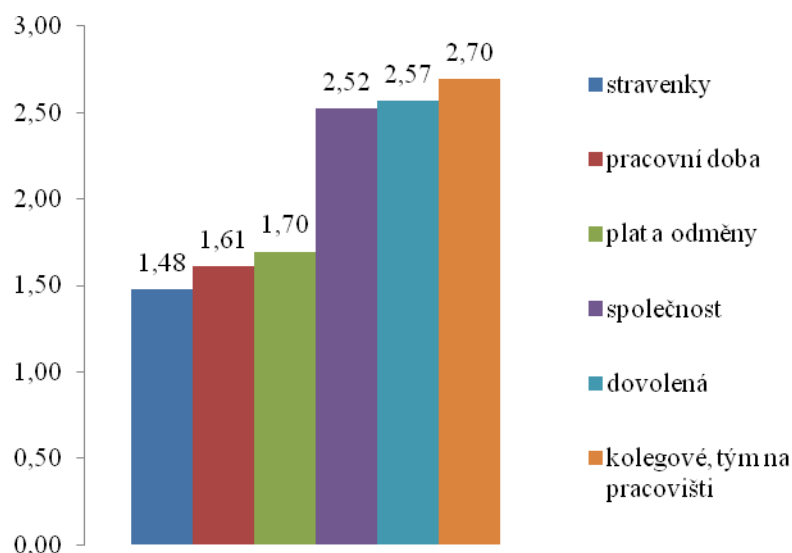
Respondenti hodnotí kladení otázek na stupnici 1 – 6. Nejčastěji stupněm 3. Průměr za celou skupinu respondentů dosahuje hodnoty 3,63.

Otázka č. 31

Na co se uchazeči nejčastěji ptají? Seřadte podle frekvence pět nejčastějších otázek (označte od 1 - nejčastější až po 5 - nejméně časté).

kritérium	hodnocení ve škále																				průměr			
stravenky	5	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	5	5	3	4	0	3	0	1,48
pracovní doba	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	4	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	1,61
plat a odměny	4	2	1	2	1	1	2	1	0	1	2	2	3	2	4	1	1	2	1	2	1	2	1	1,70
společnost	2	0	4	3	0	0	5	5	0	4	5	0	3	1	0	2	0	5	5	5	5	0	4	2,52
dovolená	0	0	4	5	4	3	3	4	0	5	4	3	5	0	0	5	4	3	0	0	2	0	5	2,57
kolegové, tým na pracovišti	3	0	3	4	5	5	0	3	0	3	3	5	4	0	0	3	3	4	4	3	4	0	3	2,70
nevyplněno	4																				-			

Tabulka č. 31: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 31



Graf č. 18: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 31

Dvě nejfrekventovanější kladené otázky se týkají pracovní doby (dosažené průměrné hodnocení 1,61) a platů a odměn (1,77). Další otázky se pohybují v daleko nižší frekvenci, a to v průměrném hodnocení 3 – 4. Kolegové a tým na pracovišti dosáhli průměrného hodnocení 3,65, stravenky 3,78 a společnost jako taková 3,87. Na posledním místě v dotazech se nachází téma dovolené, a to s průměrnou hodnotou 3,93. Čtyři z respondentů tuto otázku nevyplnili.

3. Návrhy a doporučení pro výběr pracovníků v maloobchodních prodejnách společnosti GECO, a.s.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat používané postupy v jednotlivých regionech, vybrat nejvhodnější z nich, konfrontovat je s exaktními poznatky v oblasti výběru zaměstnanců a vytvořit jednotný doporučený systém standardizovaných kroků výběru nových zaměstnanců na pracovní pozici prodavač/prodavačka. Doporučený postup a kroky mohou sloužit jako interní metodika výběru zaměstnanců na pozici prodavač/prodavačka.

Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření doporučujeme společnosti GECO, a.s. standardizovat přijímací interview na pozici prodavač/prodavačka a začít používat evropskou formu životopisu. Evropský životopis byl vytvořen administrativou EU a představuje vzor pro užívání v rámci Evropské unie. Přestože se tento formát v České republice dosud úplně neprosadil jako standard, bývá v hojné míře užíván a může dobře posloužit svému účelu.

