

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Metody získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané  
společnosti**

**Bc. Barbora Batelková**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

V dnešní době patří lidský kapitál mezi nejdůležitější zdroje, které může společnost vlastnit. Proto je velmi důležité, aby společnost vlastnila ty nejkvalitnější lidské zdroje vzhledem k cílům, které si stanovila. Na dnešní rychle se rozvíjející trh musí reagovat tak, aby si zachovala nebo vylepšila svou konkurenceschopnost a postavení na trhu.

Cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit stávající systém získávání a výběr zaměstnanců na centrále společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o., zhodnotit nedostatky a navrhnout společnosti možné návrhy na zlepšení. Pro získání potřebných informací k této problematice byla provedena analýza odborné literatury, článků a byly objasněny základní pojmy. Výsledků bylo dosaženo pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Byla použita metoda dotazování v podobě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci centrály a řízené rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení. Byly také rozebrány postupy získávání a výběru dvou různých pracovních pozic pro srovnání. Z výsledků vyplynulo, že společnost si počíná velmi dobře, využívá různorodé a moderní techniky pro získávání a výběr zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření tuto skutečnost potvrzují. Dále byla doporučena rekonstrukce karierní sekce na webu společnosti a využívání dalších zdrojů kandidátů prostřednictvím Úřadů práce. Dále bylo zjištěno, že existují rezervy zefektivněním aktivit Assessment centra, přičemž byly navrženy adekvátní nástroje pro timing a tabulka pro srovnávání dovedností a schopností kandidátů.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, metody získávání a výběru pracovníků, společnost, výzkum.

## **Cíl práce**

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách centrály společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílní cíle práce jsou:

- zpracovat teoretická východiska o problematice získávání a výběru zaměstnanců v současné literatuře,
- provést dotazníkové šetření vztahující se k řešené problematice v daném okruhu respondentů,

- zhodnocení současných postupů personalistů od zjištění potřeby nového zaměstnance, až po přijetí,
- srovnat výsledky výzkumu s teorií.

### **Metodika výzkumu**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část byla zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů v podobě literárních děl a odborných článků. Jejich seznam je možno nalézt na konci práce. V této části byly vysvětleny pojmy týkající se dané problematiky, jako jsou lidské zdroje, personální práce, personální plánování, metody výběru pracovníků apod.

Praktická část byla zpracována na základě dat a materiálů o společnosti, které byly poskytnuty personálním oddělením Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. Mnoho informací bylo zjištěno pomocí rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení. Jedna ze složek praktické části je popis postupu získávání a výběru zaměstnanců. Pro tyto účely byly vybrány dvě konkrétní pozice, které se svým postupem velmi lišily, což naznačuje skutečnost, že každá pozice je velmi individuální a nelze stanovit jednotný strukturovaný popis postupu získávání a výběru zaměstnanců. Zde byly shledány nedostatky především v rychlosti jednotlivých kroků. Konkrétně pak schválení pozice jednateli společnosti. Tato jednání bývají velmi zdouhavá a personalisté čekají i několik týdnů na pokyn, zda mohou zahájit získávání a výběr kandidátů.

Další složkou praktické části je dotazníkové šetření, které bylo prováděno na centrále společnosti Makro. Dotazník byl sestaven ve spolupráci s personalistou panem Janem Rychlíkem. Centrála společnosti čítá k 1. 6. 2015 276 zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo vedeno v termínu od 15. 6. 2015 do 17. 6. 2015 a dotazníky obdrželi všichni přítomní zaměstnanci na centrále společnosti v ČR. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců centrály pracuje v terénu, bylo rozdáno 150 dotazníků v papírové podobě. Papírová podoba byla vybrána kvůli dosažení osobního kontaktu autorky s respondenty a byla tím zvýšena pravděpodobnost návratnosti. Návratnost byla 53,3 % tj. 80 dotazníků. Nízká návratnost byla nejspíš způsobena i obdobím dovolených. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, kde se zaměstnanci o pracovní nabídce dozvěděli, jakým způsobem reagovali, jaký pocit v nich byl vyvolán při prvním kontaktu se společností, jaký měli celkový pocit z výběrového řízení a kolik kol výběrového řízení museli absolvovat. Dalším cílem dotazníkového šetření bylo získání zpětné vazby pro samotné personální oddělení. Poté byl dotazník doplněn