Další doporučení zjištěná na základě analýzy získaných dat:

Začít nábor na nového pracovníka/pracovnici v době, kdy víme, že se uvolní místo, a zároveň doporučujeme využít zkušenost jednoho z respondentů a zahájit nábor na obsazení pracovního místa v momentě druhého upozornění stávajícího pracovníka na neplnění pracovních povinností.

Jako reálnou situaci vnímáme zahájení náboru jeden měsíc před potřebou obsadit pozici.

Doporučujeme neustále kontrolovat plnění pracovních povinností a poskytovat zaměstnancům konkrétní a přesnou zpětnou vazbu.

Dále doporučujeme následující kroky.

- Do hodnocení pracovníků zařadit nový parametr – pozitivní životní orientaci.
- Zavést test práce jako standardní postup a právně ošetřit formou dohody o provedení práce (DPP).
- Vytvořit standardizovaný postup výběru zaměstnance.
- Požadovat doklad o vzdělání a zdravotní způsobilosti – prodej potravin, kopie občanského průkazu (OP) a karty zdravotní pojišťovny (ZP).
- Standardizovat předvýběr.
- Standardizovat náplň prvního a druhého kola výběrového řízení a doporučit délku trvání.
- Standardizovat proces vyhodnocení životopisu.
- Posilovat pozici vedoucí/vedoucího prodejny a jeho dovednosti při výběru zaměstnanců.
- Rozšiřovat dovednosti vedoucí/vedoucího prodejny v rozhodování o přijetí konkrétního uchazeče.
- Omezit absolutní rozhodování oblastního ředitele v oblasti výběru nových zaměstnanců.
- Zvýšit podíl zainteresovanosti prodavaček při výběru nových zaměstnanců.
- Zapojit do výběru interní kouče a posilovat jejich dovednosti pro výběr nového zaměstnance.
- Sledovat v rámci osobního jednání ve druhém kole výběrového řízení řeč těla, podání ruky, vyjadřování, vzhled rukou, celkovou úpravu a čistotu obuvi, sebevědomí a sebejistotu.
- Vložit výše uvedené údaje jako sledované parametry do hodnotících tabulek pro výběrové řízení.
- Dělat si poznámky do tabulky v průběhu rozhovoru s uchazečem.
- Hodnotit uchazeče škálou 6 – 1.
- Definovat přesně význam škálových stupňů.

- Zařadit do výběrového řízení modelové situace.
- Vést výběrový rozhovor v neutrálním prostředí, poněvadž vedoucí prodejny nemá vlastní kancelář a dělat rozhovor za chodu na prodejně není vhodné.
- Hodnotit uchazeče i podle toho, zda klade dotazy a jakým způsobem se ptá.
- Zaměřit se v práci s uchazečem a potom i s novým zaměstnancem na prvky nefinanční motivace – sounáležitost a jistota a seberozvoj.

Doporučení pro předvýběr.

Předvýběr se týká především etapy shromáždění životopisů uchazečů se srovnatelnými parametry. Nejprve musíme informovat o zahájení nábory pracovníků na pozici prodavač/prodavačka.

První doporučení se týká vystavení požadavku na prodejně. Doporučujeme striktně dodržovat formální úpravu pro vývěsku. Vývěska musí splňovat firemní kulturu v oblasti tiskopisů. Za nejvhodnější doporučujeme vytvořit formulář, který si vedoucí prodejny budou moci stáhnout z intranetu. Za důležité považujeme používat unifikovaný plastový stojánek, kam se bude informace umisťovat.

Další kroky se týkají třídění životopisů. Na základě teoretických modelů a provedeného dotazování navrhujeme klást důraz na tato data životopisu:

- fluktuace pracovníka,
- vzdálenost bydliště a pracoviště,
- vzdělání, požadovat vyučení nebo maturitu,
- znalost práce na PC.

Dále doporučujeme sledovat způsob vyplnění životopisu, především jeho formální a obsahovou část. Jako součást životopisu doporučujeme vždy požadovat fotografii. U fotografie požadovat průkazový formát. Posuzovat pak dodržení tohoto parametru.

Za velmi důležité nové opatření považujeme přijetí životopisů v elektronické podobě. Důvodem tohoto doporučení je požadavek, aby uchazeč uměl pracovat s počítačem, poněvadž ho bude v rámci práce denně používat. Neznalost práce s počítačem způsobuje velká zdržení v procesu adaptace zaměstnance a často je příčinou ukončení pracovního vztahu.

Doporučujeme posílit odpovědnost vedoucí prodejny za výběr zaměstnance. Proto považujeme za vhodné, aby zájemci oslovovali životopisem přímo je. Doporučujeme, aby oblastní ředitelé plnili pouze poradní funkci.

Doporučení pro první kolo výběrového řízení – rozhovor s uchazečem

Hlavní doporučení se týká vedení rozhovoru. Doporučujeme vedení strukturovaného rozhovoru, klademe důraz na řádné zápisky z rozhovoru a použití bodového hodnocení získaných údajů. Cílem je získat relevantní a porovnatelná data od všech uchazečů. Účast na výběrovém řízení doporučujeme vždy vedoucímu prodejny, internímu koučovi nebo oblastnímu řediteli. Rozhovor může vést a vyhodnotit i samostatně vedoucí prodejny, výběrové řízení pak písemně zpracuje a může předložit k nahlédnutí či schválení oblastnímu řediteli nebo koučovi. Doporučujeme následující strukturu rozhovoru:

1. přivítání, účastníka, vytvoření příjemné atmosféry
2. sledovat celkovou pozitivní orientaci pracovníka
3. prověřit data z životopisu
4. zjistit, proč si uchazeč vybral společnost GECO, a. s.
5. zjistit od uchazeče, proč by si měla společnost GECO, a. s. vybrat jej
6. zjistit, co umí uchazeč dobře v prodeji
7. zjistit, kde má uchazeč v prodeji rezervy
8. zjistit, co uchazeč očekává od práce prodavačky ve spol. GECO, a. s.
9. předložit, co společnost GECO, a. s. nabízí
10. řešit modelové situace

- Ráno přišly špatně noviny – jiné počty než na dodacím listu, co uděláte?
- Vedoucí prodejny si bere před vámi jako nováčkem z pokladny 500 Kč a říká, že to zítra vrátí, co uděláte?
- V poloplné prodejně omdlí zákazník, jste za pultem sama, co uděláte?
- V prodejně u vystavených novin a časopisů stojí muž a čte si vybraný výtisk, k pokladně nemíří, co uděláte?

11. závěr rozhovoru, poděkování, informace o dalším postupu.

Za klíčovou záležitost považujeme pozitivní životní orientaci. Přestože ji většina dotazovaných vnímá jako důležitou, nikdo ji v průběhu výběrového řízení nesleduje a nehodnotí.

Doporučení pro druhé kolo výběrového řízení - test práce

Test práce je schopen ukázat, jak se uchazeč chová k zákazníkům a prověřuje jeho schopnost prodávat, nabízet zboží a celkově se orientovat. Test práce je vhodný pro obě zúčastněné strany. V testu práce doporučujeme posuzovat následující dovednosti:

- aktivní nabídka
- komunikace se zákazníkem (navazování kontaktu, pozdrav, poděkování, rozloučení)
- chování na prodejně
- vracení peněz (pod dohledem VP)
- seznamování se sortimentem - jak rychle se učí
- práce s dokumenty (remitenda, inventura položky)
- doplňování zboží – rychlost, kvalita, orientace
- komunikace s kolegyněmi.

Dalším důležitým kritériem je, zda se uchazeč ptá a zajímá se o procesy, produkty a zda chce vědět nové věci.

Délku testu doporučujeme v trvání jednoho pracovního dne. Na konci dne je test práce ukončen a den končí rozhovorem s uchazečem. Cílem je zjistit, zda se uchazeči práce líbila a poskytnout základní zpětnou vazbu od vedoucího prodejny, zda byl s uchazečem spokojen a co bude následovat.

Výkon uchazeče doporučujeme podle výše uvedených kritérií vyhodnotit. Pro snadnější rozhodování navrhujeme zápis do tabulky a škálové hodnocení. Hodnocení uchazeče děláme průběžně po celý den, vyhodnocení uchazečů s odstupem maximálně pěti pracovních dnů. Doporučujeme před rozhodnutím konzultovat přijetí nového zaměstnance s koučem či oblastním ředitelem.

Pro formální možnost celodenního testu práce navrhujeme s uchazeči druhého kola výběrového řízení sepsat Dohodu o provedení práce, aby byly právně splněny všechny požadované podmínky.