identifikačními otázkami typu věková struktura, zařazení do skupin dle pozic, pohlaví, vzdělání apod. Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že má společnost vysoký podíl stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují déle než 5 let. Nejčastěji byli zaměstnanci získáni prostřednictvím webových stránek jobs.cz a práce.cz. Více než 70 % respondentů hodnotilo první kontakt se společností, jako dobrý nebo spíše dobrý, což naznačuje pozitivní jev pro personalisty. Dále bylo zjištěno, že necelých 50 % uchazečů absolvovalo 2 kola výběrového řízení a více než 30 % absolvovalo pouze jedno kolo výběrového řízení. Z této skutečnosti vyplývá, že práce personalistů je efektivní a jsou zde lidé na správném místě, pokud jsou schopni poznat z jednoho až dvou setkání, zda je člověk pro danou pozici vhodný.

Dále byl proveden řízený rozhovor s personalistou Janem Rychlíkem. Bylo mu položeno 19 otázek. Otázky se zabývaly výsledky dotazníkového šetření a byl vznesen dotaz, jak tyto výsledky vidí on. Celý seznam otázek je možno nalézt v příloze č. 3. Personalista kvituje, jako pozitivní přítomnost stálých zaměstnanců a dobrou systematickou spolupráci s nimi. Také doufá, že relativně nízká fluktuace společnosti vydrží. Stále častěji se využívají pro získávání uchazečů sociální sítě Linked-In a Facebook. Více pozic se také zadává personálním agenturám. Dalším pozitivem je, že vysoké procento respondentů ve společnosti našlo právě tu pozici, kterou hledalo. Tito zaměstnanci jsou motivováni a jejich práce je baví. Dle toho také kvalita práce vypadá. Bylo zmíněno, že by se měla společnost zamyslet nad faktem, že není motivačním faktorem mzda, jak je tomu dle průzkumů personální agentury Hays ve většině případů. Zřetelnost pracovních nabídek hodnotil personalista pozitivně a doufá, že zřetelnost bude i po zkrácení nabídek práce, ke kterým je nucen recesí, díky níž dochází k poklesu počtu reakcí. Dále hodnotil, že je schopen z jedné až dvou schůzek na kandidátovi především poznat, jaká je jeho motivace a to je pro personalistu jeden z nejdůležitějších faktorů v kombinaci s dalšími schopnostmi a zkušenostmi. I přes pozitivní výsledky ohledně atmosféry pohovorů a celého výběrového řízení si personalista uvědomuje, že neustálé zdokonalování je žádoucí. Dále uvádí, že v žádném případě nepodporuje variantu, že by při prvním kole pohovoru byl pouze personalista. Nadřízený pozice má v tuto chvíli velmi důležitou roli. Dále potvrzuje, že délka pohovoru trvá nejčastěji okolo 60 minut. A dodává, že nediskriminují ani nepreferují žádnou skupinu uchazečů co se týče věkové struktury, vzdělání, pohlaví apod.

V závěru práce byly zhodnoceny výsledky pozorování a dotazníkového šetření a byly navrženy nápady na zlepšení v podobě teambuildingu TEPfaktor, což je zábavné centrum, kde se v týmech plní úkoly, které byly inspirovány všemi známou pevností Boyard. Cílem této

akce bylo zlepšení týmovosti celého personálního oddělení, jako celku a zlepšila se komunikace ohledně zahájení získávání a výběru zaměstnanců. Dále byly navrženy pravidelné meetingy, prostřednictvím kterých by informace proudily pravidelně. Také byla navržena spolupráce s Úřady práce i v rámci centrály společnosti a větší využívání služeb, které pracovní úřady nabízejí v podobě uspořádání předvýběrů dle zadaných požadavků. Tyto služby se podobají službám personálních agentur s rozdílem, že pracovní úřad toto dělá zdarma. Nicméně je jasné, že kvalita služeb není na tak vysoké úrovni. V neposlední řadě by bylo vhodné zmodernizovat karierní stránky společnosti. Byla navržena spolupráce se společností ANTstudio. Dále byla navržena účast na veletrhu pracovních příležitostí JOB EXPO, kde by se měla vyskytovat cílová skupina studentů a absolventů a tím získat více uchazečů o program Metro Potentials. Dále byly navrženy nástroje na zlepšení průběhu Assessment centra v podobě tabulky, kde budou navrženy klíčové vlastnosti kandidáta a dále přesný časový harmonogram celého průběhu AC. V závěru je uvedené shrnutí návrhů na zlepšení z ekonomického hlediska.