Doporučení pro třetí kolo výběrového řízení.

Hlavním bodem třetího kola je závěrečný rozhovor. Koná se pouze v případě, že obě strany mají zájem o spolupráci. Cílem již není řešení nových situací, ale předložení všech potřebných dokumentů k nástupu a podpis smlouvy.

Závěrečná doporučení

Všechna šetření ukázala, že jasně definované postupy ovlivňují kvalitu výběrového řízení. Potvrdila se vstupní hypotéza, že pokud přesně víme, koho hledáme, jak budeme tyto znalosti měřit a jak je budeme vyhodnocovat, je výběrové řízení srozumitelné a vede k výběru vhodných zaměstnanců. Pokud je rozhodujícím momentem intuice, je výsledek vždy slabší a chybovost se zvyšuje. Proto navrhujeme k dosud hojně převládající intuici doplnit sofistikované postupy a kvantifikované škálové vyhodnocování.

Závěr

Základní ekonomické pravidlo říká, že smyslem každého podnikání je vytvářet zisk. V době ekonomické krize jak podnikatelské subjekty, tak i soukromé osoby sledují své náklady mnohem pečlivěji a jsou ochotny platit pouze za kvalitu, pohodlí, spokojenost, přátelskost a za originalitu. Kvalitní zaměstnanec je zárukou spokojeného zákazníka, tedy zákazníka, který se vrací a který prodejnu doporučuje. Získat kvalitní zaměstnance je tedy prvořadou úlohou každého vedoucího pracovníka. Vždy záleží na úrovni přijatého nového zaměstnance, protože od té se odvíjí i délka jeho adaptace. Cílem všech vedoucích je mít již při samotném počátku pracovního poměru schopné, motivované a odpovědné zaměstnance. Ty lze získat pouze důsledným a racionálním výběrem mezi uchazeči. Proto jsem podrobně analyzoval postupy, dosud používanou metodiku a hledal jsem nové postupy, jak výběrové řízení zlepšit. Posuzovali jsme, v čem se kroky výběru shodují a v čem se liší. Ukázali jsme význam jednotlivých složek výběrového řízení pro správnou volbu nového zaměstnance. Dotazníkové šetření ukázalo rezervy společnosti ve výběrovém řízení.

Na bakalářské práci jsme pracovali šest měsíců. Cíle práce byly splněny. V průběhu práce jsme komunikovali s vybranými nejkvalitnějšími vedoucími prodejen z celého teritoria a všemi oblastními řediteli. Významné informace jsme získali od vedení personálního a obchodního oddělení. Spolupráce byla na vysoké úrovni, byli k nám velmi vstřícní, precizně nás informovali o procesech a principech jejich společnosti. Na otázky odpovídali uvážlivě a jasně.

Literatura k dané tématice výběrového řízení a vstupního rozhovoru s potenciálním uchazečem je rozsáhlá, čerpali jsme jak z českých, tak i zahraničních autorů. Za nejpřínosnější lze považovat praktickou část – rozhovory s vedoucími prodejen a analýzu získaných výsledků.

K základním zjištěným informacím patří, že pokud je výběrové řízení vedeno intuitivně, jsou výsledky nižší kvality. Porovnávání a hodnocení uchazečů je nepřesné a neměřitelné. Na rozhovor s uchazečem je nutné se

dobře připravit jak odborně, tak i v organizaci času. Pro přesnou srovnatelnost výstupů doporučujeme vést strukturovaný rozhovor s přesným bodovým ohodnocením. Věnovat pozornost nejen tomu, co uchazeč říká, ale také tomu, jak to říká. Důsledně dodržovat doporučenou délku rozhovoru s uchazečem a nechat v rozhovoru prostor pro dotazy uchazečů. Výběrové řízení musí být klíčovým parametrem pro výběr zaměstnance. V žádném případě se nelze spoléhat na testování až ve zkušební době. Platí doporučení, že rozhovoru se musí účastnit vždy vedoucí prodejny a oblastní ředitel či kouč mají pouze poradní hlas.

Doporučujeme zavést v rámci výběrového řízení hodnocení podle modelové situace. Dále doporučujeme zavést jednodenní test práce. Doporučujeme uzavírat na dobu testu práce s uchazečem Dohodu o provedení práce. Všechna hodnocení doporučujeme provádět podle předem určených parametrů a vždy bodovým škálováním. Doporučujeme do hodnocení uchazeče zařadit hodnocení pozitivního přístupu k práci a životu. Tato doporučení považujeme za nejzávažnější závěr bakalářské práce.

Literatura

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-722-6515-6.

GECO, a.s.: Interní materiály společnosti.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-722-6161-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-726-1033-3.

Geco Tabák - velkoobchod, cigarety, doutníky, automaty. [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.geco.cz>

Obchodní rejstřík. *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/>

PATEROVÁ, Ivana. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. In: [online]. 25. 7. 2008 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: http://ihned.cz/download/DOT_nwsltr/HRManagement_2008_14.pdf

Právnícké fórum. *Zákoník práce 2012 online* [online]. [cit. 2012-03-27].
Dostupné z: <http://www.pravnickeforum.cz/archiv/dokument/doc-d1836v1928-zakon-c-435-2004-sb-o-zamestnanosti/>

Úřad pro ochranu osobních údajů: Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (účinné znění). *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. [cit. 2012-03-27].
Dostupné z: <http://www.uouu.cz/uouu.aspx?menu=4&submenu=5&loc=20>

Veřejný ochránce práv - ombudsman. *Veřejný ochránce práv - ombudsman* [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/antidiskriminacni-zakon/>

Zákoník práce 2012 online. *Zákoník práce 2012 online* [online]. [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.zakonik-prace-online.cz/>

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 1.....	30
Tabulka č. 2: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 2.....	31
Tabulka č. 3: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 3.....	33
Tabulka č. 4: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 4.....	34
Tabulka č. 5: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 5.....	36
Tabulka č. 6: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 6.....	36
Tabulka č. 7: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 7.....	37
Tabulka č. 8: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 8.....	39
Tabulka č. 9: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 9.....	40
Tabulka č. 10: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 10.....	43
Tabulka č. 11: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 11.....	44
Tabulka č. 12: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 12.....	45
Tabulka č. 13: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 13.....	46
Tabulka č. 14: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 14.....	46
Tabulka č. 15: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 15.....	47
Tabulka č. 16: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 16.....	48
Tabulka č. 17: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 17.....	50
Tabulka č. 18: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 18.....	50
Tabulka č. 19: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 19.....	50
Tabulka č. 20: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 20.....	51
Tabulka č. 21: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 21.....	51
Tabulka č. 22: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 22.....	52
Tabulka č. 23: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 23.....	53
Tabulka č. 24: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 24.....	54
Tabulka č. 25: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 25.....	55
Tabulka č. 26: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 26.....	55
Tabulka č. 27: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 27.....	56
Tabulka č. 28: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 28.....	57
Tabulka č. 29: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 29.....	59
Tabulka č. 30: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 30.....	59

Tabulka č. 31: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 31.....	60
Graf č. 1: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 2.....	32
Graf č. 2: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 3.....	34
Graf č. 3: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 4.....	35
Graf č. 4: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 6.....	37
Graf č. 5: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 8.....	40
Graf č. 6: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 9.....	42
Graf č. 7: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 10.....	43
Graf č. 8: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 11.....	44
Graf č. 9: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 15.....	48
Graf č. 10: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 16.....	49
Graf č. 11: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 22.....	52
Graf č. 12: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 23.....	53
Graf č. 13: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 24.....	54
Graf č. 14: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 25.....	55
Graf č. 15: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 27.....	56
Graf č. 16: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 28.....	58
Graf č. 17: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 29.....	59
Graf č. 18: Souborné odpovědi k dotazníkové otázce č. 31.....	60

Seznam příloh

Příloha A – Popis pracovní pozice prodavač/prodavačka.....	I
Příloha B – Dotazník – proces získávání prodavaček/prodavačů	IV

Příloha A – Popis pracovní pozice prodavač/prodavačka

Popis pracovní pozice prodavač/prodavačka
--

je podřízen(a) vedoucí(mu) prodejny, oblastnímu řediteli MOD, řediteli MOD a řediteli prodeje MOD.