### **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo identifikovat a zhodnotit metody získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách centrály společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. v případě zjištěných nedostatků navrhnout společnosti návrhy na zlepšení.

Bylo potvrzeno, že každá pozice je individuální a nelze stanovit jednotný postup pro získávání a výběr zaměstnanců. Z výsledků vyplynula potřeba personálního oddělení více dbát na komunikaci v rámci jednotlivých pododdělení prostřednictvím pravidelných meetingů.

Dále bylo zjištěno, že karierní sekce na webových stránkách společnosti, je již zastaralá a nudná, proto byly navrženy rekonstrukce karierní sekce tak, aby stránka byla moderní, hravá a především přehledná. Dalším nedostatkem byl shledán proces schvalování pracovních pozic jednateli společnosti. Tento proces je velmi zdlouhavý a u pozic, které jsou znovu obsazované z důvodu odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou apod., se zdá být zbytečný. Opodstatněné schvalování je samozřejmě u nově vytvořených pozic.

Dále bylo zjištěno, že vzhledem k recesi, je počet reakcí na pracovní pozice značně nižší. Společnosti byla doporučena účast na veletrzích pracovních příležitostí, kde se vyskytují určité cílové skupiny, jako jsou studenti nebo lidé, kteří shánějí odbornější pozice nebo naopak dělnické pozice. Konkrétně byla navržena účast na veletrhu JOBS EXPO, která se

bude konat v březnu 2016 a je zaměřena na cílovou skupinu studentů a absolventů, kteří by se mohli ucházet o pozice Trainee nebo Metro Potentials.

Z dotazníkového šetření bylo zřejmé, že nejvíce respondentů reagovalo na pracovní pozici pomocí webových stránek jobs.cz nebo práce.cz. Náklady na tuto inzerci nejsou zanedbatelné, avšak pozitivní je, že nejvíce respondentů je ve společnosti 5 a více let, což naznačuje, že tyto náklady na inzerci se z dlouhodobého hlediska vyplácejí. Pozitivní skutečnost pro společnost je také zjištění, že 40 % respondentů zde našlo právě tu práci, kterou hledali, tzn., že zaměstnanci jsou motivovaní pro svou práci. Většina hodnotila pocit z prvního kontaktu se společností, jako dobrý. Nejčastěji absolvovali 2 kola výběrového řízení, které probíhalo vesměs v přátelské a profesionální atmosféře. Nejčastěji se prvního kola účastnil personalista a potenciální nadřízený a pohovor trval 30 – 60 min. Dále bylo zjištěno, že personalisté odvádějí poměrně kvalitní práci, protože respondenti hodnotili pocit z výběrového řízení více než z 80 % pozitivně.

Nedostatek byl shledán u průběhu Assessment center. Proces tohoto testování není dostatečně strukturovaný a působí chaoticky. Byly navrženy nástroje pro zefektivnění v podobě časového harmonogramu, hodnotící tabulky, do kterých komise hodnotí jednotlivé kandidáty v jednotlivých oblastech schopností a dovedností, aby měli jasně dané srovnání.

Dále byly společnosti navrženy další nápady na zlepšení v podobě spolupráce s Úřady práce, protože centrála společnosti s nimi nespolupracuje a jsou využívány pouze pro nábor zaměstnanců na velkoobchody. V současné době se Úřady práce snaží pomoci velkým společnostem a jejich služby se podobají službám od personálních agentur. Úřady práce by centrála mohla využívat pro získávání zaměstnanců na nižší pracovní pozice.

Realizace návrhů na zlepšení by mohla přispět k zefektivnění získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy by společnost stály přibližně 132.191,- Kč s DPH. Částka je stanovena přibližně, protože výše nákladů na rekonstrukci webových stránek může být variabilní. Ostatní částky jsou přesně známy. Ze všech výše uvedených výsledků a návrhů je zřejmé, že cíl této diplomové práce byl splněn.

### **Použitá zdroje**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.,

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2009. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 S. ISBN 80-7041-187-2

Makro: *Zaměstnání – Volné pracovní pozice*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-15]. Dostupné z WWW: <http://www.makro.cz/zamestnani>