Na pozici prodavač/prodavačka

- je povinen(a) prodávat zboží v souladu s etikou prodeje a dodržovat firemní standardy
- je povinen(a) provádět aktivní nabídku zboží zákazníkům
- je povinen(a) vystavovat prodejní doklady a provádět kontrolu správnosti vytvořených dokladů
- je povinen(a) vést skladovou evidenci
- je povinen(a) zpracovávat prodejní data, včetně jejich přenosů na centrálu společnosti a pobočky VO
- je povinen(a) kontrolovat finanční hotovosti
- je povinen(a) provádět odvod tržby:
 - a) přes VO při závozu zboží
 - b) přímo do banky
 - c) prostřednictvím bezpečnostní agentury
- je povinen(a) dodržovat vystavení zboží dle stanovených planogramů a zajistit doplnění do prodejních zásobníků a polic
- je povinen(a) dodržovat označení veškerého zboží vystaveného na prodejně včetně sortimentního čísla (pokud není vybaveno čárkovým kódem) a zajistit okamžité aktualizace cenovek v případě přecenění
- je povinen(a) přijímat a vyřizovat reklamace
- je povinen(a) účastnit se inventur a ostatních činností souvisejících s provozem MOP nebo celkovým chodem firmy
- je povinen(a) udržovat čistotu provozovny, zboží, inventáře, nábytku, reklamních ploch a pracovních oděvů
- je povinen(a) plnit pracovní povinnosti tak, aby zabránil(a) vzniku škod na majetku, zdraví a finančních škod (prevence proti krádežím, vloupáním, živlům) a to především dodržováním pravidel bezpečnosti práce, protipožární ochrany, nařízení a pokynů o práci, práci se zbožím a finanční hotovostí, řádným a důsledným používáním instalované zabezpečovací techniky apod.
- je povinen(a) dodržovat maximální finanční hotovost na pokladně 30 000 Kč a v trezoru 750 000 Kč, pokud výše finanční hotovosti přesáhne limit pro trezor, je povinen(a) tuto skutečnost nahlásit vedoucí(mu) provozovny nebo svému oblastnímu řediteli MOD
- je povinen(a) dodržovat a plnit úkoly plynoucí z obecně závazných vnitřních směrnic a nařízení včetně dodržování pokynů a úkolů plynoucí ze smlouvy o pronájmu

- je povinen(a) informovat nadřízené pracovníky o vzniku nebo možnosti vzniku mimořádných událostí
- je povinen(a) dodržovat pracovní dobu, evidovat příchod, odchod a přestávky v zaměstnání
- je povinen(a) užívat při své práci předepsaný pracovní oděv a označení v případě, že mu/jí byl přidělen
- je povinen(a) při prodeji používat přidělené přístupové heslo a při přerušení prodeje se odhlásit z prodejního modulu
- je povinen(a) v případě, že obdrží klíče od provozovny nebo trezoru, podepsat prohlášení o převzetí klíčů, dodržovat evidenci převzetí a předání klíčů od provozovny a trezoru a dodržovat povinnost nenechávat na provozovně volně odložené klíče od provozovny a trezoru v době prodejního dne (v době pracovní směny) a v době po uzavření provozovny mimo prodejní den (v době mezi směny) nenechávat klíče od provozovny a trezoru na provozovně vůbec, trezor musí být vždy po ukončení manipulace s jeho obsahem řádně uzamčen a klíč nesmí být nikdy ponechán v zámku trezoru
- je povinen(a) zajistit, aby do prostoru za prodejním pultem a do zázemí nevstupovaly osoby, které nejsou zaměstnanci provozovny s výjimkou nadřízených zaměstnanců a zaměstnanců provádějících zásobování provozovny zbožím
- je povinen(a) v prodejní době, pokud je nucen(a) v naléhavých případech opustit provozovnu a není přítomen další její zaměstnanec, tuto provozovnu uzavřít, uzamknout a po celou dobu opuštění provozovny mít klíče od provozovny a od trezoru (který je řádně uzamčen) neustále u sebe
- je povinen(a) se seznámit s obsluhou rolety a nouzového otevírání (kliky) a minimálně jedenkrát měsíčně kontrolovat uložení kliky od nouzového otevírání v případě, že vedoucí prodejny nebude moci z jakýchkoli důvodů tuto činnost vykonávat
- je povinen(a) dodržovat zákaz prodeje erotické a obdobné literatury, alkoholických nápojů, tabákových výrobků, přijímat sázky a prodávat stírací losy osobám mladším 18 let
- při nástupu je povinen(a) se seznámit s obsahem provozního šanonu a podepsat předtisk o tom, že byl(a) seznámen(a)
- je povinen(a) dodržovat nařízení generálního ředitele společnosti GECO, a. s. k dodržování zákona č. 35/1965 Sb. – Autorského zákona
- je povinen(a) zachovávat mlčenlivost o interních záležitostech firmy vůči třetím osobám

Zaměstnanec je dále povinen:

- pracovat řádně a svědomitě podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených vydaných v souladu s právními předpisy a svým podpisem potvrdit, že s nimi byl(a) seznámen(a)
- dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci
- plně využívat pracovní doby, vykonávat svěřené práce, plnit je kvalitně, hospodárně a včas

- dodržovat právní předpisy vztahující se k práci, kterou vykonává, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k vykonávané práci
- řádně hospodařit s prostředky, které byly zaměstnavatelem svěřeny a sřežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele
- dodržovat předpisy v oblasti BOZP a PO, pořádek na pracovišti
- plnit další úkoly uložené nadřízeným pracovníkem
- nahlásit svému nadřízenému pracovní úraz, který utrpěl(a), rovněž tak i vznik pracovní neschopnosti
- jakékoliv nesrovnalosti zjištěné při práci oznámit neprodleně svému nadřízenému

Jméno a příjmení zaměstnance:

Seznámen(a) dne:.....

Podpis zaměstnance:

Příloha B – Dotazník – proces získávání prodavaček/prodavačů

Dotazník – proces získávání prodavaček/prodavačů

1. Kdy zahajujete nábor na obsazení pracovního místa prodavač/prodavačka?

Uveďte:

2. Které dovednosti má mít prodavač/prodavačka?

Uveďte alespoň pět dovedností:

3. Které dovednosti, při výběru prodavače/prodavačky, považujete za bezpodmínečné?

Uveďte alespoň tři dovednosti:

4. Jak prověřujete bezpodmínečně požadované dovednosti?

Uveďte:

5. Jaké zdroje jsou pro získání nového prodavače častější:

- a) externí
- b) interní

6. Jakým způsobem nejčastěji získáváte potenciální uchazeče na pracovní místo prodavač/prodavačka?

- a) ústní doporučení od zaměstnanců
- b) internetové personální servery
- c) úřad práce
- d) inzerát na firemních stránkách
- e) inzerát v prodejně
- f) inzerát v novinách – uveďte titul
- g) jiné - uveďte

7. Uveďte obvyklý konkrétní postup procesu od oslovení potenciálního uchazeče až po jeho přijetí:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

8. Které dokumenty požadujete od potenciálního uchazeče?
- | | | |
|--|-----|----|
| a) životopis: | ANO | NE |
| a. životopis - volná forma | ANO | NE |
| b. strukturovaný životopis | ANO | NE |
| c. strukturovaný životopis dle firemního Vzoru | ANO | NE |
| b) výpis z trestního rejstříku | ANO | NE |
| c) doklad o dosaženém vzdělání | ANO | NE |
| d) doklady o zdravotní způsobilosti | ANO | NE |
| e) reference od předcházejících zaměstnavatelů | ANO | NE |
| f) jiné – uveďte | | |

9. Jakým způsobem děláte předvýběr – koho a proč vyřazujete?

Uveďte:

.....

10. Kolik kol má obvykle výběrové řízení na pozici prodavač/prodavačka?
- | | | |
|------|-----|----|
| a) 0 | ANO | NE |
| b) 1 | ANO | NE |
| c) 2 | ANO | NE |
| d) 3 | ANO | NE |

11. Kdo se obvykle podílí na výběru prodavače/prodavačky? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.

- | | | |
|--|-----|----|
| a) vedoucí prodejny | ANO | NE |
| b) oblastní ředitel | ANO | NE |
| c) vedoucí prodejny a prodavačky | ANO | NE |
| d) vedoucí prodejny a oblastní ředitel | ANO | NE |
| e) vedoucí prodejny, oblastní ředitel a prodavačky | ANO | NE |
| f) jiné -uveďte:..... | | |

12. Jak dlouho obvykle trvá rozhovor s uchazečem (označte x)?

kolo	1. kolo	2. kolo	3. kolo
10 – 20 min			
21 - 30 min			
31 – 40 min			
41 – 50 min			
51 – 60 min			

13. Kolik vlastního pracovního času v hodinách věnujete vy, jako oblastní vedoucí, průměrně jednomu výběrovému řízení (od získání podkladů o potenciálních uchazečích až po výběr konkrétního zaměstnance) prodavače/prodavačky?

14. Kolik vlastního pracovního času v hodinách věnuje vedoucí prodejny průměrně jednomu výběrovému řízení (od získání podkladů o potenciálních uchazečích až po výběr konkrétního zaměstnance) prodavače/prodavačky?

15. Kdo obvykle vede – řídí rozhovor s potenciálním uchazečem? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.
- | | | |
|---------------------|-----|----|
| a) vedoucí prodejny | ANO | NE |
| b) oblastní ředitel | ANO | NE |
| c) prodavačka | ANO | NE |
16. Jakou formou se obvykle vyhodnocuje životopis uchazeče? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.
- a) intuitivně v hlavě
 - b) intuitivně – složením životopisů od nejlepšího k nejslabšímu
 - c) písemně do tabulky
 - d) písemně do tabulky s celkovým bodovým hodnocením
 - e) písemně do tabulky s bodovým hodnocením jednotlivých parametrů
17. Jaký význam pro vás má praxe v MO prodeji?
zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
18. Jaký význam pro vás má znalost práce na PC?
zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
19. Jaký význam má pro vás fyzický vzhled, oděv a úprava uchazeče?
zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
20. Jaký význam pro vás má přirozený úsměv, oční kontakt, držení těla a podání ruky?
zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
21. Jaký význam pro vás má slovní vyjadřování?
zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
22. Jakým způsobem výše uvedené parametry vyhodnocujete?
- a) intuitivně v hlavě
 - b) intuitivně – složením životopisů od nejlepšího k nejslabšímu
 - c) písemně do tabulky
 - d) písemně do tabulky s celkovým bodovým hodnocením
 - e) písemně do tabulky s bodovým hodnocením jednotlivých parametrů
 - f) jinak – uveďte:
23. Jakým způsobem se obvykle vede rozhovor s uchazečem?

- a) strukturovaně – máme jasně formulované otázky v přesné následnosti
ANO NE
Můžete předložit osnovu? ANO NE
- b) volně ANO NE
- c) kombinovaně – v jakém poměru, co je volné a co strukturované
ANO NE
Můžete popsat? ANO NE
24. Používáte řešení modelových situací? ANO NE
Popište prosím modelovou situaci nebo předložte zadání.
25. Používáte při výběru metodu sledování uchazeče při práci? ANO NE
26. Používáte další jiné metody, jaké? ANO NE
Uveďte:
27. Jakým způsobem vyhodnocujete všechna získaná data?
a) intuitivně v hlavě
b) intuitivně – složením životopisů s poznámkami od nejlepšího k nejslabšímu
c) písemně do tabulky
d) písemně do tabulky s celkovým bodovým hodnocením
e) písemně do tabulky s bodovým hodnocením jednotlivých parametrů
f) jinak - uveďte
28. Kdo rozhoduje o přijetí konkrétního uchazeče? Vyberte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.
a) vedoucí prodejny ANO NE
b) oblastní ředitel ANO NE
c) vedoucí prodejny a prodavačky ANO NE
d) vedoucí prodejny a oblastní ředitel ANO NE
e) vedoucí prodejny, oblastní ředitel a prodavačky ANO NE
f) jiné – uveďte:
29. Jakým způsobem vyberete nejvhodnějšího uchazeče?
Uveďte a odhadněte prosím frekvenci výskytu.
30. Jak často kladou uchazeči otázky?
zhodnoťte na stupnici 1-6, 6 max., 1 min.
1 2 3 4 5 6
31. Na co se uchazeči nejčastěji ptají? Seřad'te podle frekvence pět nejčastějších otázek (označ'te od 1 - nejčastější až po 5 - nejméně časté):
a) pracovní doba
b) kolegové, tým na pracovišti
c) společnost

- d) plat a odměny
- e) stravenky
- f) dovolená
- g) jiné – uveďte

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Josef Princ

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Význam zodpovědného výběru a nábory zaměstnanců
v maloobchodních prodejnách společnosti GECO TABAK

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 4

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 2

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel