

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

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

Bc. Barbora Batelková

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Barbora Batelková

Podnikání a administrativa

Název práce

Metody získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Název anglicky

Methods of Recruitment and Staff Selection in Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody získávání a výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 až 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, metody získávání a výběru pracovníků, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

- BANSAL, A., YOGESHWARI, P., GUPTA, I C, JAIN, R., Transcending Horizons Through Innovative Global Practices, First edition, New Delhi, Excel books India, 2009. ISBN 978-81-7446-708-9
- COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel., Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 2009, 19.4: 304-313.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vydání. Praha: Professional Publishing 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006.
- MARINIČ, Pavel. Konkurenceschopnost a její měření. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.
- URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
- Vědecké články např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. – 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Metody získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracovávání této práce a panu Janu Rychlíkovi a Petře Vokáčové ze společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. za odbornou spolupráci při zpracování praktické části.

Metody získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of Recruitment and Staff Selection in Selected Organization

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 bylo 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.

Summary

Nowadays, human capital is one of the most important resources that a company can own. Therefore it is very important that the company owns the highest quality human resources given the objectives it has set. At today's rapidly evolving market it must respond in order to maintain or improve their competitiveness and market position.

The aim of diploma work has been to identify and evaluate the existing system of recruitment and selection of staff at the headquarters of Makro Cash & Carry CR, Ltd, to assess gaps and designs of possible suggestions for improvements. To obtain the necessary information on the issue it has done an analysis of scientific literature, articles and clarifying the basic concepts. Results have been obtained using a quantitative and qualitative research. It used the method of polling in the form of a questionnaire survey among employees of headquarter and direct interviews with employees of the personnel department. They were also analyzed and selection procedures for obtaining two different working positions for comparison. The results showed that the company behaves very well, and uses a variety of advanced techniques after recruitment and selection of staff. Results of the survey confirm this fact. Furthermore, the recommended reconstruction of the career section of the Web site and use other sources of candidates in the form of using the services of employment offices. It was also found that there are still areas for improvement in the form of more efficient during the Assessment Centre and the adequate tools were designed for timing and a table for comparing the skills and abilities of the candidates.

Keywords: Human resource management, recruiting methods of recruitment, selection, organization, research.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Cíl práce a metodika	6
2.1	Cíl práce.....	6
2.2	Metodika výzkumu	6
3	Teoretická východiska	9
3.1	Lidské zdroje.....	9
3.2	Personální útvar v organizační struktuře	10
3.3	Plánování lidských zdrojů.....	11
3.4	Personální práce.....	12
3.4.1	Personální činnost	13
3.4.2	Úkoly personální práce	14
3.5	Vyhledávání vhodných pracovníků	16
3.5.1	Profesiografie.....	16
3.5.2	Zdroje získávání pracovníků.....	18
3.5.3	Nejčastější chyby při náboru zaměstnanců v období ekonomické recese	19
3.6	Formulace nabídky práce.....	20
3.7	Dokumenty požadované od uchazečů.....	21
3.7.1	Životopis	22
3.7.2	Dotazník.....	22
3.7.3	Motivační dopis	22
3.8	Způsoby informování o pracovních místech	23
3.9	Kritéria výběru.....	26
3.10	Předvýběr uchazečů	27
3.11	Metody výběru a posuzování pracovníků.....	27
3.12	Shrnutí teoretických východisek.....	30
4	Vlastní zpracování	31
4.1	Charakteristika společnosti	31
4.2	Historie společnosti.....	33
4.3	Předmět podnikání a vlastníci společnosti.....	34
4.4	Řídící struktura	35

4.5	Hospodaření společnosti a počet zaměstnanců	36
4.6	Současná struktura a počet zaměstnanců na centrále společnosti.....	38
4.7	Personální řízení ve společnosti.....	39
4.8	Současný systém získávání a výběru zaměstnanců	41
4.8.1	Vznik potřeby pracovní síly.....	41
4.8.2	Schválení pracovní pozice	42
4.8.3	Vnější zdroje	42
4.8.4	Vnitřní zdroje.....	44
4.8.5	Výběr zaměstnanců.....	45
4.9	Dotazníkové šetření	52
4.9.1	Výsledky dotazníkového šetření	52
4.9.2	Výsledky řízeného rozhovoru	62
5	Zhodnocení zjištěných výsledků.....	66
5.1	Zhodnocení systému získávání a výběru zaměstnanců.....	66
5.2	Zhodnocení dotazníkového šetření	68
5.3	Zhodnocení řízených rozhovorů	69
6	Návrhy na zlepšení.....	70
7	Diskuse.....	78
8	Závěr	80
9	Seznam použitých zdrojů.....	82
10	Přílohy.....	84

1 Úvod

Dobry začátek vede k dobrému konci.

Waltner

Jak je zmiňováno v citátu výše, dobrý začátek v podobě správně získaných a vybraných zaměstnanců dovede společnost k dobrému konci v podobě splněných cílů. Společnost by bez hnací síly v podobě lidských zdrojů nemohla fungovat. Díky jejich schopnostem a dovednostem napomáhají k plnění cílů společnosti. Získávání těch nejkvalitnějších pracovníků není rozhodně jednoduchý úkol, zejména v této době, kdy kvůli recesi v posledních letech je stále těžším úkolem zajistit kvalitní zaměstnance. Tudíž na tuto problematiku by měl být kladen velký důraz. Kolman a kolektiv (2010) uvádí, že ve společnosti se můžeme řídit dvěma přístupy. První přístup je uspořádání osob v organizaci a druhý je uspořádání úkolů, které tyto lidé plní. Při výběru oba pohledy do značné míry splývají a výběrem hledáme osobu vhodnou k plnění konkrétních úkolů. Proto je považováno získávání a výběr zaměstnanců za jednu z nejdůležitějších činností společnosti.

Člověk při setkání s neznámou osobou potřebuje určitou dobu k důkladnému poznání druhé strany. Některé navenek zdánlivě pozitivní aspekty nemusí nakonec být tak kladné, jak se na první pohled může zdát. Úkol personalistů je velmi nelehký, protože oni musejí rozpoznat schopnosti a dovednosti uchazeče, jeho znalosti, zkušenosti, charakter apod. již z několika málo okamžiků. Samozřejmě jim k tomu pomáhají určité nástroje ve formě různých testů, modelových situací apod., avšak i tak personalisté zodpovídají za to, koho přijímají. Musejí posuzovat nejen kvalitativní stránku těchto osob, ale také musí zhodnotit, zda takový člověk bude následně v symbióze pracovat v zaběhnutém pracovním procesu, skupině lidí nebo týmu. Personalisté se starají nejen o přijetí zaměstnance, ale také o jeho další osobnostní rozvoj v organizaci. Nejen jeho snažením, ale i snažením managementu je potřeba udržovat pracovníka motivovaného k případnému kariéernímu postupu. Je potřeba také rozvíjet zaměstnance, aby byl připraven na případnou změnu pozice a neustále přizpůsobovat schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců k rozvoji celé společnosti. Tím se otvírá možnost dosažení dílčích i hlavních cílů společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 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.

Dílčí 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.

2.2 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 organizaci, 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 zdlouhavá 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. Nadřazený 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 navrhuty 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 navrhnuty pravidelné meetingy, prostřednictvím kterých by informace proudily pravidelně. Také byla navrhnutá 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 kariérní stránky společnosti. Byla navrhnutá spolupráce se společností ANTstudio. Dále byla navrhnutá 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 navrhnuty 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.

3 Teoretická východiska

Ať děláme cokoliv, má nám záležet na tom, co děláme, ne na tom, zda nás někdo vidí!

Marcus Tullius Cicero

Kolman a kolektiv (2010) uvádí k historii managementu lidských zdrojů, že byl rozvíjen už v první polovině 20. století a jeho rozvoj výrazně ovlivnily obě světové války. V tehdejší Československé republice a ve východní Evropě se management lidských zdrojů vyvíjel jinak, než na Západě. Českoslovenští manažeři a personalisté užívali metody a principy, jejichž prameny byly čerpány z Ameriky a ze západu Evropy, až v 70. - 80. letech.

3.1 Lidské zdroje

Koubek (2009) a Sakslová s Šimkovou (2005) uvádí následující zdroje, bez kterých společnost nemůže správně fungovat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- finanční zdroje;
- lidské zdroje a
- informační zdroje.

Tyto zdroje musí společnost shromáždit, propojit, využívat a uvést do pohybu, aby docílila žádoucího výsledku. Dále Koubek (2009, s. 13) uvádí, že *“neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení společnosti.”* Materiální a finanční zdroje jsou samy o sobě k ničemu, jsou to zdroje neživé a k tomu, aby byly uvedeny do pohybu je potřeba zdrojů živých. Tzv. motorem a oživovatelem, udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. Stejně jako motor, tak i lidské zdroje potřebují nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základě, jimiž jsou schopnosti lidí. Z toho co bylo výše uvedeno je zřejmé, že lidské zdroje patří do kontextu řídicích činností společnosti, má rozhodující význam a také má klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi.

Armstrong (2005) dále uvádí, že lidské zdroje jsou tvůrčím faktorem v každé organizaci, protože plánují, vyrábějí, prodávají, kontrolují a uvádějí do pohybu ostatní

věcné zdroje. Vlivem těchto skutečností by každá společnost měla dbát o kvalitu svých lidských zdrojů.

Dle Arnolda a Silvestera (2007) by měl nahrazovat v rozvinuté postindustriální společnosti používaný termín v minulosti “pracovní síla”. Pojem, lidský zdroj se vztahuje k fyzickým i duševním předpokladům lidí používat těchto vlastností k produkci statků a služeb neboli k tvorbě kapitálu, jako věcného zdroje.

Koubek (2009) označil termín lidské zdroje jako označení pro lidi, jejich odborná a kvalifikační úroveň, vzdělání, nabídka práce a kázeň. Práce se skládá z lidského času stráveného prací ve výrobě ve firmách všech odvětví a sektorů a učením ve školách.

Armstrong (2007) uvedl, že lidský kapitál je úzce spojen s lidskými zdroji a lidský kapitál společnosti tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Dále cituje, že lidský kapitál definovali Bontis a kol. (1999) takto: Lidský kapitál představuje soubor lidských faktorů v organizaci. Jsou to kombinace inteligence, dovednosti a zkušenosti, které dodávají organizaci specifický charakter. Je důležitá dostatečná motivace a schopnosti lidských zdrojů učit se, provádět změny a inovovat, což vede k dlouhodobému přežití společnosti.

3.2 Personální útvar v organizační struktuře

Nejprve je potřeba definovat co je personální útvar. Armstrong (2007) uvádí ve svém díle, že „personální útvar neboli útvar lidských zdrojů se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizaci. Pomáhá vytvořit a realizovat personální strategii a politiky. Jeho činností je vytváření a rozvoj společnosti, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností a ostatních záležitostí týkající se zaměstnaneckých vztahů.

Začlenění personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje, jak důležitý a jak velkou váhu přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru vzhledem k ostatním vedoucím pracovníkům. Dále pokračuje Koubek (2007) tím, že personální útvar může být:

- **Přímo podřízen** generálnímu řediteli a představuje jeho štábní útvar.

- **Na stejné úrovni řízení**, jakou jsou ostatní funkční organizační jednotky. (např. finanční, výrobní, obchodní útvar apod.)
- **Součástí štábní struktury** některé z výkonných ředitelů. (např. finančního, obchodního ředitele apod.)

Armstrong (2006) uvedl, že pro plnění úloh personálního útvaru je důležité vhodně vytvořit pracovní funkci personalisty, zřízení personálního útvaru a hlavně začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení. Příkladem může sloužit velká společnost a její personální útvar podřízen přímo generálnímu řediteli a personální ředitel je na stejné úrovni v organizační struktuře, jako jsou ostatní výkonní ředitelé. Tímto je docíleno, že řízení lidských zdrojů má formálně vytvořené podmínky k plnění aktivit vykonávaných proto, že musí být plněny pracovněprávní povinnosti zaměstnavatele a není tímto personální útvar považován za druhořadý útvar společnosti. Zřízením pozice personalisty, může být ve středně velkých organizacích důvodem, aby byla zajištěna personální administrativa stanovena právními předpisy.

Zatímco Dvořáková a kol. (2007) uvedla, že řízení lidských zdrojů součástí obecného managementu, proto musí řízení personální práce a společnost používat koncepci a zásady managementu. Personální útvar je tedy vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajišťování personálních činností.

3.3 Plánování lidských zdrojů

Dle Bureše (2007) je smyslem plánování lidských zdrojů snaha o předpověď budoucích potřeb personálu v organizaci. Prostředí personalistiky se vyznačuje rychlými změnami, kde není prostor na nějaké nejistoty v podobě špatného plánu. Proto mnoho organizací začalo spojovat personální plánování se strategickým plánováním za účelem zajištění jejich stability na trhu. Je možno zde uplatnit předpověď poptávky po lidských zdrojích na základě informačních a znalostních technologií a nebo systém „360° zpětné vazby“, kde jsou požadavky posuzovány experty z oboru, přímými nadřízenými, kolegy apod.

Armstrong (2007) uvádí, že plánování lidských zdrojů neboli personální plánování udává potřebu lidských zdrojů, která je potřebná v organizaci v zájmu dosažení strategických cílů. Plánování lidských zdrojů se zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní formu potřeby lidských zdrojů a tzn., že je potřeba odpovědět na dvě otázky:

1. kolik lidí,
2. jaké lidi?

dále Armstrong uvádí, že plánování lidských zdrojů je proces zaměřující se na analýzu rozdílů, jaký stav aktuálně je a jaký by měl být. Předmětem je myšlení do budoucna, integrace rozhodování a využívání formalizovaných postupů tak, aby byla společnost měla možnost co nejlépe zhodnocovat vlastní lidský kapitál.

Dle Dudy (2008) proces plánování lidských zdrojů pomáhá managementu k předcházení nadbytečnosti zaměstnanců, umístění zaměstnanců a jejich získávání, dále k vzdělávání ve společnosti a rozvoji a k optimalizaci personálních nákladů a k organizaci práce, pracovní době apod.

Dále se plánováním lidských zdrojů zabývala Dvořáková a kol. (2007), která uvádí, že komplexní plánování lidských zdrojů se skládá z dílčích plánů. Jeden z nich je také získávání pracovníků a cílem tohoto plánu je stanovit kolik pracovníků a jaké pracovníky a do jakého termínu je třeba je získat. Dále jaké lidské zdroje chce společnost oslovit a dále jaké metody vyhledávání a získávání společnost použije.

3.4 Personální práce

Dle Koubka (2009) tvoří část řízení společnosti, která je zaměřena na člověka v souvislosti s pracovním procesem. Do tohoto procesu je řazeno získávání, fungování, formování, jeho organizování, pracovního chování ve vztahu k vykonávané práci, jeho pracovní schopnosti, jeho chování ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká. V neposlední řadě také jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a sociální rozvoj.

Termín personální práce či personalistika se obvykle používá jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení společnosti, bez ohledu na to, o jakou koncepci, vývojovou fázi či o jaký systém tohoto řízení jde. V praxi i v literatuře se setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska, tomu tak není. Koubek (2009) uvádí, že se rozlišuje zejména mezi personální řízení na jedné straně a řízení lidských zdrojů, jako nejnovějším pojetím personální práce na druhé straně. Je možné konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, resp. rozdílné koncepce personální práce. Jednou z nejdůležitějších

podmínek úspěšnosti společnosti je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují jedno z největších bohatství společnosti a jejich řízení rozhoduje o tom, zda společnost bude mít úspěch nebo ne. Koubek (2009) uvádí, že o podobě personální práce rozhoduje společnost sám a do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, její rozsah a strukturu, na které oblasti, na které činnosti se soustředí více a na které méně, jaká bude personální politika a strategie společnosti, kolik bude zaměstnávat pracovníků apod. Stát by měl do této oblasti zasahovat co nejméně a když, tak zásahy by měly sloužit především tomu, aby nevznikaly závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

3.4.1 Personální činnost

Dle Armstronga (2006) je hlavním a základním cílem personální činnosti ve společnosti zabezpečit, aby společnost vytvářela personální politiku strategii a praxi. To dále poslouží efektivně všemu, co se týká zaměstnávání, rozvoje lidí a existujících vztahů mezi zaměstnanci a managementem.

Koubek (2009) popsal personální činnosti následovně:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – vytváření pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností. Jejich přiřazování jednotlivým pracovníkům a jednotlivým pracovním místům.
- **Personální plánování** – budoucí stavy lidských zdrojů, požadované organizací.
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – zajištění atraktivnosti volných pracovních míst v organizaci a přilákání odpovídajícímu množství uchazečů o práci. Následně, aby byl vybrán zájemce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání dané pracovní pozice.
- **Hodnocení pracovníků** – činnost, při které je nutno zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má předpoklady a jaký má rozvojový potenciál.
- **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu společnosti a ku spokojenosti zaměstnanců. Povyšování, ponižování, přeřazování, penzionování a propouštění.

- **Odměňování** - jak penězi, tak nepeněžními nástroji k motivování výkonu práce.
- **Vzdělávání a rozvoj** - osobní rozvoj, který zaměstnanci rozšíří či prohloubí znalosti. Úkolem je zlepšit výkon a kvalifikaci pracovníka. Povede také k dosažení cílů společnosti.
- **Pracovní vztahy** – zajišťování komunikace mezi vedením společnosti a odbory, projednávání disciplinárních záležitostí, zvládání konfliktů v organizaci.
- **Péče o pracovníky** – vytváření příjemného pracovního prostředí, ochrana zdraví při práci, poskytování bezpečnosti a sociálních služeb a péče o zaměstnance.
- **Personální informační systém** – pořizuje, aktualizuje a uchovává dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků.
- **Průzkum trhu práce** – slouží k odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil, analyzuje současný vývoj na trhu práce – nabídka/ poptávka, konkurence.
- **Zdravotní péče o pracovníky** – vychází ze zdravotního programu společnosti a zahrnuje jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, tak i následnou rehabilitaci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** - vytváření časových plánů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí.

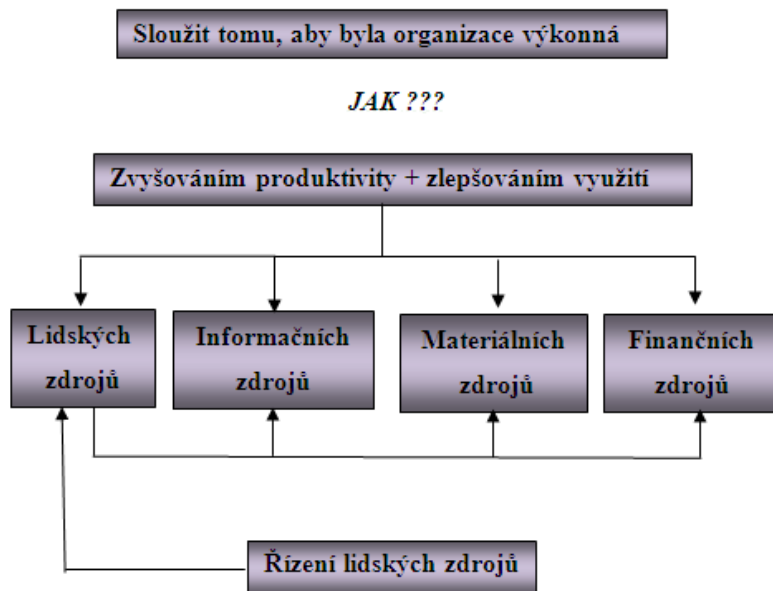
Pokud jsou dodrženy všechny výše uvedené body, tak personální činnost dovede organizaci ke správnému rozvoji.

3.4.2 Úkoly personální práce

Koubek (2009) definoval, že úkoly personální práce slouží k tomu, aby dováděly organizaci k výkonům, a aby se výkon neustále zlepšoval. Je možno toto zabezpečit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které má společnost k dispozici. Tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je

bezprostředně zaměřeno na zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale jelikož lidské zdroje rozhodují o využívání věcných zdrojů, tak řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o využití ostatních zdrojů společnosti. Pro lepší představu jsou na schématu č. 1 znázorněny výše uvedené souvislosti.

Schéma č. 1: **Obecné úkoly personální práce**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2009)

Koubek (2009) se zaměřil a to, jak by měly vypadat úkoly řízení lidských zdrojů a došel k závěru, že na základě současné teorie a praxe v rozvinutých zemích musí zdůraznit hlavní úkoly uvedené v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: **Hlavní úkoly personální práce**

Úkol	Popis
Vyjádření dynamického souladu	Mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na dané místo.
Optimální využívání pracovních sil	Optimální využívání pracovních schopností pracovníků v organizaci.
Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci	Orientace původně prosazována v tzv. skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů. V posledních letech dochází ve vyspělých zemích k jejímu rychlému akceptování a uplatňování.

Personální a sociální rozvoj pracovníků společnosti	Rozvoj schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovních kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, k přiblížení zájmů pracovníka a zájmů společnosti. Uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Je nezbytnost vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a zlepšování kvality pracovního života.
--	---

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2009)

Předpokladem splnění všech výše uvedených hlavních úkolů personální práce je úspěšné řízení lidských zdrojů.

3.5 Vyhledávání vhodných pracovníků

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností personálního útvaru. Úkolem personalistů je identifikovat, připoutat a najmout kvalitní pracovní sílu na potřebnou pozici.

Dvořáková a kol.(2007) uvedla, že proces získávání zaměstnanců je dvoustranná záležitost.

1. Společnost konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádaného zaměstnance.
2. Potenciální zaměstnanci, kteří vybírají práci z různých nabídek práce.

Je důležité, aby se v nějaké míře shodly představy společnosti a potenciálního zaměstnance. Velikost míry shody záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.

Dle Dala (2007) je hlavním cílem získávání pracovníků s vynaložením minimálních nákladů, v množství a kvalitě, kterou budou uspokojeny potřeby lidských zdrojů v organizaci.

3.5.1 Profesiografie

Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková (2010, s. 68), uvádějí definici profesiografie takto: „*Úkolem profesiografických metod je získat systematické informace o prováděné práci.*“ Tím je myšlena povaha vykonávané práce, nástroje, které jsou k tomu potřeba, pracovní podmínky a umístění prováděné práce v organizačním systému. Dále uvádí, že profesiografie je množina metod získávání systematických poznatků o pracovním místě.

Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková (2010, s. 68), dále rozvíjí, že mezi profesiografickými metodami se nachází určité rozdíly, které vznikají podle toho, na koho jsou zaměřeny primárně, jestli na vykonávanou práci nebo na pracovníka.

- **Práci** – zkoumají pracovní činnosti, popisují, jaké nástroje jsou využívány a jakým způsobem se užívají, co je výsledkem práce, jaké jsou používány materiály apod. Takové zaměření profesiografie se obvykle využívá při ergonomických studiích nebo v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci.
- **Pracovník** – zkoumají popis psychologických požadavků kladených na pracovníka. Například, jaké jsou jeho dovednosti, úsudek, rozhodování a komunikace.

Druhý způsob, který se zaměřuje na pracovníka je obvyklý v souvislosti s návrhem a vývojem metod výběru.

Zdroje údajů je možno rozčlenit do čtyř kategorií:

- **Písemné materiály** – v mnoha organizacích existují popisy práce. Pokud je zjištěno pozorováním, že jsou popisy zastaralé, což vypovídá o managementu firmy.
- **Výpověď vykonavatele práce** – rozhovory s pracovníky, kteří sami práci vykonávají, jsou téměř vždy podstatnou součástí profesiografické studie. Používají se metody “snímek pracovního dne”, který spočívá v zaznamenávání jednotlivých činností v horizontu dne až týdne. Zabírá ale mnoho času. Podstatou této metody je rozhovor s pracovníkem, a zjišťování konkrétních případů velmi dobrého nebo naopak velmi špatného vykonávání dané práce. MC Cormickův PAQ: dotazník pro analýzu pracovní pozice. Dotazník je orientován spíše na pracovníka, tj. na pracovní chování. Dotazník se skládá z téměř 200 otázek. Ty pokrývají šest oblastí a to přijímané informace, interpersonální aktivity (vztah s druhými lidmi), pracovní situace a kontext a další smíšené aspekty.
- **Posouzení práce na základě výpovědí kolegů**- v tomto případě je užitečné doplnit to, jak práci popsal pracovník, který ji vykonává. Jedná se o výpovědi pracovníků, jeho nadřízených či podřízených.
- **Přímé pozorování**- organizací určený pozorovatel sleduje vykonávanou práci určité pozice. Přítomnost pozorovatele může značně ovlivnit chování pozorovaného, proto není možno tímto způsobem získat dokonalé poznání dané pozice. Naopak může přinést vhled do situace na pracovišti, které jiné postupy nemohou zajistit.

3.5.2 Zdroje získávání pracovníků

Koubek (2009) uvádí, že společnost ve vyspělých zemích upřednostňuje obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je snadnější. Využitím vnitřních zdrojů odpadá zdlouhavá doba adaptace v prostředí společnosti, ale i adaptace na práci samotnou, která u nových zaměstnanců zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon. Ve spojení s vnitřními zdroji také neexistují náklady na inzerci a uspoří i čas personalistů apod. Teprve až ve chvíli, kdy nelze pokrýt všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k využití zdrojů vnějších. Nejefektivnější je spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě se vzdělávacími institucemi.

A. Externí zdroje

Dle Dvořákové a kol. (2007) pokud chce společnost obsadit volnou pracovní pozici z externích zdrojů, musí společnost zvažovat termín zveřejnění nabídky pracovního místa, termín uzávěrky žádostí o výběrové řízení, termín výběrového řízení, termín výsledků a termín nástupu do zaměstnaneckého poměru. Musí také zvážit délku zkušební doby.

Podle Koubka (2009) jsou hlavní vnější zdroje

- Volní pracovníci na trhu práce, což jsou například nezaměstnaní registrovaní na Úřadu práce.
- Absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání.
- Pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka pracovní pozice zaujme a rozhodne se ke změně zaměstnavatele.

Jako doplňkové vnější zdroje uvádí:

- Ženy v domácnosti.
- Důchodce.
- Studenty (v určité části dne, týdne či o prázdninách).
- Pracovní zdroje v zahraničí.

Koubek (2009) dále jmenuje výhody získávání zaměstnanců z externích zdrojů a to je škála, paleta schopností a talent mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř společnosti, do společnosti mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku. Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku než je vychovávat v organizaci.

Jako nevýhody uvádí přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů, které je obtížnější a také nákladnější, adaptace a orientace pracovníků je delší, mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky společnosti, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

B. Interní zdroje

Dle Dvořákové a Kol. (2007) je v případě využívání interních lidských zdrojů důležitá investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tak, aby byli připraveni k budoucímu kariérnímu postupu. Dále musí být důkladně propojeno s personálními činnostmi, jako je analýza práce, výběr zaměstnanců, hodnocení apod. Nejčastěji uváděné nevýhody:

- Nedostatečný výběr kandidátů.
- Povýšení takového pracovníka, který na pozici nestačí.
- Vzájemná konkurence a soupeřivost mezi zaměstnanci o místo může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy mezi zaměstnanci.
- Upřednostnění a dosazování oblíbenců personalisty, výběr dle věku pracovníka, kladení priority na dobu zaměstnance ve společnosti.

Dále Sakslová a Šimková (2005) uvádějí, že společnost může najít vhodného zaměstnance ze svých řad uvnitř podniku a tím využívání tzv. vnitropodnikové mobility. Uvádí skupiny pracovníků, kteří se mohou ucházet o volné pracovní místo. Jsou to pracovníci uvolnění v důsledku technického rozvoje (náhrada lidské práce stroji), pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn nebo ukončením určité výroby, pracovníci, kteří mají schopnosti na to převzít odpovědnější pozici a náročnější práci a pracovníci, kteří iniciativně projevují zájem o jiné místo v organizaci.

3.5.3 Nejčastější chyby při náboru zaměstnanců v období ekonomické recese

Dle odborného článku dostupného z www.hrnews.cz je zřejmé, že nabírání a hledání zaměstnanců v období ekonomické recese, se kterou se nyní potýká a Česká republika má své unikátní výzvy. Jedná se o 5 nejčastějších chyb, kterých se společnosti dopouštějí.

- **Kvantita neznamená kvalitu** - Kvalitní uchazeči nerostou na stromech a bez ohledu na vysokou nezaměstnanost může být složité najít vhodné zaměstnance. Ti nejlepší zaměstnanci totiž stále pracují a nejsou příliš ochotni riskovat změnu zaměstnavatele. Proto je důležité si uvědomit, že kvantita neznamená kvalitu.

- **Nákladnost fluktuace** – Podceňování personálních potřeb společnosti může stát mnohem více nákladů, než přijetí většího počtu zaměstnanců. Např. Společnost spouští nový produkt a předpokládají, že budou potřebovat pět nových zaměstnanců. Nadřízení však omezí počet na tři z důvodu úspor nákladů. V takovém případě je nutné celou záležitost znovu uvážit. Tři zaměstnanci, kteří budou muset zastat práci pěti lidí, budou vystaveni větší míře stresu, což může vést k vyšší fluktuaci. Fluktuace je nákladnější než přijetí většího počtu zaměstnanců.
- **Dnešní nábor za účelem zítřejšího vyhazovu.** – je možné, že dojde k situaci, že společnost přijme nové zaměstnance a po třech měsících je propustí, protože nastanou neočekávané události. Při rozhodování o vytváření nových pozic je důležité předem plánovat nejhorsí možný scénář tak, aby si společnost mohla nové zaměstnance udržet minimálně jeden rok.
- **Nedostatečné finanční ohodnocení.** Je možné, že v ekonomické recesi může společnost cítit nutkání platit nové zaměstnance méně. To může být v pořádku, pouze však krátkodobě. Jakmile se ekonomická situace zlepší, měla by být společnost připravena odměnu těchto zaměstnanců zvýšit. V opačném případě může nastat opět vyšší fluktuace.
- **Nenahrazování potřebných zaměstnanců.** Odchází-li zaměstnanci v období recese např. do důchodu, může společnost tíhnout k tomu, nenahrazovat jej nikým novým. To bude fungovat jen v případě, pokud se nejedná o zásadního zaměstnance.

Autor tohoto článku upozorňuje na výše uvedené chyby a čtenáře, podnikatele apod. nabádá, že se mají ponaučit z chyb jiných organizací.

3.6 Formulace nabídky práce

Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že zpracování pracovní nabídky je velmi specifická u každé pracovní pozice, takže lze jen těžko charakterizovat přesnou formulaci. Záleží na tom, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jakou metodu získávání pracovníků používáme, jak je obtížné získat požadovaný typ pracovníka a jakého sociálního profilu má být a v neposlední řadě také volba dokumentů, které zaměstnavatel od uchazeče požaduje.

Sakslová a Šimková (2005) uvádí následující. Je potřeba klást důraz na obsah nabídky, ale i na formu nabídky a její umístění. Zejména je to důležité u inzerátů, aby nabídka oslovila velké množství uchazečů. Je potřeba, aby inzerát obsahoval:

- název pozice,
- stručný popis práce,
- místo výkonu,
- požadavky na vzdělání,
- klasifikace,
- praxe,
- název a adresa společnosti,
- pracovní podmínky,
- možnost rozvoje a kariérního růstu,
- požadované dokumenty a požadovaný způsob reakce na nabídku,
- kontakt na osobu, která má přijímání zaměstnance na starost.

Je důležité tento obsah dodržet a je důležité dle Koubka (2007) se držet zásad jako je zadat inzerát do vhodného sdělovacího prostředku, zvolit osvědčenou formu inzerátu (velikost, grafika, umístění), vést záznamy o uveřejněných inzerátech, provádět analýzu efektivnosti jednotlivých způsobů inzerce v médiích, vyrozumět odmítnuté uchazeče.

3.7 Dokumenty požadované od uchazečů

Koubek (2007) uvádí, že pokud společnost chce vybrat toho nejlepšího z uchazečů, tak musí o uchazeči nashromáždit co nejvíce informací, aby bylo možné se objektivně rozhodnout. Mezi požadované dokumenty patří doklady o vzdělání v podobě maturitního vysvědčení, vysokoškolských diplomů či výuční listy apod. Dále je nedílnou součástí životopis uchazeče, motivační dopis a doklad dosavadní praxe. Může být přiloženo také hodnocení z předchozího pracoviště, vyplnění dotazníku společnosti případně lékařské osvědčení o zdravotní způsobilosti. Společnost může požadovat i výpis rejstříku testů. To ale není standardní postup u všech pozic.

3.7.1 Životopis

Armstrong (2007) uvádí, že v životopise je sestaven osobní a profesní vývoj uchazeče. Životopis umožňuje nahlédnout personalistovi do podstatných životních událostí a osobních rysů uchazeče.

Existují tři formy životopisu.

- **Volný** – volná struktura a obsah dle uchazeče. Pro personalistu je obtížné takové životopisy zpracovat a špatně se porovnávají dva uchazeči mezi sebou.
- **Polostrukturovaný** – uchazeč dostal informaci o tom, které údaje jsou od něj požadovány, ale ne jejich pořadí.
- **Strukturovaný** - uchazečovi jsou přesně známy detailní pokyny a pořadí požadovaných informací. Je nutné dodržet strukturu a pořadí.

Ať už zaměstnavatel požaduje jakoukoliv formu životopisu, musí být srozumitelný, přehledný, systematický a logický.

3.7.2 Dotazník

Jedná se dle Armstronga (2007) o prostředek k vytvoření standardizovaných informací o uchazečích. Popisuje dvě základní formy.

- **Jednoduchý dotazník** – uvádějí se zde pouze holá fakta o uchazeči. Uchazeč vyplňuje výhradně osobní údaje.
- **Otevřený dotazník** – uvádějí se zde podrobnější data o uchazeči. Dává uchazeči možnost popsat podrobněji některé skutečnosti a zaujmout postoje, popř. vyjádřit se k různým otázkám apod.

Každá společnost si dotazník sestavuje sama dle svých potřeb. Dotazník poskytuje strukturované informace o uchazečích pro třídění dle jejich vhodnosti a sestavení seznamu vhodných uchazečů. Tito uchazeči poté postupují dalším kolům pohovoru.

3.7.3 Motivační dopis

Dle Armstronga (2007) bývá motivační dopis přiložen k životopisu. V motivačním dopise by se měl uchazeč představit budoucímu zaměstnavateli. Je možnost zde vyzdvihnout konkrétní vlastnosti, schopnosti, které uchazeč považuje za jeho nejsilnější stránky. Většinou se jedná o schopnosti, které se týkají nabízené pracovní pozice.

Motivační dopis má v personalistovi zanechat po přečtení pocit uchazečovy výjimečnosti. Má formu klasického dopisu se všemi náležitostmi.

3.8 Způsoby informování o pracovních místech

Armstrong (2007) uvádí, že jednou z nejdůležitějších součástí výběru pracovníků je volba vhodné metody oslovení cílové skupiny potenciálních uchazečů. Je to způsob, jak rozšířit informaci o tom, že je v organizaci volné pracovní místo. Metod získávání zaměstnanců je mnoho a zaměstnavatel si může vybrat z mnoha způsobů. Volba této metody je čistě na rozhodnutí vedení společnosti. Je nutno brát v potaz požadavky na pracovníka, jak rychle pracovníka potřebuje společnost, jaká je situace na trhu práce a jak vysoké náklady společnost chce vynaložit na získání zaměstnance.

A. Přímé oslovení – headhunting

Armstrong (2007) uvádí, že tato metoda se používá u vysoce postavených pozic a vedoucích pracovníků, na které jsou kladeny vysoké a specifické požadavky. Pro personalistu to znamená, že musí sledovat, kdo je v určitém oboru dobrý, výjimečný nebo má nějaké výjimečné nápady. Úkolem personalisty je takového člověka oslovit a získat ho pro danou pozici, ať je to z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Výhodou je, že na dané pozici je zaměstnanec, který k tomu má jen ty nejlepší předpoklady z hlediska odborného, tak i osobního profilu. Nevýhodou je, že takoví uchazeči jsou si vědomi, jaké mají kvality práce a vědí, jakou mají cenu jejich dovednosti, schopnosti a znalosti a kladou si vysoké požadavky na pracovní podmínky.

B. Uchazeči se nabízejí sami

Koubek (2007) uvádí metodu, která je velmi využívaná u organizací, které mají dobrou pověst, mají zajímavé, dobře placené pozice. Zaměstnanci mají výjimečné zaměstnanecké benefity nebo mají výhodnou personální a sociální politiku. Do takové společnosti uchazeči sami zasílají své nabídky nebo přicházejí osobně do společnosti se svou nabídkou. Výhodou této metody je minimalizace nákladů na inzerci. Mezi nevýhody se může jednat o nepřesnou představu o potřebách pracovních sil společnosti.

C. Doporučení stávajícího zaměstnance společnosti

Koubek (2007) dále uvádí, že stávající zaměstnanci mohou personalistovi nebo jejich vedoucímu dát návrh vhodného uchazeče. Zde je i možnost informovat svého známého, o kterém si myslí, že vhodný uchazeč na obsazované místo v organizaci a sdělit mu

případný kontakt na osobu, která má přijetí zaměstnance na starost. Výhodou jsou nízké náklady a rychlost při obsazení místa, protože personalista nebo jiná oprávněná osoba má již nějaké doporučení od stávajícího zaměstnance. Nevýhodou je omezená možnost výběru.

D. Inzerce

Dle Koubka (2007) je inzerce nejrozšířenější a nejtradičnější metoda získávání zaměstnanců. Tuto metodu využívají nejvíce společnosti, které si vyhledávají zaměstnance sami, resp. personální oddělení společnosti. Využívají především inzerce ve sdělovacích prostředcích jako je tisk, rozhlas nebo televize. Výhodou této metody je rychlost, jakou se dostane nabídka práce k případným uchazečům a množství oslovených uchazečů. Nevýhodou mohou být náklady, které jsou v tomto případě poměrně vysoké.

E. Vývěsky ve společnosti

Dále Koubek (2007) upozorňuje na možnost vývěsek ve společnosti, které jsou poměrně nenáročnou a levnou metodou. Jedná se o zveřejňování informací o volných pracovních místech na vývěskách, které jsou umístěny v organizaci tak, aby byly k nahlédnutí všem stávajícím zaměstnancům. Výhodou je nízká nákladovost. Nevýhodou může být skutečnost, že vývěska neinformuje širokou veřejnost, ale pouze stávající zaměstnance, kteří si nabídky pracovní pozice všimnou.

F. Spolupráce s Úřady práce

Kociánová (2010) uvádí, že Úřady práce slouží jak osobám, které jsou zde zaregistrováni jako nezaměstnané, ale slouží také organizacím, které zde mohou nabízet své pracovní pozice. Výhodou je bezplatnost pro zaměstnavatele. Nevýhodou je, že uchazeči na Úřadu práce jsou spíše vhodní k méně kvalifikovaným pracovním činnostem.

G. Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury neboli zprostředkovatelé práce. Agentura spolupracuje s organizací při získávání nových zaměstnanců. Společnost zadá agentuře požadavky na uchazeče a ti začnou dle požadavků hledat uchazeče. Zpravidla se nejedná jen o získávání, ale i o výběr zaměstnanců. Společnost pak má možnost posledního rozhodnutí. Výhodou je úspora času a znalost podmínek konkrétního trhu práce. Nevýhodou je poměrně vysoká nákladnost těchto agentur a hrozí také, že uchazeč přes všechny požadavky a výběr profesionála nebude vhodným pracovníkem. Dale (2007).

H. E- recruitment (využití internetu)

Duda (2008) poukazuje na tuto metodu tak, že se jedná se zejména v posledních letech o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Společnost umisťuje své inzeráty o volných pracovních místech na svých vlastních internetových stránkách nebo na speciálních portálech, které se zabývají nabídkami práce. Předpokladem úspěšnosti této metody je přístup na internet a schopnost orientace nabídkách. Výhodou jsou poměrně nízké náklady a operativnost. Nevýhodou je, že tato metoda nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

Jednou z dalších metod E-recruitment představil britský pracovní portál 2Apply.co.uk, který se rozhodl bojovat proti diskriminaci na trhu práce. Jedná se o, že žadatelé o práci se prezentují anonymně. Zároveň tím chce pomoci ochránit zaměstnavatele, před případnými soudními spory ohledně diskriminace, kterých v Británii stále přibývá.

Organizacím tak budou skryty osobní údaje uchazečů, jako je věk nebo pohlaví. Tento způsob má přispět k posuzování uchazečů na základě jejich vlastností a skutečností, a tudíž i objektivnějšímu výběru. Další výhodou má být zrychlení celého výběrového procesu.

V současné době je možné pro zaměstnavatele i uchazeče v Británii si portál vyzkoušet v základní bezplatné verzi. Provozovatel portálu je společnost HR4UK a věří, že tímto řešením přispěje také k větší důvěře v interní řízení výběru v organizacích.

„Sledujeme výrazný nárůst počtu firem postižených změnami pracovního práva a věříme, že naše stránky jim usnadní najímat zaměstnance profesionálně, legálně a efektivně.“

Shrnul ředitel HR4UK Peter Abraham.

I. HR event marketing

Tato metoda spočívá v tom, že společnost uspořádá nebo se účastní například firemních dnů, konference, dny otevřených dveří, career days, pracovní snídaně či obědy a burzy práce. Tyto události nejsou vhodné pro všechny typy profesí a nemusí takové události sloužit k přímému oslovení uchazečů, ale i ke zlepšení postavení společnosti na trhu práce. Koubek (2007).

J. Spolupráce se vzdělávacími instituty

Dle Koubka (2007) tato metoda umožňuje organizaci vytypovat si určitého potenciálního zaměstnance, který splňuje požadavky pracovního místa. Vyhlédne si uchazeče již v praktické výuce učňů, praktikantské praxi středoškoláků nebo při stážích vysokoškolských studentů. Je možno vyvěsit v takovém institutu i konkrétní nabídku

práce. Společnost je informována o profilu studenta. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní pozice dle potřeb organizace během roku.

Není tak důležité, jakou metodou bude společnost nabízet pracovní pozici, ale jakou formou a obsahem. Proto je důležité na toto klást velký důraz.

K. Získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí

Personálně poradenská společnost Hays Česká republika provedla průzkum mezi kandidáty o zaměstnání a zveřejnila článek na webu www.hrnews.cz, kde interpretuje své výsledky. Organizaci zajímal názor na profesní sociální sítě, především na efektivnost využívání sítě LinkedIn. Na konci roku 2012 připravila průzkum, na který odpovědělo cca 500 respondentů. Nejvíce využívají LinkedIn specialisté v oblasti Technology (IT, Telco, Engineering, Construction and Property), Office support (zde se jedná především o zaměstnance v oblasti Personalistiky) a Business Services (zde se jedná o zaměstnance center sdílených služeb, kteří hovoří více jazyky). Osloveným pracovníkům v oblasti Office Support nikdy nebyla nabídnuta práce prostřednictvím LinkedIn. Naopak lidem z center sdílených služeb byla nabídnuta práce z 80 % procent. Naopak kandidáti nepovažují za vhodné a seriózní oslovit potenciálního zaměstnavatele právě prostřednictvím LinkedIn. K oslovení používají personálně poradenské společnosti, osobní kontakty, či pracovní portály. Pokud jsou ale přímo oni osloveni potenciálním zaměstnavatelem, berou tuto skutečnost pozitivně a taktéž na ní reagují. Nevýhodou neboli slabou stránkou LinkedIn je, že si většinou potenciální uchazeči neaktualizují profil pravidelně. Informace, které zaměstnavatel vidí u jednotlivých profilů, nemusí odpovídat realitě. Někteří kandidáti mají založeno více profilů, někteří tam nemají aktuální role, či zaměstnavatele. Z průzkumu a zkušeností Hays Česká republika plyne, že největším nešvarem je, že si kandidáti na LinkedIn neukončují pracovní poměr. V České republice se pro hledání zaměstnanců, tak i zaměstnání začínají používat i jiné sociální sítě, jako je Twitter, Xing či Facebook.

3.9 Kritéria výběru

Sakslová a Šimková (2005) uvádí, že v dnešní době se velmi uplatňuje situace, kdy je uchazeč posuzován z širšího hlediska než jen podle popisu pracovní pozice. Jedná se o tři následující druhy kritérií:

- **Celoorganizační kritéria** - Uchazeč je posuzován dle charakteristik, které společnost považuje u svých pracovníků za cenné, důležité a při výběru zaměstnance na takové charakteristiky klade velký důraz. Kritéria nebývají výslovně uváděna, ale jedná se spíše o intuitivní a občas i subjektivní kritéria.
- **Útvarová kritéria** - Jedná se o vlastnosti jedince, které jsou hodnoceny tak, aby vyhovoval konkrétnímu útvaru či týmu tzn., aby uchazeč svými odbornými vlastnostmi a svou osobností zapadl do daného týmu.
- **Kritéria pracovního místa** - Tato kritéria specifikují pracovní místo a požadavky na pracovní schopnosti uchazeče. Současný trend je, že personalisté vybírají uchazeče dle toho, aby zapadl do týmu a ne na pracovní pozici.

Společnost by se měla zaměřit na to, aby zvolená kritéria skutečně odpovídala požadavkům pracovního místa i záměrům společnosti. Kritéria by měla být alespoň trochu měřitelná. Kritéria nesmí diskriminovat nějaké skupiny uchazečů.

3.10 Předvýběr uchazečů

Armstrong (2007) uvádí ve svém díle, že je důležitý předvýběr uchazečů. Jedná se o proces, kdy personalista vybere z celkového počtu zaslaných životopisů jen ty uchazeče, kteří splňují požadované vlastnosti, dovednosti a znalosti k obsazované pozici a byli by vhodnými uchazeči. Spočívá v porovnávání způsobilosti jednotlivých uchazečů a rozdělují se do tří skupin.

- Velmi vhodní – takoví uchazeči jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení.
- Vhodní – možné projevení zájmu v budoucnu.
- Nevhodní – uchazeči je zaslán zdvořilý odmítavý dopis.

Předvýběr uchazečů lze chápat jako redukci počtu uchazečů na zvládnutelný počet.

3.11 Metody výběru a posuzování pracovníků

Po provedeném předvýběru jsou dále pozváni vybraní uchazeči na další kolo výběrového řízení.

A. Metody výběru

Kolman, Chýlová, Michálek a Glosíková (2010 s. 85) uvádí základní metody výběru zaměstnanců používané v praxi. Mluví zde o sedmi hlavních skupinách.

- **Psychologické testy**- *“jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (intelligence), povahové vlastnosti (neuroticismu, extraverte) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.”*
- **Reference** – neboli doporučení. Dříve se také označovalo jako dobrozdání. Jsou to vyjádření předchozích nebo současných zaměstnavatelů. Využívají se až v závěru výběrového řízení.
- **Životopisné údaje** – získávání je možné dvěma způsoby a to buď na základě toho, co o sobě uchazeč uvedl sám v životopise nebo pomocí dotazníků. Ty bývají dost rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky ohledně uchazečovy kvalifikace a někdy i obecněji.
- **Praktické zkoušky** – spočívá v prozkoušení a ověření výkonu v některé činnosti. Jedná se zpravidla o činnost, která je při výkonu kritická. Například u písáčky to může být rychlost a kvalita opisovaného nebo diktovaného textu.
- **Grafologická analýza** – tato metoda spočívá ve zjištění povahových rysů na základě charakteristik jeho písma, jako je jeho sklon, tvar písmen apod. K této analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností.
- **Assessment Centre** – Jedná se o postup, při kterém se kombinují výše uvedené metody. Např. kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se tohoto šetření účastní ve skupinách a v některých cvičeních se požaduje spolupráce s ostatními členy skupiny, což má navodit situaci týmové práce. Je to metoda nyní velmi oblíbená a dosti úspěšná. Assessment Centre je ale velmi časově náročné. Obvykle trvá několik dní až týden. Mezi posuzovateli bývají vyšší manažeři společnosti, u nichž má přijímaný uchazeč pracovat.
- **Rozhovor** – je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží k dvěma hlavním účelům. Jedním z nich je systematický sběr údajů a druhý je prosté osobní seznámení. Druhý účel není psychology příliš sledován, ale je velmi důležitý z hlediska personalistického. Pokud totiž přijímáme někoho na určenou pozici do určitého oddělení je důležité a více než vhodné, aby budoucí nadřízený nejprve sám mluvil s potencionálním uchazečem. V praxi se také využívají ne příliš populární tzv. stresové interview. Tato metoda může být v jistých případech smysluplně použita, někdy však její využívání hraničí s psychickým týráním uchazeče a řeší spíše jeho osobní problém než potřeby výběrového řízení.

Dále jsou mezi metody řazeny **praktické zkoušky**, které mohou sloužit jako alternativa k psychologickým testům. Na rozdíl od testů, které zjišťují „příznaky“, praktické zkoušky ověřují výkon na „vzorcích chování“. Lze rozlišit dva typy praktických zkoušek. Prvním z nich jsou zkoušení uchazečů z toho, co již vykonávají. Je možné uvést jako příklad zkoušku diktovaného textu pro uchazeče sekretářky nebo vyřízení došlé pošty na pozici manažera. Druhým typem jsou zkoušky cvičitelnosti. Teto druh zkoušek původně vyvinula Sylvie Downsová z Velké Británie. Jedná se o zkoušky uchazečů, kteří s danou prací nemají zatím žádné zkušenosti. Účelem těchto zkoušek je zjištění, zda uchazeč je vhodný pro zařazení do výcvikového programu. Tyto zkoušky jsou užitečné, ale velmi časově náročné a není jisté, zda zjišťují něco specifického, co by nebylo možné zjistit pomocí testů.

B. Posuzování uchazečů

Dle Urbana (2013) pro personalisty a manažery není problém vytvořit požadavky na kandidáta vztahující se ke vzdělání, odborných, jazykových, technických schopností a zkušeností. Jisté překážky spočívají ve stanovení požadavků týkajících se osobnostních vlastností, sociálních dovedností a jejich motivačních charakteristik.

Při výběru nových zaměstnanců je důležitá spolupráce personalistů a liniových manažerů. Jejich spolupráce začíná již při definování pracovního místa, měli by spolupracovat i v zúžení počtu uchazečů a setkávat se s nimi na osobních pohovorech a jejich spolupráce by měla pokračovat až po konečný výběr zaměstnance, uvádí Koubek (2009).

C. Rozhodnutí o výběru uchazeče

Hroník (2007) uvádí, že rozhodnutí je poslední fází výběru zaměstnance. Jedná se zde o uchazeči, jako o budoucím zaměstnanci. Je dobré mít v záloze na konečné rozhodnutí více uchazečů, protože uchazeči se ucházejí o zaměstnání ve více organizacích a může se stát, že upřednostní jinou nabídku. Pokud uchazeč s přijmutím souhlasí, je vhodné informovat o této skutečnosti ostatní čekající uchazeče. V období mezi rozhodnutím a samotným podepsáním smlouvy je důležitý kontakt mezi budoucím zaměstnancem a organizací, kvůli navázání pozitivního pracovního vztahu.

3.12 Shrnutí teoretických východisek

Většina autorů se ve svých dílech shodla, že lidské zdroje jsou velmi důležitým článkem správně fungující společnosti, a proto je důležité klást na problematiku získávání a výběr zaměstnanců velký význam.

Ve výše uvedených teoretických východiscích je rozsáhle popsána a objasněna problematika metod získávání a výběru zaměstnanců, které budou potřebné pro následující vlastní zpracování. Byly popsány důležité pojmy ohledně získávání zaměstnanců a byly popsány možnosti získávání zaměstnanců. Byl také popsán obsah pracovní nabídky a byly uvedeny důležité náležitosti, které pracovní nabídce nesmí chybět. Poté bylo řešeno vhodné umístění pracovních nabídek dle toho, jakou skupinu lidí má oslovit. V závěru teoretických východisek byla zmíněna důležitost výběru zaměstnanců a používané metody, jako je Assessment Centrum, psychometrické testy, rozhovory a mnoho dalších.

Teoretické poznatky byly využity jako východiska pro analytickou část a poté i další části diplomové práce. Všechny výše uvedené oblasti budou rozebrány v poměrech společnosti Makro.

4 Vlastní zpracování

Vlastní výzkum bude prováděn na centrále společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o., která se nachází na Praze 5, Jeremiášova 1249/7. Na společné adrese sídlí s jednou velkoobchodní prodejnou z jejího řetězce.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Makro Cash & Carry ČR je dceřinou společností METRO GROUP, která také vlastní METRO Cash & Carry, hypermarkety real, společnosti Saturn a Media Markt, které se zabývají prodejem nepotravinářského zboží. Dále také webový velkoobchod redcoon.com s elektronikou a další. METRO Cash & Carry, je celosvětově významnou společností v oblasti „Cash & Carry“. Působí v 26 zemích světa a má téměř 750 prodejen. METRO Cash & Carry se v mnohých zemích řadí mezi největší zaměstnavatele. (MetroGroup, 2015)

Makro Cash & Carry je velkoobchod, který se snaží nabídnout nejširší sortiment pod jednou střechou tak, aby zákazník nemusel navštívit více obchodů, ale pořídil vše při jednom nákupu. Termínem Cash & Carry je označen způsob prodeje, kdy si zákazník sám vybere zboží a po zaplacení v hotovosti si ho sám odveze. V porovnání s tradičními velkoobchody poskytuje zákazníkům výhodu příznivějšího poměru ceny a kvality zboží, širokou nabídku 33.000 položek z oblasti potravin i spotřebního zboží, okamžitou dostupnost zboží a otevírací dobu přizpůsobenou jejich potřebám. (Makro, 2015)

Klíčovými skupinami zákazníků jsou především profesionálové ze skupiny HoReCa (hotely, restaurace, catering) a nezávislého maloobchodu – Traders. Pro oblast HoReCa společnost nabízí široký sortiment potravinářského a nepotravinářského zboží se zaměřením na vysokou kvalitu a čerstvost, nezávislému maloobchodu pak dlouhodobě nejlepší ceny a inovace pro jejich podnikání. Třetí skupinu zákazníků doplňují profesionálové ze skupiny SCO – Services, Companies, Office (zdravotnictví, služby, společnosti, kanceláře, např. školy, právní kanceláře apod.) a také ostatní živnostníci. (Makro, 2015)

Vedle přímého prodeje ve velkoobchodech nabízí MAKRO různé druhy distribuce. Jedním z nich je služba „Delivery“, která je určena zejména zákazníkům HoReCa, ale využívají ji také již i Trader a SCO zákazníci. Zboží je dováženo z platform, které se

nacházejí u každého velkoobchodu, přímo k zákazníkovi na základě telefonické, webové (e-shop), mailové nebo faxové objednávky do 24 hodin. Pro zákazníky Delivery jsou připravovány speciální nabídky. O Delivery zákazníci se starají naši specializovaní Delivery obchodní zástupci. (Makro, 2015)

Makro se snaží nabízet atraktivní zboží za zvýhodněné ceny, a proto vytvořilo řadu vlastních značek, jejichž produkty jsou vyráběny výhradně pro Makro a nenajdete je jinde u konkurence. Sortiment se přizpůsobuje různorodosti požadavků našich zákazníků.

Vlastními značkami jsou:

- **ARO** je značka, kterou vychází vstříc Makro svým zákazníkům z řad maloobchodníků již několik let. V nabídce je více než 700 potravinářských i nepotravinářských produktů, které pokryjí většinu každodenních potřeb, jenž s výjimkou alkoholu a tabáku obsahuje produkty spotřebního zboží všech kategorií v základní kvalitě, ale na trhu jednoznačně vítězí nízkými bezkonkurenčními cenami.
- **H-Line** je značka vyvinuta speciálně pro hotely, penziony, restaurace a další pohostinské podniky, které chtějí uspokojit potřeby svých hostů kvalitními produkty, ale nechtějí investovat do svého vlastního značení. H-Line nabízí širokou škálu výrobků, např. hotelová balení sprchových gelů a šamponů, ručníky, župany a bačkory, u snídaní pak např. malá balení másla a marmelád. Konzumaci příjemná kvalita a špičkový design sklenic, nádobí a příborů.
- **Fine Life** je sortiment vytvářen tak, aby svými kvalitativními parametry odpovídal značkovým produktům. Při výrobě je kladen velký důraz na kvalitu a výběr surovin i jejich poměr v hotovém výrobku. To vše garantuje skvělou chuť a spokojenost konečného spotřebitele. Nabízí více než 200 druhů vybraných pochoutek ze segmentu uzenin, salátů, konzervované zeleniny, sladkostí, zmrzlin, olivových olejů apod. Hlavním rysem je opravdová kvalita v originálním obalu za výhodnou cenu, která zákazníkům vždy umožní nabídnout něco víc, než nabízí konkurence.
- **RIOBA** je exkluzivní italská značka určená pro kavárny, bary a restaurace. Nabízí kávový program založený na prvotřídní kvalitě, ucelenosti nabídky a originálním designu. Sortiment značky RIOBA tvoří vedle škály čerstvě pražených káv a souvisejících produktů (porcovaný cukr, smetana do kávy, sušenky a čokolády ke

kávě, sirupy do kávy) také porcované čaje, koktejlové sirupy, kávový porcelán, sklenice a prostírání a v neposlední řadě kvalitní ovocné džusy.

- **HoReCa Select** je značkou přinášející široký sortiment surovin pro potřeby profesionálních kuchařů. Veškeré výrobky jsou charakteristické vynikající kvalitou, která je srovnatelná minimálně se značkovými výrobky. Výrobky Horeca Select průřezově zasahují do všech potravinových kategorií. Nejširší sortiment najdete v oblasti mražených a suchých potravin.
- **SIGMA** je značkou poskytující širokou nabídku kvalitních kancelářských potřeb za výhodné ceny. Více než 300 položek značky Sigma uspokojí všechny požadavky z oblasti administrativy (psací potřeby, papíry do tiskárny, kalkulačky, kasy, kancelářské židle).
- **Sommelier Select** je značka vín, která má tu nevyšší kvalitu z nejlepších viničních tratí a od špičkových Moravských vinařství. Pod tuto značku byly vybrány vína, kde vždy kvalita převyšuje nákupní cenu vína. (Makro, 2015)

Makro se může chlubit širokým sortimentem, ale také školicím centrem pro všechny, kteří se chtějí rozvíjet a naučit se něčemu novému. Je to tzv. Makro Akademie. Zde je nabízeno mnoho kurzů, jak pro profesionály, tak pro veřejnost. Především je určena pro profesionály v gastronomii, náplní kurzů není pouhé vaření, příprava menu či obsluha v restauraci, ale účastníci kurzu si zde mohou osvojit také své manažerské dovednosti nebo se naučit, jak zkvalitnit finanční stránku svého podnikání. (Makro, 2015)

4.2 Historie společnosti

V roce 1964 v německém Mühlheimu byl otevřen první samoobslužný velkoobchod METRO. Přináší výrazně širší nabídku výrobků než běžné velkoobchody. Úplně novou dimenzí byla také jeho prodejní plocha, která měla 14 000 m². METRO Cash & Carry v následujících letech rozšiřuje svoji síť. O čtyři roky později, v roce 1968, vzniklo partnerství s holandskou společností SHV, což vedlo k založení společnosti MAKRO Cash & Carry. MAKRO se rychle rozšiřovalo do evropských zemí a v průběhu 70. a 80. let se obchody MAKRO objevovaly na obou amerických kontinentech a v Asii. V roce 1997 společnost SHV prodala pobočky MAKRO Europe společnosti METRO AG. Obchody MAKRO Cash & Carry v Jižní Americe a v Asii nadále zůstaly vlastnictvím společnosti SHV. METRO Group provozovala na těchto kontinentech obchody pod názvem METRO

Cash & Carry. O rok později byly otevřeny první tři prodejny v České republice. A o další dva roky později v roce 2000 byla otevřena první velkoobchodní prodejna na Slovensku. V současné chvíli se v České republice nachází 13 velkoobchodních prodejen. (Makro, 2015)

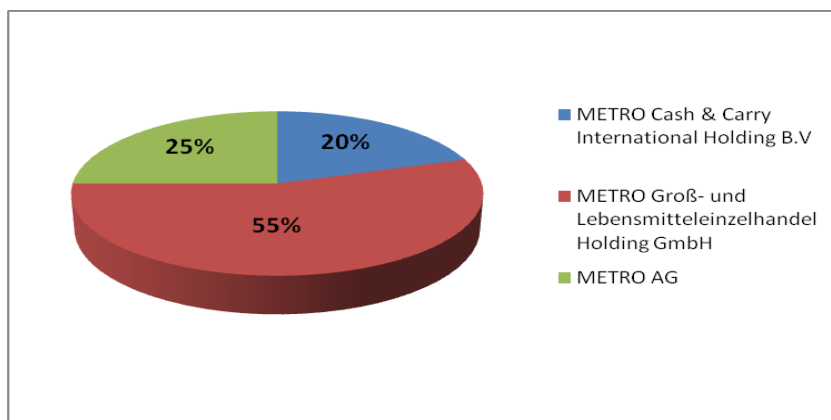
4.3 Předmět podnikání a vlastníci společnosti

Dle obchodního rejstříku je předmětem činnosti společnosti Makro následující:

- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost,
- pekařství, cukrářství,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- činnost pojišťovacích zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí (výhradní pojišťovací agent),
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.

Výroční zpráva společnosti uvádí, že jednatele společnosti jsou Josef Fidler, Guillaume Chene, Simon Zuckschwerdt, Jan Žák a Pieter Verstraete. Ve společnosti jednají vždy alespoň dva jednatele společně. Základní kapitál činí 500 000 000,- Kč, kdy vklad společnosti METRO Cash & Carry International Holding B.V. činil 100 000 000,- Kč a jeho podíl je 20 %. Dalším vlastníkem je METRO Groß- und Lebensmittel Einzelhandel Holding GmbH, jehož vklad byl 275 000 000,- Kč a podíl je 55 %. METRO AG vložil vklad 125 000 000,- Kč a jeho podíl je 25 %. Všechny podíly byly již splaceny. Vlastnické podíly jsou přehledně zobrazeny v grafu č. 1 uveden níže.

Graf č. 1: Přehled vlastnických podílů společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o.



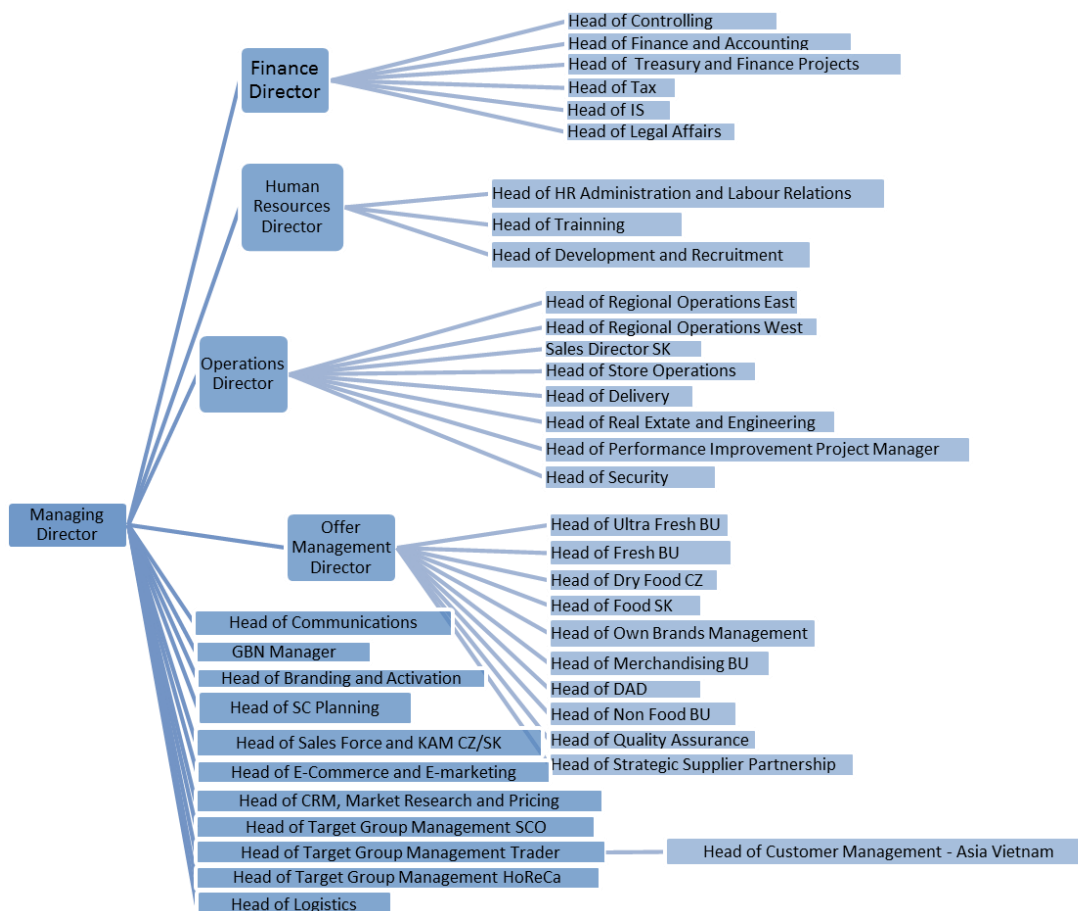
Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Řídící struktura

Společnost Makro Cash & Carry ČR je společnost s ručením omezeným a v čele stojí generální ředitel, který má přímo podřízené finančního ředitele, personálního ředitele, operačního ředitele, ředitele nákupu. Dále je třeba uvést vedoucího logistiky, komunikace, vedoucí pro cílové skupiny HoReCa, pro cílové skupiny SCO, pro cílové skupiny Trader a vedoucí pro cílové skupiny vietnamských zákazníků. Působí zde také vedoucí plánování, vedoucí pricingu, vedoucí obchodních zástupců a KAM, vedoucí marketingu a brandingů a vedoucí e-commerce a e-marketingu.

Vzhledem k tomu, že jsou všechny pozice ve společnosti vedené v anglickém jazyce a u některých pozic nelze provést přesný překlad, proto byl zanechán původní jazyk ve schématu č. 2. (Makro, 2015)

Schéma č. 2: Řídící struktura společnosti



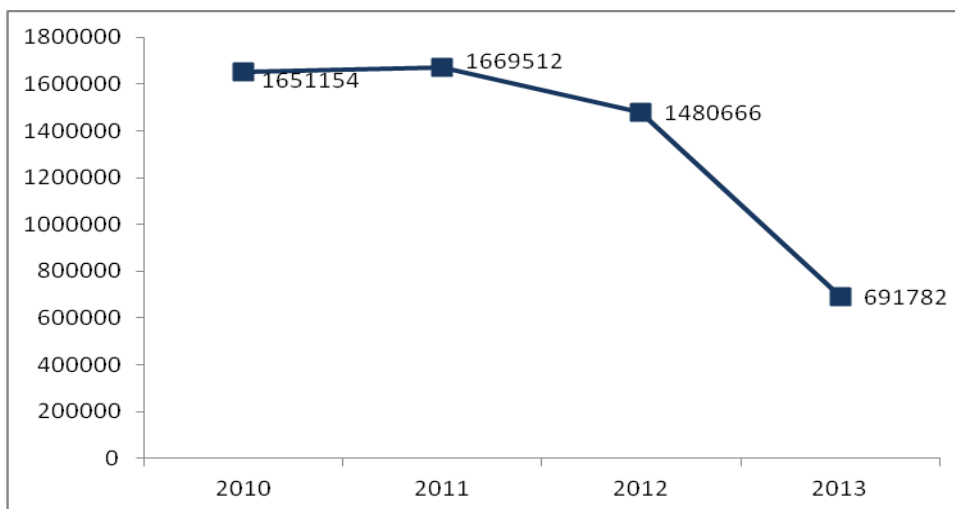
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Z řídicí struktury je zřejmé, že personální oddělení je přímo podřízené generálnímu řediteli a je to nejmenší oddělení celé společnosti v ČR. Čitelnější provedení řídicí struktury je možno nalézt v příloze č. 5.

4.5 Hospodaření společnosti a počet zaměstnanců

Dle účetní závěrky v roce 2010 společnost Makro Cash & Carry vykázala zisk ve výši 1 651 154 tis. Kč. V roce 2011 se výsledek hospodaření zvýšil na 1 669 512 tis. Kč, ale od roku 2013 jejich výsledky hospodaření výrazně klesají. V roce 2012 to bylo již 1 480 666 tis. Kč a v roce 2013 zisk klesl na 691 782 tis. Kč. Příčinou může být neustále se rozvíjející trh a tím i přibývání konkurence.

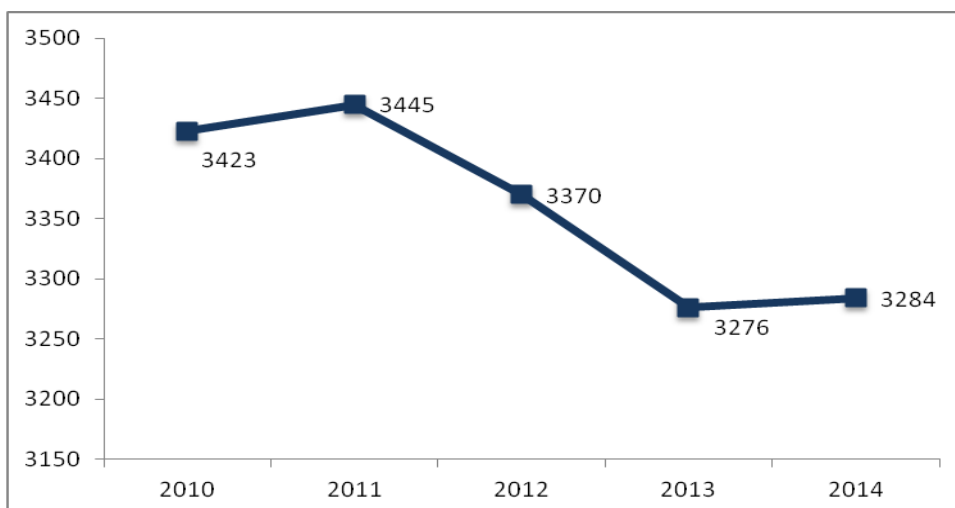
Graf č. 2: Výsledky hospodaření společnosti Makro Cash & Carry ČR od roku 2010 do 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výše uvedeného grafu č. 2 se výsledek hospodaření v letech 2010 – 2013 snižoval, taktéž to bylo i s počtem zaměstnanců. V roce 2010 společnost měla průměrně 3423 zaměstnanců, v roce 2011 se počet mírně zvýšil na 3445. V roce 2012, kdy došlo ke snížení zisku, došlo také ke snížení počtu zaměstnanců na 3370 a se snižujícím ziskem v roce 2013 se počet zaměstnanců snížil na průměrně 3276. V roce 2014 se průměrný počet zaměstnanců mírně zvýšil, jak je možno vidět na grafu č. 3.

Graf č. 3: Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti Makro Cash & Carry ČR od roku 2010 do 2014



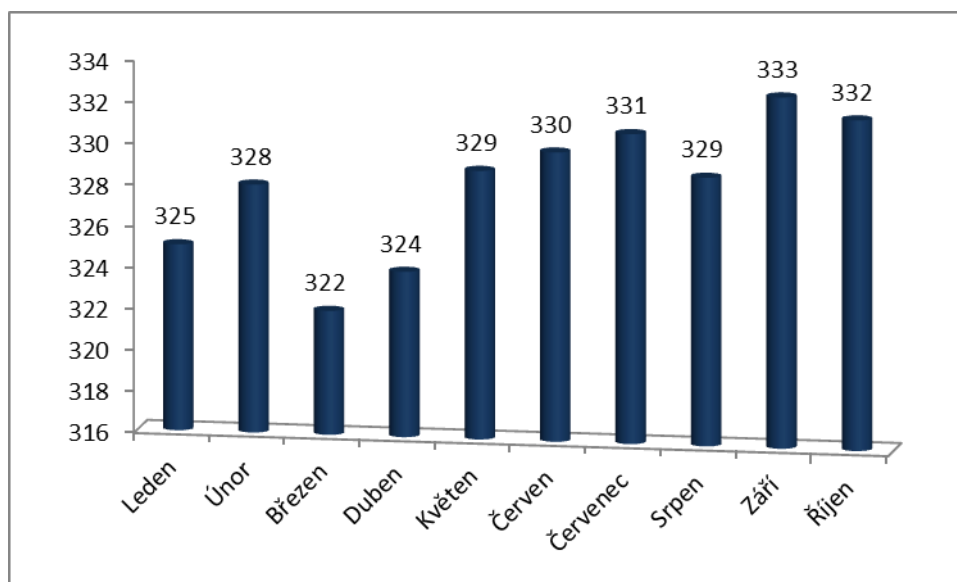
Zdroj: Vlastní zpracování

4.6 Současná struktura a počet zaměstnanců na centrále společnosti

Na centrále společnosti Makro v České republice k 1. 10. 2015 je 278 kmenových zaměstnanců. Centrála je rozdělena na dvě části, přičemž ta první a větší je v ČR a druhá je na Slovensku. Tam se nachází dalších 54 zaměstnanců.

Na níže uvedeném grafu č. 4 jsou znázorněny počty zaměstnanců centrály, jako celku od 1. 1. 2015 – 1. 10. 2015. Průměrně za toto období měla společnost Makro 328 zaměstnanců. Za rok 2014 měla společnost průměrně 329 zaměstnanců a v roce 2013 bylo průměrně 335 zaměstnanců. Je zřejmé, že průměrný počet zaměstnanců ve společnosti mírně klesá, což koresponduje také s poklesem výsledků hospodaření v posledních letech a také s počtem zaměstnanců celkem. (Makro, 2015)

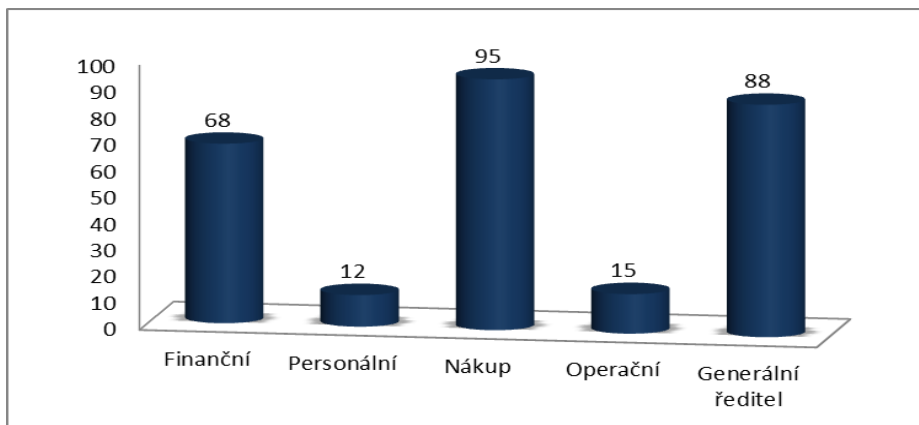
Graf č. 4: Počty zaměstnanců od 1. 1. 2015 do 1. 10. 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 5 je znázorněn počet podřízených jednotlivých jednatelů společnosti. Generální ředitel má 15 přímých podřízených, kteří mu reportují, ale z nich jsou čtyři jednatelé společnosti, kteří zodpovídají samostatně za svá oddělení. Generální ředitel má mimo jednatelů a jejich oddělení celkově 88 zaměstnanců. Dále první jednatel, finanční ředitel, má ve svém oddělení celkem 68 zaměstnanců, personální ředitel má ve svém oddělení celkem 12 zaměstnanců, ředitel nákupního oddělení má celkem 95 zaměstnanců a operační ředitel má 15 zaměstnanců. Pro lepší pochopení může sloužit schéma č. 2 Řídící struktura, kde jsou všichni podřízení generálního ředitele vyznačeni červenou barvou.

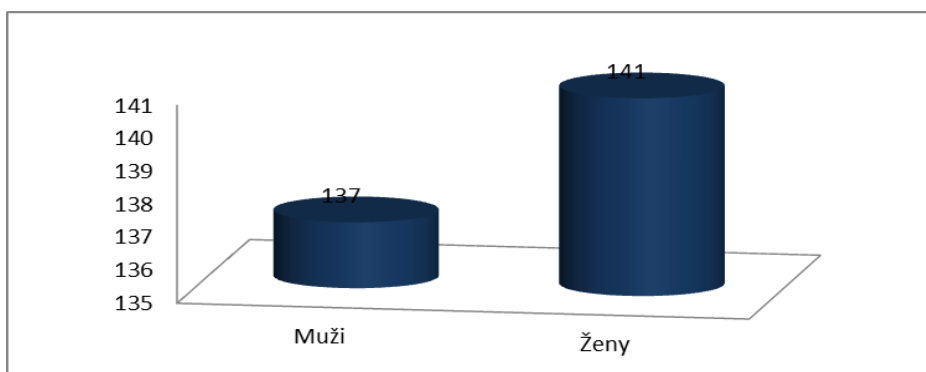
Graf č. 5: Počet zaměstnanců dle oddělení a podřízenosti k 1. 10. 2015



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení společnosti dle pohlaví je celkem vyrovnané. Mužů je na centrále v ČR 137 a žen je 141.

Graf č. 6: Struktura mužů a žen ve společnosti Makro k 1. 10. 2015

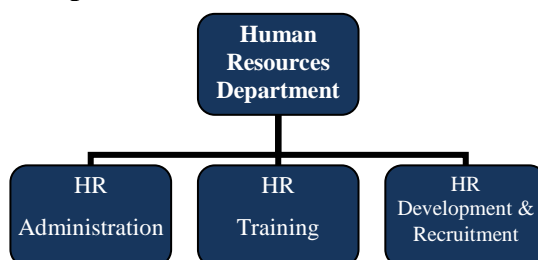


Zdroj: Vlastní zpracování

4.7 Personální řízení ve společnosti

V současné době je personální oddělení na centrále společnosti Makro složeno ze tří dalších oddělení, které naleznete ve schématu č. 3.

Schéma č. 3: Rozdělení personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

V čele personálního oddělení stojí personální ředitel a také jednatel společnosti Josef Fidler. Na oddělení HR Administration pracují čtyři zaměstnanci, kteří se starají o vedení personální evidence zaměstnanců, mzdových výměrů v systému SAP, správu personálního, docházkového a stravovacího systému, pracovních smluv, zaměstnaneckých benefitů. Tito zaměstnanci také zajišťují vyplnění formulářů k daňovému přiznání a spolupracují s úřady.

Zprostředkovávají i zahraniční návštěvy v rámci projektu Metro Potentials, což je program pro absolventy vysokých škol s velkým potenciálem být úspěšným manažerem. Tento projekt je mezinárodní, a tak projekt obsahuje půlroční vycestování ze země do zahraniční pobočky METRO. Také řeší závažnější situace ve společnosti, jako jsou závažné přestupky a následné vypovězení pracovních smluv. Dále zprostředkovávají pravidelné lékařské prohlídky zaměstnanců a zajišťují, aby všechny procesy na personálním oddělení byly v souladu se zákoníkem práce.

Oddělení Tréninku je oddělení, kde pracují čtyři stabilní zaměstnanci a mají k dispozici stážistu na přípravu materiálů na školení. Oddělení zajišťuje vzdělávání zaměstnanců pomocí e-tréninků. Při nástupu nového zaměstnance, ale také v průběhu pracovního poměru, zprostředkují zákonné školení, jako je bezpečnost práce, požární ochrana popřípadě školení řidičů a první pomoc. Dále každý zaměstnanec musí projít určenými školeními, které jsou buď formou e-tréninku, nebo se konají v některém ze školících středisek. Všechny e-tréninky jsou vedené zábavnou interaktivní formou, aby to pro zaměstnance nebyla jen povinnost, ale aby se u toho i trochu pobavili. Na školení, jako jsou např. Komunikační dovednosti, Time Management, Asertivita, a mnoho dalších. Makro využívá externí společnost Korda Partners, která tyto kurzy realizuje mimo společnost. Dále zajišťují adaptace a školení zaměstnanců na všech pobočkách velkoobchodů v České republice a na Slovensku.

Třetím oddělením v rámci personálního oddělení je HR Recruitment & Development neboli v překladu rozvoj lidských zdrojů a nábor. Oddělení zajišťuje personální plánování lidských zdrojů, zveřejňování informací o volné pracovní pozici, nábor a výběr zaměstnanců, administraci a příjem zaměstnanců, spolupráci s externími dodavateli personálních služeb. Práce personalistů začíná u samotného zjištění potřeby pracovní síly. K takové potřebě nejčastěji dochází z důvodu mateřské dovolené, nebo ukončením pracovního poměru, ale také z důvodu odchodu zaměstnance do důchodu. Toto oddělení

také zajišťuje testování a také organizuje celá Assessment Centra, která představují sérii psychometrických, osobnostních testů a modelových situací. Po výběru nového kolegy se stará o jeho adaptaci v rámci společnosti. Zajišťují společné adaptace a individuální adaptace. Společná adaptace obnáší tři odpoledne za sebou, kdy se sejdou všichni noví zaměstnanci a přednášejí jim manažeři všech oddělení a přibližují jim, co je jejich prací a za co oddělení odpovídá. Tím noví zaměstnanci získají obecné povědomí o fungování jednotlivých oddělení. Individuální adaptace je založena na individuálně sestaveném plánu na míru určitého zaměstnance. Toto spočívá v poznání fungování velkoobchodu a všech jeho komponent, jako je distribuce, obchodní tým a poznání procesů na jednotlivých odděleních plochy velkoobchodu. Má možnost se setkat s vedením celého velkoobchodu, aby zaměstnanec zjistil provázanost procesů mezi velkoobchody a centrálou společnosti. Dále se setkává s lidmi, kteří mu mohou předat zajímavé, přínosné informace, dovednosti a zkušenosti v rámci vedení celé společnosti.

4.8 Současný systém získávání a výběru zaměstnanců

Jak již bylo výše uvedeno, tak získávání a výběr zaměstnanců zajišťuje oddělení HR Recruitment & Development. Systém se skládá z několika fází, které bezprostředně předchází získávání a výběru nových zaměstnanců.

4.8.1 Vznik potřeby pracovní síly

Potřeba nové pracovní síly může vzniknout několika způsoby. Může vzniknout vzrůstajícími požadavky na jednotlivce, až to není časově únosné a manažer se rozhodne navýšit stav zaměstnanců. Jednou z možností je také, že se řeší daná činnost externí cestou a náklady pro externí společnost jsou vyšší, než případné navýšení stavu zaměstnanců. Potřeba nové pracovní pozice může také vzniknout i redistribucí zodpovědností členů týmu nebo také náhradou za mateřskou/rodičovskou dovolenou.

Při vzniku nové pracovní pozice se vždy sestavuje tzv. Job Description, který obsahuje informace o pozici, název, komu člověk na této pozici reportuje, zařazení do High Grade, což je rozdělení zaměstnanců dle úrovně pozice. Každá pozice je zařazena do skupiny a každá skupina má své číslo. Pozice v jedné skupině jsou přibližně stejně ohodnoceny a mají podobné pravomoci a zodpovědnosti. Ve společnosti se využívá přibližně 20 High Grade skupin.

4.8.2 Schválení pracovní pozice

V případě, že vznikne potřeba přijmout nového zaměstnance, musí nadřízený pozice vznést požadavek na svého nadřízeného a současně člena jednatelů společnosti, kteří tuto záležitost projednají na každotýdenním setkání tzv. Board Meeting. Manager daného oddělení nebo přímo nadřízený představí situaci a důvod, proč novou pracovní sílu potřebuje. Jednatelům společnosti se předloží již zmiňovaný Job Description, dle kterého jsou jednatelé seznámeni s pozicí a ostatními náležitostmi. V případě, že jednatelé společnosti shledají, že potřeba má své opodstatnění, personální oddělení dostane pokyn, aby zahájilo výběr. Některé pozice se na tzv. Board Meetingu schvaluje každý rok z důvodů probíhajících projektů. Zde se hodnotí, v jaké fázi jsou dané projekty. Na základě schválení, personalista sestaví inzerát a doladí požadavky s nadřízeným pozice. Poté se pozice zveřejní. Jedná-li se o znovuobsazení pozice, stačí pouze schválení s nadřízeným a s jednateli společnosti. Job Description je již sestavený a inzerce se může okamžitě spustit.

Tento schvalovací proces je prováděn u každé pozice, protože vedení společnosti v Německu má určitou představu o poměru zaměstnanců na obchodech a na centrále společnosti. Jednání jednatelů společnosti se občas zdrží vlivem množství projednávaných záležitostí a v případě, že je jasné, že je pozice schválena, HR oddělení již zahájí získávání bez schválení. Je důležité si předtím stanovit, jakými způsoby bude inzerce probíhat, zdali bude nábor zajištěn vlastními silami, či zda se využije interní inzerce nebo externí agentury.

V současné době společnost Makro využívá k získávání kandidátů hned několik způsobů.

4.8.3 Vnější zdroje

Pro získávání vnějších zdrojů je využíván systém inzerce G2, který je prezentován jako lídr na trhu práce ve zprostředkování zaměstnání. Je to internetový portál, pomocí kterého firmy inzerují své volné pracovní pozice na webových stránkách prace.cz, jobs.cz, na Slovensku je to profesia.sk. Dále usnadňuje nábor a evidenci uchazečů. Pokud je na portále G2 zveřejněna pracovní pozice, zobrazí se jednak na výše zmíněných webových stránkách, ale také v kariérní sekci na stránkách společnosti Makro, jak je možno vidět na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Kariérní sekce společnosti Makro



Zdroj: Makro (2015), dostupné z: www.makro.cz/zamestnani

Při zveřejňování inzerátu je možno vybrat z možností, kde všude se má inzerce vyskytovat. Samozřejmě s tím také souvisí náklady. Inzerce je primárně vyvěšena na měsíc, ale v případě získání dostatečného množství uchazečů k výběru je inzerce předčasně ukončena, ale také po měsíci je možno inzerci prodloužit. Náklady jsou účtovány jednorázově při vyvěšení inzerátu bez ohledu na to, zda se inzerce přeruší dříve nebo se ponechá celý měsíc. Při prodloužení se opět účtuje částka za inzerci na následující měsíc. Před několika lety společnost získala touto cestou z jednoho inzerátu např. 300 reakcí, tzn. 300 možných uchazečů. Díky recesi v posledních letech se počet reakcí výrazně snížil. Toto je také důvodem zvýšené četnosti využívání personálních agentur nebo jiných zdrojů. Inzeráty ve společnosti mají jednotný vzhled a obsah. Každý inzerát obsahuje:

- název pozice,
- krátký úvod k pozici,
- souhrn činností, za které je zaměstnanec odpovědný,
- konkrétní požadavky,
- co společnost Makro uchazeči nabízí,
- termín nástupu,
- místo výkonu,
- kontaktní osobu, která provádí výběr pro danou pozici.

Dalším vnějším zdrojem pro společnost Makro jsou personální agentury. Společnost Makro spolupracuje hned s několika personálními agenturami. Jedna z nich je agentura Student, prostřednictvím níž společnost získává dlouhodobé stážisty tzv. Trainee a krátkodobé brigádníky. Společnost si je sama vybere, ale dohodu o pracovní činnosti má stážista již s agenturou a do společnosti je přidělen. Dále je využíváno dalších personálních agentur pro obsazení konkrétních pozic. Při zadávání dané pozice je požadavek poslán maximálně 2 agenturám, pokud se nedostavují příznivé výsledky, tak se zadává pozice další agentuře. Využívání více agentur najednou nemá většinou pozitivní dopad, protože tzv. všechny „loví v jednom rybníce“. Personálních agentur je využíváno především pro pozice, které jsou příliš specifické nebo pro pozice, které je potřeba rychle obsadit. Personální agentura dostane požadavky na kandidáta a na základě jejich výběru pošle CV kandidáta či kandidátů a dle vlastního výběru si personalista domluví termín pohovoru. V případě, že kandidát se společností Makro uzavře pracovní smlouvu, personální agentura si účtuje jednorázovou částku. Bývá to okolo 1,8 až 2,5 násobku hrubé mzdy nového zaměstnance. Kvůli těmto účelům má společnost uzavřenou smlouvu s personální agenturou, kde jsou dohodnuty veškeré podrobnosti.

Společnost Makro využívá také sociální síť LinkedIn a Facebook. Na síti LinkedIn společnost jednak vyhledává vhodné kandidáty, ale také sama inzeruje. Na síti Facebook především inzeruje prostřednictvím profilu Makro.

4.8.4 Vnitřní zdroje

Je obecně známo, že obsazování pracovních pozic vlastními zaměstnanci je pro většinu společností prioritou, ale ne vždy je to pro společnost vhodné. U nějakých pozic je dobré získat člověka zvenčí, aby do společnosti vnesl nový pohled na věc. Ve společnosti Makro je pravidelně vyvěšován na veřejných nástěnkách seznam obsazovaných pozic. V případě zájmu zaměstnance o změnu pracovní pozice může osobně dojít za personalistou a o možnosti přesunu je veden dialog. V případě, že se společně domluví, přesun je realizován přednostně před externím uchazečem. Většinou se jedná o krátký pohovor s budoucím nadřízeným, interním uchazečem a personalistou, kde jsou domluveny detaily přesunu na žádanou pozici. Samozřejmě je potřebný i souhlas současného nadřízeného. Volné pracovní pozice jsou také dostupné na intranetu, ke kterému mají všichni zaměstnanci přístup.

Interních přesunů se ve společnosti realizuje poměrně mnoho. Jedná se především o přesuny mladých talentovaných lidí, kteří zahájili svou kariéru na některém z velkoobchodních řetězců. V případě, že se zalíbí nějakému manažerovi, je mu nabídnuta pracovní pozice na centrále. Tento přesun musí být konzultován i s jeho nadřízeným na velkoobchodě a poté se formálně přesune a předělá se pracovní smlouva na centrále společnosti. V případě, že zaměstnanec na velkoobchodě sám iniciativně zareaguje prostřednictvím kariérních stránek na pracovní nabídku a personalista tuto skutečnost zaregistruje. Tak kontaktuje zaměstnance o tom, že musí svého nadřízeného informovat o jeho zájmu o pozici na centrále společnosti. Nadřízení mu většinou nebrání, ale interním pravidlem je, že o tom musí vědět.

4.8.5 Výběr zaměstnanců

U centrály společnosti s přibližně 300 zaměstnanci nelze popsat přesný strukturovaný postup, jak jsou zaměstnanci vybíráni. Každá pozice je individuální, a proto byly vybrány dvě konkrétní pozice, u kterých se získávání a výběr, svým postupem velice liší. Jedná se o pozici Business Analyst, který působí na oddělení Business Intelligence, které spadá pod oddělení CRM, Market Research and Pricing. Postup získávání a výběru bude porovnán s pozicí Metro Potentials. Metro Potentials je talentový program pro absolventy vysokých škol, kteří mají vysoký potenciál být úspěšným manažerem.

A. Business Analyst Senior

Na tuto pozici byl hledán vhodný kandidát několik měsíců, ale bez úspěchu. Nakonec byl průběh získání zaměstnance velmi nestandardní.

Potřeba obsazení pracovní pozice vznikla kvůli odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou. Tato pozice byla schválena jednateli společnosti a byly zahájeny kroky k získání a výběru nového zaměstnance. Byl sestaven popis pozice, který konzultoval personalista a nadřízený pozice. Popis pozice vypadá následovně:

Popis pracovní pozice

Business Analyst Senior je pozice, kam je hledán zkušený člověk a obchodní analytik.

- **Náplň práce:**
 - Monitorování výkonu a analytická podpora marketingu a CRM a zákazníků s podnikatelskou činností.

- Koordinace a posílení interního systému QlikView, který slouží k souhrnu obchodních požadavků, školení, podpoře uživatelů a sledování vývoje činnosti.
- Poskytování obchodních informací za účelem zjištění trendu potřeb zákazníků a předvídat důsledky strategických změn chování zákazníků.
- Spolupráce na výzkumech trhu, poskytováním interních údajů, které umožní srovnání s trhem.
- **Na tuto pozici je požadováno:**
 - Velmi dobré analytické schopnosti.
 - Znalost MS Office – pokročilé funkce v aplikaci Excel a VBA.
 - Alespoň základní znalost SQL.
 - Orientace na detail, přesnost a spolehlivost.
 - Schopnost prezentovat výsledky managementu.
 - Zkušenosti s projektovým řízením.
 - Angličtina na komunikativní úrovni.
 - Vysokoškolské vzdělání. (Makro, 2015)
- **Společnosti Makro nabízí** možnost pracovat v mladém a dynamickém kolektivu, příznivé podmínky pro osobní i profesní růst, příležitost pracovat s Big daty, zázemí silné nadnárodní společnosti a nabízí zajímavé platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity.

Tato nabídka práce byla zveřejněna pomocí systému G2 na stránkách jobs.cz a práce.cz. Prostřednictvím těchto webových stránek bylo získáno pouze 7 reakcí. Dále byla zveřejněna na nástěnkách a stránkách společnosti, pro oslovení interních zaměstnanců. Při prostudování životopisů nebyl shledán žádný vhodný kandidát k pozvání na pohovor. V případě jiných pozic, kdy přijde více reakcí, dochází k předvýběru. V případě, že personalista vybere vhodné kandidáty dle jeho požadavků, přeposílá vybranou sérii kandidátů nadřízenému dané pozice a ten si vybere ty, co by chtěl vidět na pohovoru.

1. kolo výběrového řízení

První kolo výběrového řízení spočívá v osobním rozhovoru kandidáta s personalitou a potenciálním nadřízeným pozice. Zde jsou kandidátovi pokládány různé otázky tak, aby bylo zjištěno, jak se dokáže prezentovat a hodnotit. Personalista se ptá na silné a slabé

stránky kandidáta, co očekává od dané pozice, čímž je zjištěno, zda jsou představy kandidáta a požadavky společnosti totožné. Dále je zjišťováno, co konkrétně obnášela bývalá praxe, jaké odpovědnosti kandidát měl a jaký byl důvod rozhodnutí změny zaměstnavatele. U určitých pozic jsou již v prvním kole testovány určité schopnosti určitých a znalosti.

V případě pozice Business Analyst Senior nebyl žádný vhodný kandidát z předvýběru, proto byla oslovena personální agentura, aby našla kandidáta s jasnými požadavky. Paralelně se odehrávalo výběrové řízení na pozici Business Controller Sales Force, kde byl doporučen agenturou pan XY. Doporučení kandidáta vypadá tak, že personalista obdrží životopis a doporučující dopis od zaměstnance agentury, kde vyzdvihuje jeho přednosti, ale také hodnotí nedostatky, znalosti a dovednosti. Pan XY prošel předvýběrem personalistou společnosti Makro a poté i nadřízeným a byl pozván k pohovoru. Kandidát byl osobnostně velmi zajímavý, ale neodpovídal na pozici Business Controller Sales Force. Již na pohovoru zjistili, že pro danou pozici nevyhovuje, mu byla nabídnuta jiná pracovní nabídka a rovnou souhlasil s pohovorem na pozici Business Analyst Senior. Pan XY nabídku rád přijal. Personalista kontaktoval nadřízeného pozice a vysvětlil mu situaci. Nadřízený pozice se nejprve telefonicky spojil s kandidátem, zda opravdu jeho předpoklady jsou takové, jak se zdálo. První kolo pohovoru pan XY již absolvoval s personalistou na pozici Business Controller Sales Force a proto již nebyla potřeba opakovat pohovor na pozici Business Analyst Senior.

2. kolo výběrového řízení

V druhém kole pohovorů obvykle probíhá testování, pokud to daná pozice vyžaduje. U některých pozic není potřeba žádného testování a s náročnějšími požadavky na kandidáta, také přibývá více okruhů testování. Přednostně se testují kandidáti na pozice, kde se nemůže nechat nic náhodě. Testování provádí personalista, který si po konzultaci s nadřízeným pozice připraví dané testy. Personalista si nepřeje, aby testy ani jejich názvy byly v této práci publikovány. Z důvodu veřejnosti této práce by zveřejnění testů a jejich názvu mohlo vést k ovlivnění výsledků testování případných kandidátů, kteří by tuto práci četli. Všichni manažeři, kteří patří do skupiny High Grade 18 a více jsou všichni povinně testováni pomocí assessment centra, které si personální oddělení zajišťuje samo, pouze v krajních případech se využívá externích společností anebo u vyšších pozic zajišťují Assessment centra přímo na vedení společnosti v Düsseldorfu.

Cílem testování není jen negativní screening, ale jedná se především o pochopení a motivaci kandidáta. Testování napomáhá pracovat s kandidátem již v průběhu pohovoru. Touto formou je možné zjistit, jaký způsob zadávání testů kandidátovi vyhovuje a zda upřednostňuje zadání všech testů najednou anebo postupně. Dále se zjišťuje, zdali je kandidátovi příjemnější přítomnost personalisty v průběhu testování či ne, zkrátka testování napomáhá poznat kandidáta, ale také napomáhá tomu, aby se cítil dobře.

V druhém kole pohovoru byl pan XY také testován. V tomto případě personalista použil následující souhrn testů:

- Test na obchodní pojmy.
- Test na jednoduchou matematiku – tento test je postaven na úrovni znalostí základní školy 2. stupně a i přes jeho jednoduchost spoustu kandidátů překvapí.
- Test rozhodnosti ve stresových situacích.
- Test pozornosti.
- Obecný test analytických schopností.
- Inventáře zjišťující emoční, motivační a osobnostní charakteristiky.

Všechny výše uvedené testy, které byly využity pro testování pana XY, musí být zadány pouze odborníkem.

Na základě dojmů z pohovoru bylo zřejmé, že kandidát využívá svých analytických schopností. Testy bylo ověřeno, že analytický výkon ve srovnání s populací byl významně nadprůměrný. V rozhodování v časovém stresu byl jeho výkon rovněž nadprůměrný. Osobnostně byl bez významných extrémů. Byla u něj zřejmá vyšší tendence řešit problémy a dosahovat cílů originálním způsobem. Má tendence se rozhodovat velmi svižně. Z testu motivace pan XY vyšel jako motivovaný. V testech analytické práce s obchodními daty a testu analytického pohledu na data kandidát vykázal dobré schopnosti.

V některých praktických testech nejde jen o zjištění správných odpovědí, ale také jak si kandidát poradí v případě chyby a jak si počíná, když dostává dodatečné informace, které ho mají přivést na fakt, že udělal chybu. Někteří kandidáti se snaží přijít na to, kde chyba vznikla, někteří to již vzdávají a chybu nechtějí hledat. V případě praktické analýzy bylo zjištěno, že v případě jeho chyby dokázal pan XY rychle reagovat na podněty a rychle zjistil, kde chybu udělal a co musí udělat pro to, aby ji napravil. Dokáže analyzovat své počínání a dochází ke správnému výsledku. Profiluje se tedy jako autonomní člověk, který má vnitřní motivaci dosahovat cílů. Tímto způsobem je také možno zjistit, jak se kandidát

dokáže sebehodnotit a jakým způsobem komunikuje. Z toho vyplývá, že i jednoduché testy (např. jednoduchá matematika) dokáží říci daleko více informací, než se může zdát.

Dle výsledků 2. kola výběrového řízení je zřejmé, že pan XY je pro pozici Business Analyst Senior vhodným kandidátem.

3. kolo výběrového řízení

Třetí kola výběrového řízení jsou spíše jen formalita. Na této schůzce se kandidát potká s nadřízeným a popřípadě ještě jeho nadřízeným, kde si ujednájí podmínky nástupu. Vyjednájí termín nástupu a dle Job Description je již stanovena přibližná mzda zaměstnance, ale je potřeba vyjednat na této schůzce již konkrétní částku a další benefity v podobě firemního automobilu apod.

U pozice Business Analyst Senior nebyli další kandidáti, kteří by absolvovali osobní pohovor, proto není potřeba někoho vyrozumět o výsledcích výběrového řízení a zamítat neúspěšné kandidáty. 7 kandidátů, kteří reagovali na webových stránkách, byli zamítnuti pomocí systému G2, kde jim bylo odesláno na email vyrozumění, že společnost Makro děkuje za jejich zájem, ale že již byl vybrán kandidát, který svým profilem lépe odpovídal požadavkům pozice.

B. Program Metro Potentials

Program Metro Potentials je program pro talentované absolventy vysokých škol. Tento program byl vytvořen k získání mladých a talentovaných lidí, kteří po absolvování programu nastoupí do společnosti Makro, jako manažer. Program trvá 2 roky. Nejprve stráví 6 měsíců na jednom z velkoobchodů společnosti Makro, aby nahlédl do zázemí a vedení velkoobchodního řetězce. Poté stráví 6 měsíců na centrále společnosti, kde si projde všechny oddělení a pokusí se nahlédnout do jednotlivých procesů. Dále absolvent vycestuje na 6 měsíců do sesterské společnosti Metro. Může se dostat do zemí Evropské unie, ale i mimo ni např. do Indie, Číny apod. Po absolvování zahraniční návštěvy centrály se absolvent vrací rovnou do Düsseldorfu, kde je mezinárodní centrála a tam stráví další 3 měsíce. Poté se absolvent vrací zpět do České republiky na centrálu a tam se již hledá, kam bude absolvent umístěn, dle toho jaký obor je mu nejbližší. Tento program má pevně danou strukturu výběrového řízení a má velmi přísná kritéria. Základní požadavky jsou následující:

- **Společnost Makro požaduje:**

- Absolvent magisterského studia v oblasti obchodu, podnikání nebo cestovního ruchu.
- Maximálně 3 roky od absolvování studia.
- Vynikající znalost anglického jazyka, znalost dalšího jazyka výhodou.
- Silně komunikativní, nezávislý, proaktivní a ambiciózní člověk.
- Mezinárodní zkušenost výhodou.

- **Nabízí:**

- Zahájení dobré kariéry pro mladé talenty.
- Získání cenných zkušeností v nadnárodní společnosti.
- Práce v zahraničí a profesionální vzdělávání. (Makro, 2015)

Výběrové řízení na program Metro Potentials probíhá dvakrát ročně a nábor začíná vždy v dubnu a v říjnu. Kandidáti mají možnost reagovat na tento program prostřednictvím emailové adresy, která je uvedena na stránkách společnosti Makro v sekci zaměstnání pro absolventy a studenty. Studentské a absolventské programy jsou také inzerovány prostřednictvím Facebooku a LinkedInu nebo na veletrzích pracovních příležitostí na vysokých školách aj.

- **Předvýběr**

Do absolventského programu se k dubnu 2015 přihlásilo 14 kandidátů. Předvýběrem životopisů prošlo 9 kandidátů. Při posuzování životopisů byly důležité požadavky, které jsou uvedeny výše. Pokud kandidát nesplňoval většinu z nich, tak nebyl pozván na 1. kolo výběrového řízení.

- **1. kolo výběrového řízení**

První kolo pohovoru probíhá na centrále společnosti. Je to osobní pohovor s kandidáty, kde jsou zjišťovány a ověřovány základní předpoklady pro program. Personalista nechá kandidáta představit a poté zjišťují jeho silné a slabé stránky, prostřednictvím nich je také možno zjistit něco o osobnosti kandidáta. Dále jsou pokládány další otázky ohledně programu. V případě splnění všech předpokladů jsou kandidáti pozváni do druhého kola. Pohovory probíhaly během května a června 2015. Osobní pohovor proběhl s 9 kandidáty a do druhého kola byli pozváni 4 kandidáti.

- **2. kolo výběrového řízení**

Druhé kolo výběrové řízení probíhalo v první polovině července. Druhé kolo je assessment centrum uspořádané na centrále společnosti personálním oddělením a trvá přibližně 6 - 7h. Přizván byl externí psycholog. Assessment centrum tvoří soubor technik, které jsou vybrány tak, aby posoudili přesně ty charakteristiky, které jsou potřeba. Je možno se dozvědět něco o různých sociálních dovednostech, jako prezentační dovednosti, spolupráce v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti apod. Kandidáti byli testováni na základní analytické dovednosti, rozhodování ve stresových situacích a dále absolvovali modelovou situaci a také si vyzkoušeli hru, která ukázala týmovou spolupráci. Kandidáti si stáli v tomto testování poměrně vyrovnaně, až na jednoho kandidáta. Z toho vyplývá, že do třetího kola byli posláni 3 kandidáti.

- **3. kolo výběrového řízení**

Třetí kolo bylo rovněž Assessment centrum, nyní se však odehrává v Düsseldorfu na mezinárodní centrále, kam jsou všichni tři kandidáti vysláni a testováni. Není omezen počet kandidátů na toto testování, pokud v druhém kole personalisti usoudí, že za to kandidáti stojí. Testování probíhá v podobném duchu, jedinou změnou je, že celé testování probíhá v anglickém jazyce. Testování se skládá z rozhovoru, případové studie z oboru managementu a modelová situace na kritický den, která slouží k zjištění, jak si kandidát uspořádá kritický pracovní den a jak si stanoví priority. Již se kandidáti netestují žádnými psychologickými testy. Při úspěšném splnění všech předpokladů se kandidáti vrací zpět do České republiky a již začínají s první fází projektu. Tři kandidáti si v Düsseldorfu vedli dobře, ale na požadavky vedení společnosti, byli moc průměrní, proto bohužel ani jeden z nich nebyl vybrán do programu Metro Potentials.

Po absolvování testování v Düsseldorfu, byla předána zpětná vazba z druhého kola jednotlivým kandidátům, aby věděli, kde mají ještě prostory na zlepšení. Náklady na cestovné a ubytování jim samozřejmě byly proplaceny společností Makro.

Ostatním kandidátům, kteří neprošli předvýběrem, bylo sděleno zamítnutí. Kandidátovi, který nepostoupil do třetího kola výběrového řízení, byla také osobně předána zpětná vazba.

Z výše uvedeného případu je zřejmé, že program Metro Potentials je opravdu jen pro ty nejlepší z nejlepších a není pravidlem, že každý rok z výběrového řízení vyloučí 2 talentovaní lidé. Další kolo výběrového řízení probíhá v říjnu a listopadu 2015. Testování

poté probíhá až od dubna 2016. Z minulého roku tento program absolvuje slečna, která je nyní v Indii na centrále společnosti a celkově bude čerpat zahraniční zkušenosti 6 měsíců.

4.9 Dotazníkové šetření

Na základě konzultace s personalitou byly sestaveny otázky tak, aby sloužily jednak pro zkoumání metod získávání a výběru ve společnosti Makro, ale také aby výsledky byly zpětnou vazbou pro personální oddělení, jak odvádějí svou práci a jak působí na kandidáty a případné nové kolegy. Dotazník byl zaměřen na metody získávání zaměstnanců a jejich výběr. Celý dotazník je možno nalézt v příloze č. 2. Výsledky dotazníkového šetření byly importovány na stránky „vypIno.cz“, kde byly výsledky zpracovány.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- Jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o společnosti Makro.
- Co je vedlo k výběru právě této společnosti.
- V jakém duchu probíhalo výběrové řízení.
- Jak dlouho výběrové řízení trvalo.

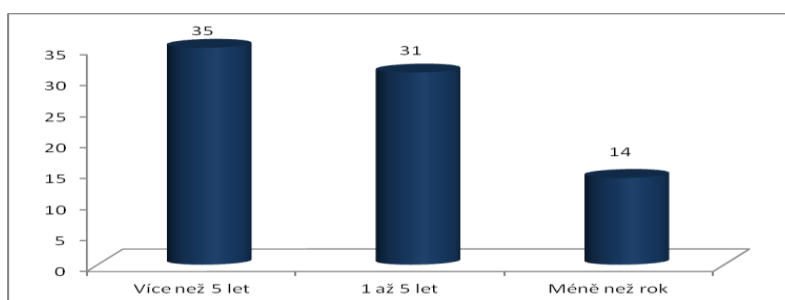
Dotazník je sestaven ze sedmnácti otázek a na každou bylo možné odpovědět právě jednou odpovědí.

4.9.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: **Jak dlouho pracujete pro společnost MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.**

Na tuto otázku odpovědělo 35 zaměstnanců, že ve společnosti pracují více než 5 let, což představuje 43,75 % z celkového počtu respondentů. 1 až 5 let pracuje ve společnosti 31,75 % respondentů a méně než rok odpovědělo 17,5 % respondentů. Z těchto výsledků je zřejmé, že společnost má největší podíl stálých zaměstnanců, což naznačuje, že zaměstnanci jsou spokojeni a nemají potřebu zaměstnavatele měnit.

Graf č. 7: **Zaměstnanci dle počtu let ve společnosti**

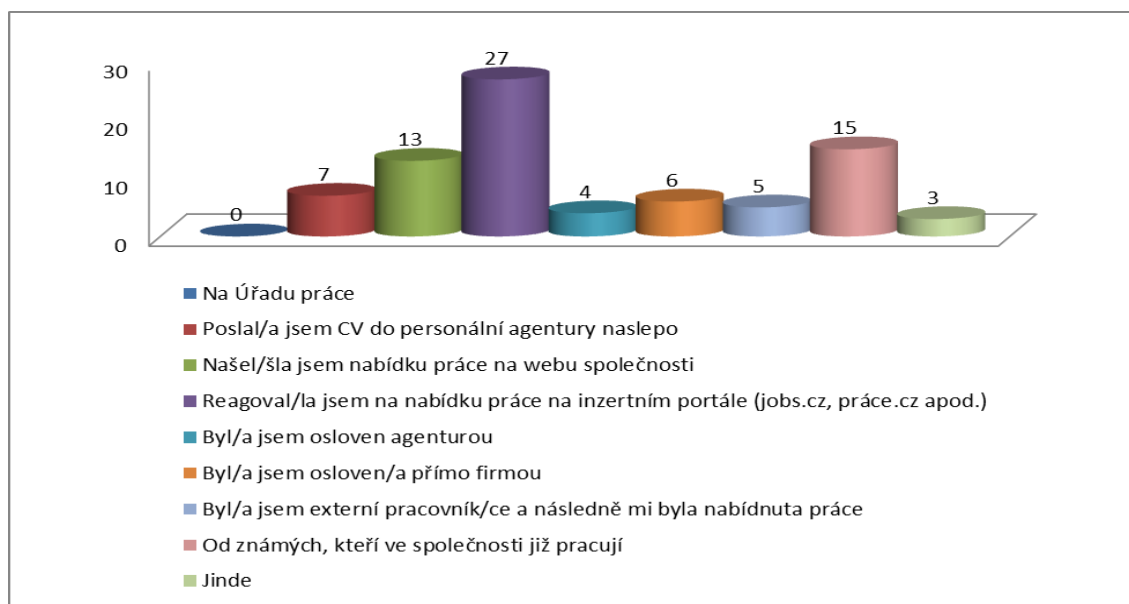


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Kde jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti?

Z grafu č. 8 je zřejmé, že 33,75 % respondentů se dozvědělo o pracovní příležitosti z webových stránek jobs.cz a prace.cz. Vzhledem k tomu, že náklady na inzerci na těchto webových stránkách jsou velmi vysoké, tak je dobré vědět, že tyto náklady se z dlouhodobého hlediska vyplácejí. 18,75 % respondentů se dozvědělo o pracovní pozici od známých, kteří již ve společnosti pracují, což je pro společnost příznivá informace. To opět demonstruje značnou spokojenost zaměstnanců. 16,25 % respondentů si sami našli pracovní pozici na webu společnosti, 8,75 % respondentů zaslalo své CV do personální agentury naslepo a byli následně osloveni. 7,5 % respondentů bylo osloveno přímo společností Makro, 6,25 % bylo externími zaměstnanci společnosti Makro a následně byli osloveni k přesunu na interní pracovní poměr, 5 % respondentů bylo přímo osloveno agenturou. Tři respondenti byli osloveni jinak, než výše uvedené. Jeden uchazeč se dozvěděl o práci při nákupu v Makru Hradec Králové, někdo se dozvěděl o pracovní příležitosti v tisku a jeden z respondentů uvedl, že si již nevzpomíná, protože je ve společnosti Makro již od roku 1999. Společnost Makro využívá inzerci na Úřadu práce pouze pro pracovní pozice do velkoobchodů, ale ne na centrálu.

Graf č. 8: Způsob, jak se uchazeč dozvěděl o pracovní příležitosti



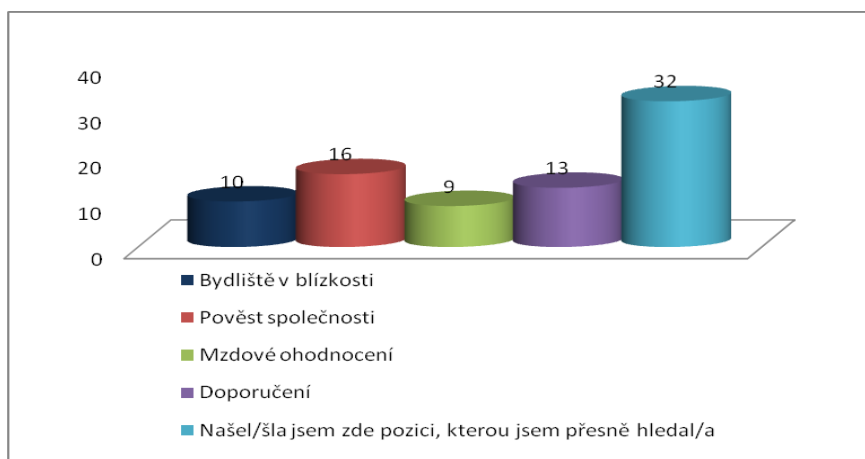
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaký byl Váš důvod, proč jste si vybral/a právě společnost Makro?

Z grafu č. 9 je možno vidět, že největší počet respondentů tj. 32 si vybralo společnost, protože zde našli právě tu pozici, kterou přesně hledali. Tento počet představuje 40 %.

Dále 20 % uchazečů si vybralo společnost Makro kvůli dobré pověsti, 16,25 % si vybralo společnost na základě doporučení. 12,5 % uchazečů si vybralo společnost, z důvodů vzdálenosti od bydliště a 11,25 % kvůli mzdovému ohodnocení. Z této otázky je možno usoudit, že je většina zaměstnanců motivována pro svoji práci, protože si našli práci, kterou přesně hledali.

Graf č. 9: Důvod zájmu o společnost Makro

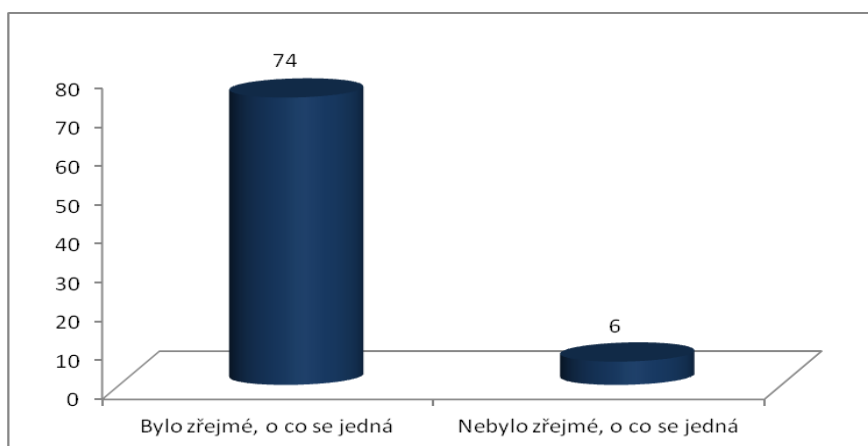


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Ne/Bylo z popisu náplně práce zřejmé, o co se jedná?

Z grafu č. 10 je zřejmé, že 92,5 % respondentům bylo jasné z popisu náplně práce, o jakou pozici se jedná. Naopak 6,25 % respondentům nebylo zřejmé, o jakou pozici se jedná. Na základě těchto výsledků by měli personalisté zapracovat na obsahu nabídek volných pozic, které zveřejňují.

Graf č. 10: Srozumitelnost popisu práce

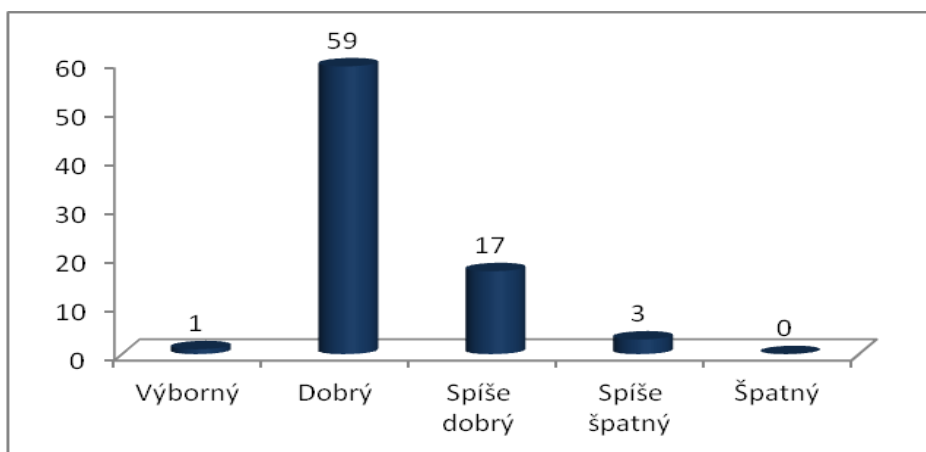


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaký dojem jste měl/a při prvním kontaktu se společností MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.?

Z grafu č. 11 je možno vidět, jaká byla spokojenost respondentů při prvním kontaktu se společností. Pro personalisty je pozitivní skutečností to, že 73,75 % uchazečů mělo z prvního kontaktu se společností dobrý pocit a 21,25 % respondentů mělo spíše dobrý, což by se dalo hodnotit, jako pozitivní jev. 3,75 % uchazečů se cítilo spíše špatně při prvním kontaktu, ale nikdo nehodnotil tuto otázku, že se cítil vyloženě špatně a naopak jeden uchazeč hodnotil první kontakt, jako výborný, což celkově naznačuje, že jsou zde ještě rezervy na zlepšení.

Graf č. 11: Pocit respondentů při prvním kontaktu se společností

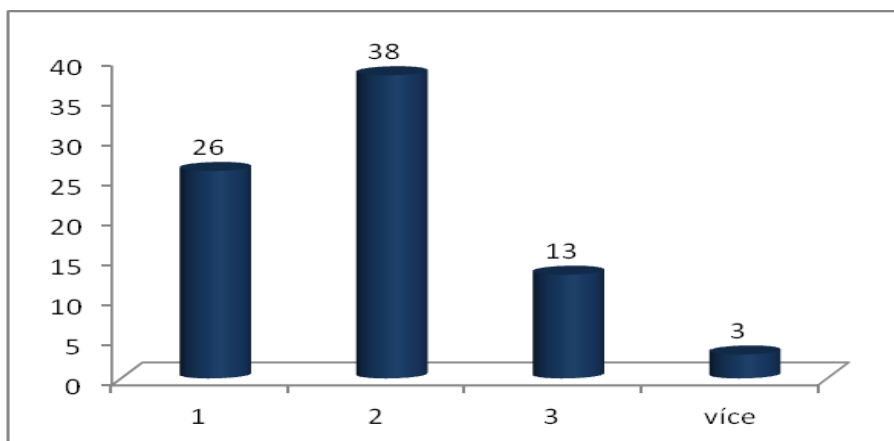


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kolik výběrových kol pohovoru jste musel/a absolvovat, než jste byl/a přijat/a?

Z grafu č. 12 je zřejmé, že největší podíl respondentů tj. 47,5 % absolvovali dvě kola výběrového řízení, dále je zajímavé, že hned na druhém místě s podílem 32,5 % jsou respondenti, kteří absolvovali jen jedno kolo, což opět může naznačovat kvalitu předvýběru personalisty nebo personální agentury. 13 % respondentů absolvovalo tři kola výběrového řízení pouze 3,75 % respondentů absolvovalo více než 3 kola výběrového řízení.

Graf č. 12: Počet kol výběrového řízení

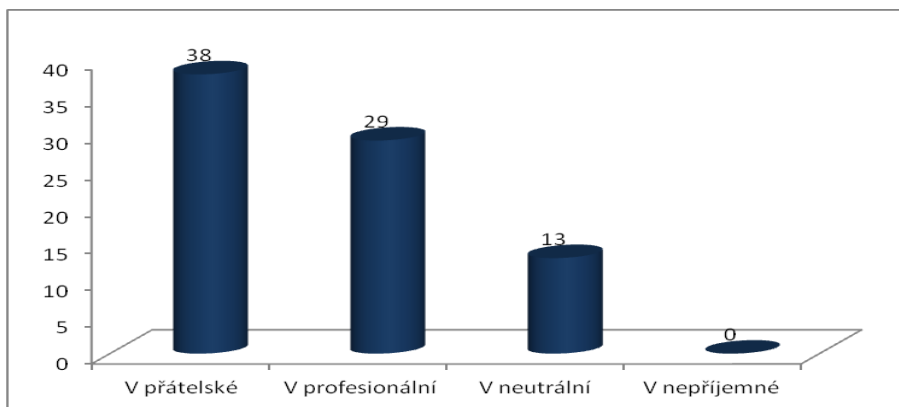


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: V jaké atmosféře probíhal osobní pohovor?

Graf č. 13 opět naznačuje pozitivní jev pro personalisty, protože 47,5 % vnímalo osobní pohovor v přátelské atmosféře a zároveň 36,25 % hodnotilo atmosféru při pohovoru, jako profesionální. Dále 16,25 % vnímalo atmosféru neutrálně a nikdo nezodpověděl, že byl pohovor nepříjemný. Tyto výsledky opět korespondují s výsledky otázky č. 11.

Graf č. 13: Atmosféra vnímaná při osobním pohovoru



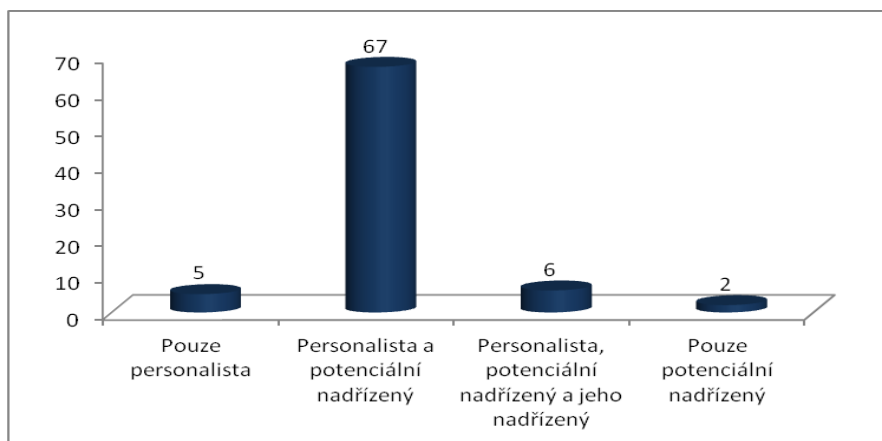
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Kdo byl přítomen při prvním osobním pohovoru?

Na grafu č. 14 je znázorněno, kdo byl přítomen při prvním pohovoru s uchazečem. 83,75 % respondentů odpovědělo, že byl přítomen personalista a potenciální nadřízený, dále 7,5 % respondentů mělo u pohovoru personalistu, potenciálního nadřízeného a jeho nadřízeného, 6,25 % bylo na pohovoru pouze s personalistou a pouhých 2,5 % pouze s potenciálním nadřízeným. Nepsaným pravidlem společnosti je, že potenciálního nového

kolegu by měl vidět každý jeho nadřízený napříč strukturou a od toho se také odvíjí počet kol výběrového řízení. Pokud se povede domluvit první kolo pohovoru se všemi jeho potenciálními nadřízenými, tak stačí pouze jedno kolo apod.

Graf č. 14: Účastníci osobního pohovoru s uchazečem

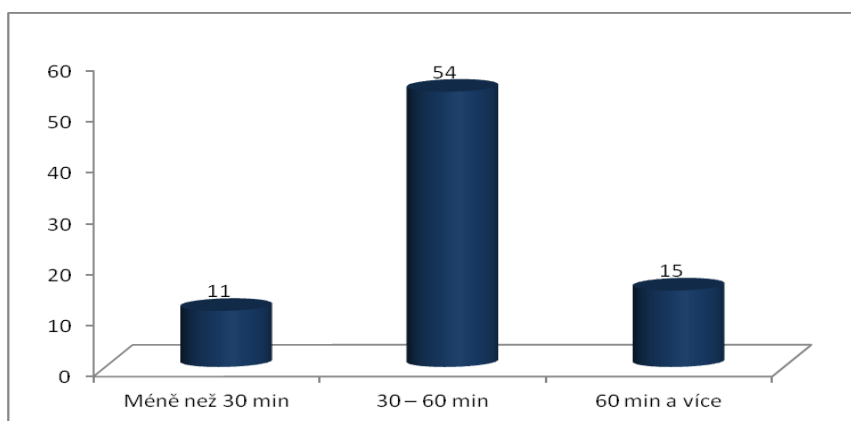


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jak dlouho trval první ústní pohovor?

Dle grafu č. 15 je zřejmé, že nejčastěji trval pohovor 30 – 60 min a to z 67,5 %. 18,75 % respondentů absolvovalo pohovor dlouhý 60 min a více a 13,75 % strávilo na pohovoru méně než 30 min. Z této skutečnosti vyplývá, že adekvátní délka pohovoru je přibližně okolo 1hodiny, což je považováno za adekvátní k tomu, aby personalista stihl dostatečně poznat kandidáta a v případě testování kandidátů trvají pohovory zpravidla více než hodinu.

Graf č. 15: Délka prvního ústního pohovoru?

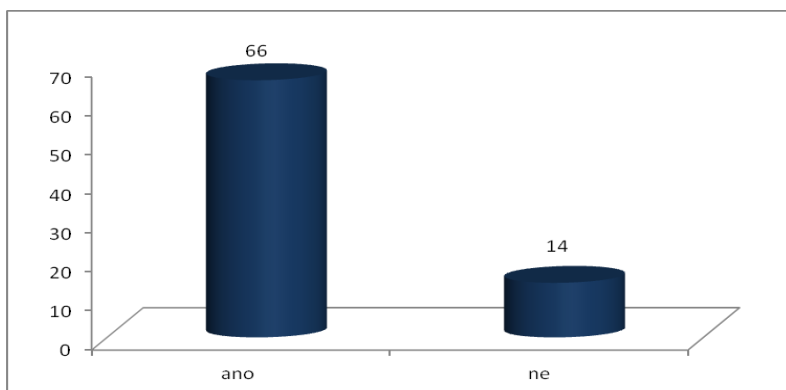


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: **Obdržel/a jste po přijetí dostatečné informace o společnosti?**

V grafu č. 16 je možno vidět, že 82,5 % respondentů dostali po přijetí do pracovního poměru dostatečné informace o společnosti. 17,5 % respondentů odpovědělo, že dostatečné informace neobdrželi. Procento informovaných je sice vysoké, ale informovanost je základem pro všechno další konání. Číslo informovanosti by mělo být ještě vyšší a tudíž má společnost i zde nějaký prostor pro zlepšení.

Graf č. 16: Dobrá znalost informací o společnosti po přijetí do pracovního poměru

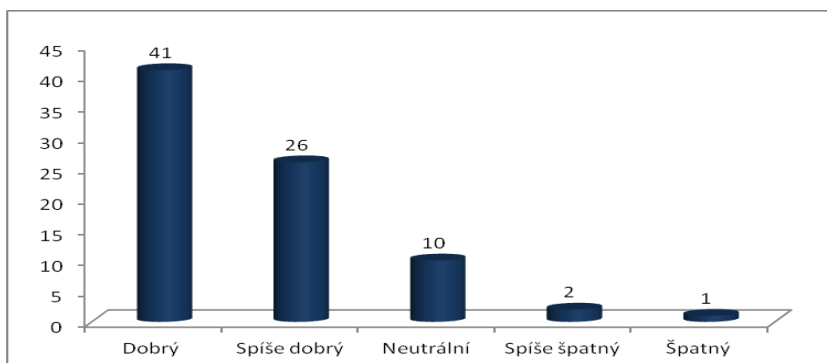


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: **Jaký byl Váš celkový pocit z výběrového řízení?**

Na grafu č. 17 jsou znázorněné odpovědi na otázku celkového hodnocení výběrového řízení, za což se může schovat taktéž celkové hodnocení samotných personalistů. Uspokojující může být skutečnost, že více než polovina 51,25 % respondentů hodnotilo celkový pocit z výběrového řízení, jako dobrý a dalších 32,5 % respondentů hodnotilo, jako spíše dobrý, což je dohromady více než 80 % spokojených ohlasů. Neutrální pocit mělo pouze 12,5 % respondentů a negativně vnímala výběrové řízení téměř 4 % respondentů.

Graf č. 17: Celkový pocit z výběrového řízení

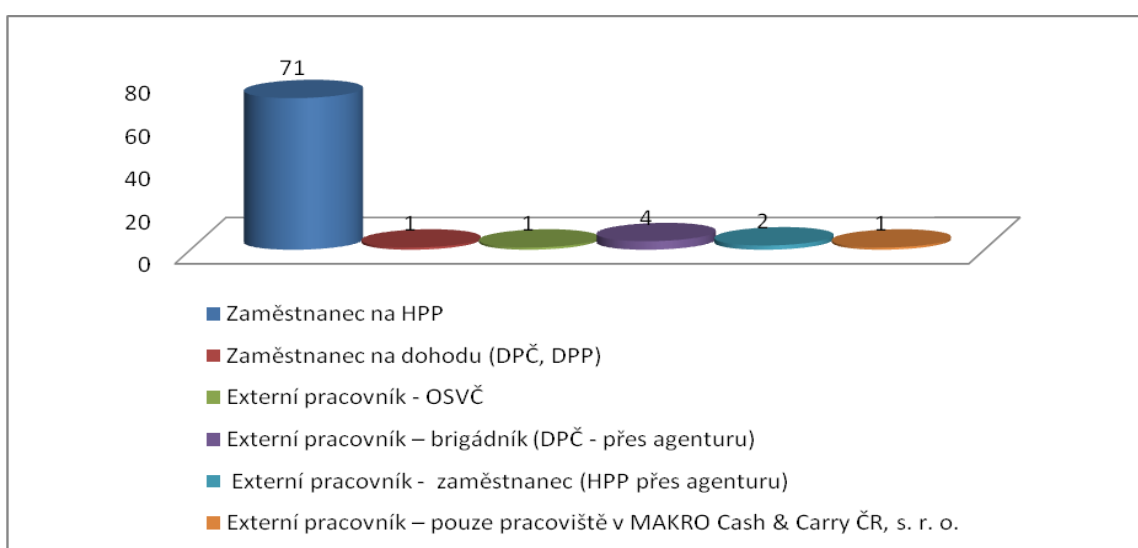


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: **Jaký máte pracovní vztah se společností?**

Graf č. 18 znázorňuje strukturu pracovních vztahů respondentů ke společnosti. Největší zastoupení mají pochopitelně kmenoví zaměstnanci na hlavní pracovní poměr s podílem 88,75 %, dále dotazník vyplnilo 5 % externích pracovníků, tj. stážista na dohodu o pracovní činnosti přes agenturu a poté malé zastoupení o podílu 1,25 % zaměstnanci na dohodu přímo u společnosti Makro, 1,25 % externí pracovníci OSVČ a 1,25 % respondentů byl pracovník externí společnosti, který má pouze pracoviště ve společnosti Makro.

Graf č. 18: **Struktura respondentů dle pracovního vztahu se společností**

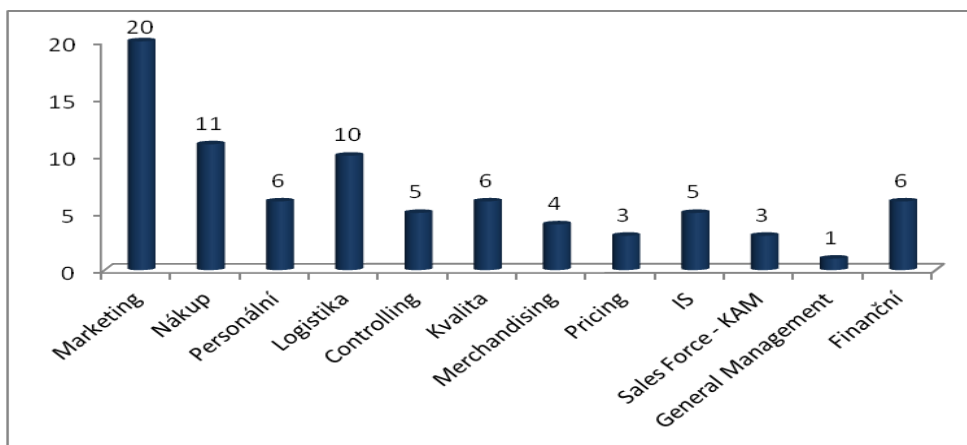


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: **Na jakém oddělení pracujete?**

Další otázka sloužila spíše, jako identifikační nebo jako přehled, z kterého oddělení je největší návratnost. Největší procento 25 % dotazníků bylo vyplněno na oddělení marketingu. Dále pak v sestupném pořadí oddělení nákupu s 13,75 %, návratnost logistiky představovala 12,5 %, z personálního, finančního oddělení a kvality byla návratnost po 7,5 %, z controllingu a IS byla návratnost 6,25 %, merchandising vyplnil 5 % a poté pricing a oddělení pro klíčové zákazníky vyplnilo po 3,75 % dotazníků a z generálního ředitelství se vrátil jeden dotazník, což představuje 1,25 %.

Graf č. 19: Struktura respondentů dle oddělení

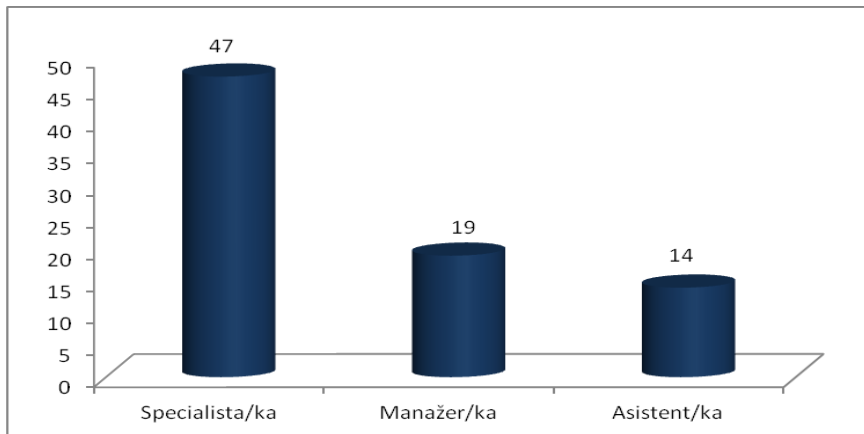


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: **Do jaké skupiny zaměstnanců se řadíte?**

Další graf č. 20 říká, jaká byla struktura respondentů dle zařazení funkce. Největší zastoupení respondentů a to 58,75 % byli specialisté/ky, 23,75 % byli manažeři/rky a s podílem 17,5 % byli asistenti/tky. Možná souvislost může být s % návratnosti z marketingu, které bylo nejvyšší a právě tam se nachází nejvíce specialistů.

Graf č. 20: Struktura respondentů dle zařazení do skupiny

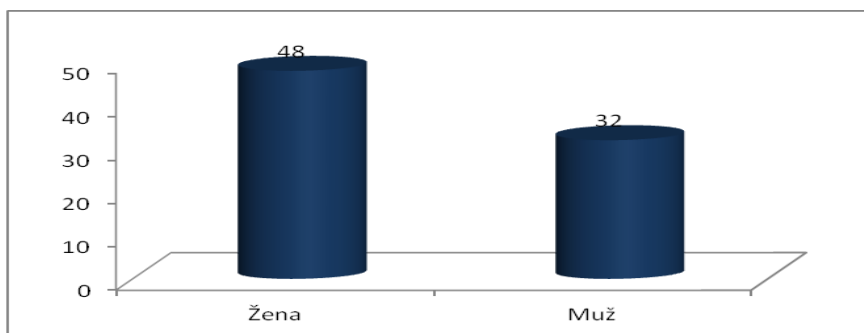


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: **Jste muž/žena?**

Další identifikační otázkou bylo rozdělení dle pohlaví. Ženy mezi respondenty měly zastoupení 60 % a muži 40 %. Větší ochotu vyplnit dotazník, projevíly ženy.

Graf č. 21: **Struktura respondentů dle pohlaví**

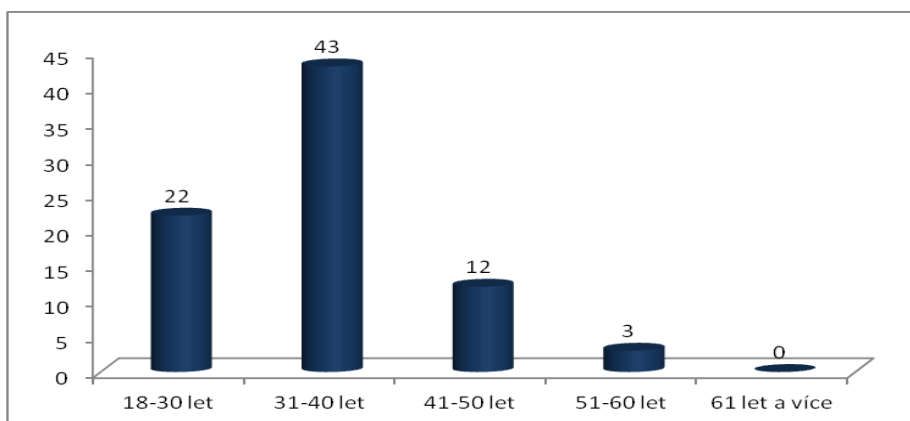


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: **Do jaké věkové kategorie spadáte?**

Graf č. 21 znázorňuje strukturu respondentů dle věkové kategorie, přičemž největší zastoupení měli respondenti ve věku mezi 31 – 40 lety s podílem 53,75 %, druhá největší skupina respondentů byla ve věku mezi 18 – 30 lety s podílem 27,5 %. 15 % respondentů spadá do věkové kategorie 41 – 50 let a nejmenší skupinou respondentů je ve věku 51 – 60 let. Do poslední věkové skupiny tj. 61 let a více se nezařadil žádný z respondentů. Toto zjištění naznačuje, že společnost výhradně neupřednostňuje mladé lidi, ale nejlépe lidi v nejproduktivnějším věku. Naopak však naznačuje, že tyto zaměstnance upřednostňuje před starší populací ve věku 51 let a více. Otázkou zůstává, zda společnost je tak rychle vyvíjející a má prostor pouze pro lidi, kteří tomuto tempu stačí a nebo starší lidé poté společnost díky tomuto tempu opouštějí sami.

Graf č. 22: **Struktura respondentů dle věkové kategorie.**



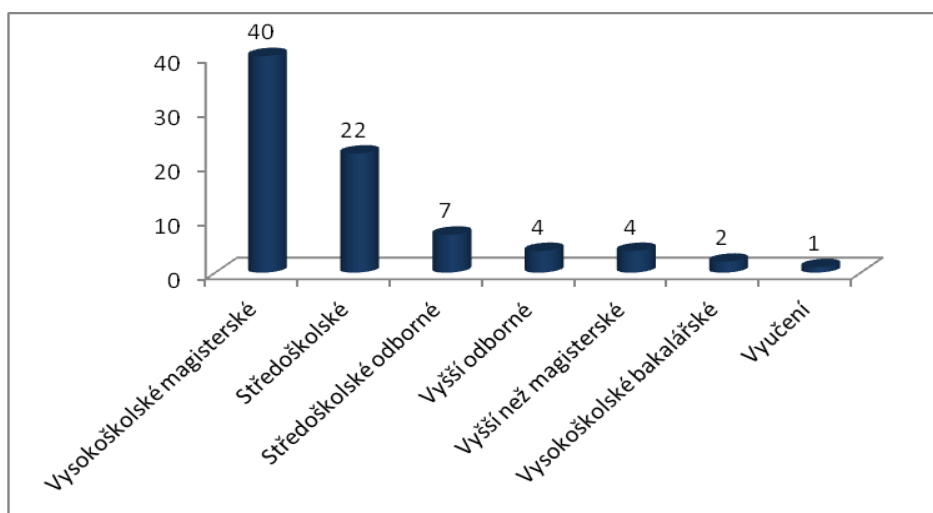
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z grafu č. 22 je možno vidět, jaká je vzdělanost ve společnosti. Největší podíl 50 % jsou respondenti, kteří absolvovali vysokoškolské magisterské studium, dále 27,5 %

respondentů jsou středoškolsky vzdělaní, dále středoškolské odborné vzdělání má 8,75 % respondentů a 5 % respondentů mají vyšší odborné vzdělání a vyšší vzdělání než magisterské má také 5 % respondentů. Vysokoškolské bakalářské má 2,5 %. Společnost Makro má širokou strukturu vzdělanosti, proto má také zastoupení 1,25 % vyučených respondentů. Dále 46 respondentů odpovědělo na dobrovolnou otázku a tj. zaměření nebo název absolvované školy. Jak bylo očekáváno, bylo získáno mnoho různorodých odpovědí. Nejvíce respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli bylo z Vysoké školy Ekonomické v Praze s počtem 9 a poté 8 respondentů bylo z České Zemědělské univerzity, 4 respondenti byli z ČVUT, 3 z VŠCHT, po dvou respondentech z Masarykoví Univerzity a Univerzity Karlovy. Dále bylo uvedeno mnoho dalších vysokých, vyšších a středních škol.

Graf č. 23: **Struktura respondentů dle vzdělanosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

4.9.2 Výsledky řízeného rozhovoru

Rozhovor o výsledcích dotazníkové šetření byl prováděn s personalistou panem Janem Rychlíkem, který pracuje na oddělení HR Recruitment & Development a právě on má na starost možnosti získávání a způsob výběru nových zaměstnanců. Celkem bylo položeno 19 otázek. Byly pokládány nejprve obecné otázky a poté byly zaměřeny na výsledky šetření. Souhrn otázek je možno nalézt v příloze č. 3.

Jan Rychlík pracuje pro společnost necelých 6 let a pracuje na pozici Recruitment Specialist. Jeho náplní práce je především nábor na centrálu na nižší a střední pozice a věci s tím související, jako je testování apod. Při nástupu do společnosti měl již 3 roky praxe

v personalistice. Konkrétně pak pracoval 3 roky v personální agentuře a předtím pracoval jako školní/firemní psycholog v soukromé škole a zajišťoval zde také recruitmentové a developmentové záležitosti.

Na otázku ohledně struktury zaměstnanců dle počtu let ve společnosti bylo odpovězeno, že je dobré mít stálé zaměstnance, protože se s nimi dá lépe systematicky pracovat. V současnosti se trh práce po recesi probouzí, tak se uvidí, zda společnosti vydrží relativně nízká fluktuace.

Na otázku zda si myslí, že současné využívání způsobu získávání zaměstnanců je dostačující bylo odpovězeno, že určitě ne a čím dál více je využíváno vyhledávání přímo přes Linked-In, což je především záležitost posledních týdnů a hlavně u pozic analytických. Více pozic se zadává i personálním agenturám, což v minulosti nebylo tak časté.

Dále byl personalista dotazován ohledně výsledků otázky č. 3 dotazníku, týkající se toho, že největší % zaměstnanců našlo ve společnosti přesně takovou práci, kterou sami hledali. Odpovězeno bylo, že si myslí, že z motivačního hlediska je to pozitivní, že zaměstnanci chtějí právě to, co společnost nabízí. Trochu k zamyšlení je prý pro společnost záležitost mzdy. Zda je mzda málo motivující, nebo jestli je dobře hodnocena a motivační priority při rozhodování jsou u zaměstnanců jiné kvůli nastavení jejich osobnosti. Dále byla podotknuta zajímavost, že podle posledních průzkumů agentury Hays je motivace výškou mzdy při rozhodování o nástupu a změně zaměstnání u kandidátů na prvních místech.

Dalším bodem dotazování byla propracovanost a zřetelnost pracovních nabídek, která byla respondenty hodnocena poměrně pozitivně. Na otázku, jak by bylo možné zřetelnost ještě zvýšit, bylo odpovězeno, že nic efektivnějšího personalistu nenapadá a dále je uvedeno, že 92,5% je hodně a zdá se, že popisy jsou poměrně dobře odpovídající tomu základnímu, co se na dané pozici opravdu dělá. Samozřejmě nelze zabíhat do podrobností už v inzerátu. Dokonce s úpravou trhu a snížením počtu reakcí na inzerci bude muset personalista zkoušet inzeráty uvádět méně popisně a doufá, že bude stále dost zřejmé, co kandidáty/zaměstnance bude na pozici čekat.

Na otázku č. 9 rozhovoru bylo odpovězeno, že k tomu, aby byl pro kandidáty první kontakt se společností ještě lepší, tak by měla být rychlejší reakce ze strany společnosti. Bylo sděleno, že na této záležitosti pracují v podobě technických změn, kterými je možnost

docílit usnadnění procházení došlých reakcí a tím urychlení prvního kontaktu s kandidátem po jeho zájmu o pozici.

Na otázku č. 10, týkající se schopnosti dostatečného poznání kandidáta již z jedné až dvou setkání bylo sděleno, že si nemyslí, že je možno jej poznat dokonale, ale předpokládá se, že je možno jej poznat dostatečně k tomu, aby byla získána určitá představa o jeho přednostech a případných rizicích a aby bylo možné srovnání s ostatními kandidáty. Na jednom či dvou setkáních neprobíhají jen rozhovory, ale kandidát často absolvuje také praktické či psychometrické testy. Jako hlavní faktor, který personalista musí z prvních setkání zjistit je motivace, která se dá se slušnou pravděpodobností odhadovat i v relativně krátkém čase.

Na výsledky otázky č. 7 dotazníku, kdy většina respondentů hodnotila atmosféru při prvním pohovoru jako přátelskou a profesionální polichocně bylo odpovězeno: „*To se dobře poslouchá, ale samozřejmě je třeba na to pamatovat pořád, snadno se usne na vavřínech a jedna chyba může zkazit mnoho.*“

Na otázku č. 12 rozhovoru byl dotazován, zda si nemyslí, že by bylo lepší, aby na prvním kole pohovorů byl přítomen jen personalista. Bylo vysvětleno, že zcela jistě ne. Ve spoustě případů je potřeba, aby mohl nadřízený nebo budoucí kolega odpovědět kandidátům na otázky, což zlepšuje jednak pochopení možností kandidáta, ale zároveň i usnadní kandidátovi poznat důkladněji nabízenou pozici. Je pravda, že se tím spotřebuje další „člověkohodina“ navíc, ale zase jsou ušetřena druhá kola v případě, že by kandidát neodpovídal odborně nebo by sám usoudil, že se mu pozice nelíbí dostatečně. Personalistou také bylo podotknuto, že se nesmí zapomínat na to, že kandidát si také vybírá.

Dle dotazníkového šetření trvají pohovory nejčastěji 30 až 60 minut. Personalistou bylo potvrzeno, že je tomu tak, ale že jeho pohovory na pozice spíše specialistů, jsou typicky alespoň 60 minut dlouhé, proto z jeho hlediska je délka 30 až 60 minut nedostačující. Pokračováno je tím, že je možné, že výsledek je dán též tím, že při interních přestupech není třeba tolik poznat kandidáta nebo tím, že skoro 44 % kolegů je ve společnosti déle než on a dříve mohla být praxe jiná.

Na další otázku ohledně zvýšení procenta informovanosti nových zaměstnanců bylo odpovězeno, že z praktických důvodů probíhají společné adaptace jednou za delší čas a ne vždy je individuální adaptace natolik podrobná a z hlediska přehledu o firmě průřezová.

Někdy je potřeba, aby nový pracovník rychle začal podávat výkon a vzdálenější oblasti se nechávají až na společný adaptační program.

Na otázku č. 15 rozhovoru ohledně úspěšného výsledku, 80 % respondentů hodnotilo, že měli celkově dobrý pocit z výběrového řízení, bylo odpovězeno: *„Myslím, že 80/20 je oblíbený businessový poměr, ale z 20% je toho určitě spousta, co můžeme zlepšit.“*

Ohledně struktury kmenových a externích zaměstnanců bylo sděleno, že by bylo vhodné, aby byli všichni zaměstnanci kmenoví, ale externí spolupráce je využívána z nutnosti, kvůli nedostatku plánovaných míst na všechnu práci a projekty, kterých se společnost účastní.

Na otázku č. 17 rozhovoru ohledně toho, že nejvíce respondentů bylo z marketingu a zároveň specialistů bylo personalistou vysvětleno, že možná mají marketingoví lidé lepší vztah k dotazníkům a poměr specialistů vůči ostatním je pravděpodobně přibližně odpovídající jejich množství ve struktuře centrály.

Ohledně věkové struktury zaměstnanců společnosti bylo prohlášeno, že nejsou diskriminované žádné věkové struktury. Dále se dá předpokládat, že když je ve společnosti tolik lidí déle než 5 let, tak budou spadat do věkové struktury starší, v tomto případě 31 – 40 let.

V otázce vzdělanosti respondentů ve společnosti a její důležitost pro ni bylo personalistou objasněno, že ze všeho nejdůležitější je pro něj motivace kandidáta v kombinaci se schopností splnit odborné požadavky. Vystudovaná škola je pro něj až vedlejší. Není preferován nikdo dle školy, záleží na konkrétním kandidátovi a jeho osobnosti.

5 Zhodnocení zjištěných výsledků

V této části práce budou zhodnoceny procesy, které společnost Makro provádí k získání a výběru nových zaměstnanců. V praktické části práce byla popsána řídicí struktura společnosti, ale hlavně personálního oddělení, které je pro tuto práci klíčové. Rozdělení zodpovědností na personálním oddělení se zdá být logicky uspořádané. Jako nedostatek je hodnocena komunikace mezi jednotlivými odděleními v rámci celého personálního oddělení. Na základě výsledků hodnocení spokojenosti zaměstnanců za rok 2015 vyšlo, že toto oddělení není zvyklé fungovat jako tým a vyskytuje se zde více individualistů, než týmových hráčů. Tato skutečnost byla potvrzena autorkou práce, která na personálním oddělení pracuje a komunikace mezi jednotlivými částmi oddělení je pro ni velmi důležitá. Nastávají totiž nepříjemné situace, kdy oddělení HR Administration nesdělí podstatnou informaci HR Recruitment & Development a dojde tak k časové prodlevě, např. HR Administration dostane od stávajícího zaměstnance výpověď a nepovažují za důležité tuto informaci okamžitě sdělit oddělení HR Recruitment & Development, aby začali počínat důležité kroky k tomu, aby pozice byla co nejdříve znovu obsazena. Tím dochází k časovým prodlevám, které by se při pravidelné komunikaci nestávaly.

5.1 Zhodnocení systému získávání a výběru zaměstnanců

Získávání zaměstnanců na centrálu společnosti je velmi různorodé, jsou zde využívány moderní způsoby získávání zaměstnanců v podobě sociálních sítí, využívání doporučení zaměstnanců, ale také využívání personálních agentur pro získání vhodného kandidáta. Společnost nespolupracuje s úřady práce. Předsudky o kandidátech z pracovního úřadu jsou možná příliš ovlivněny situací v předchozích letech, kdy byly úřady plné nezaměstnaných lidí převážně bez kvalifikace. Takové zaměstnance centrála společnosti nepotřebovala, proto úřady práce dlouhodobě využívají pouze personalistky jednotlivých velkoobchodních řetězců.

Je důležité, aby vedení společnosti mělo přehled o obsazovaných pozicích, ale schvalování každé pozice i znovu obsazované z důvodu mateřské dovolené nebo odchodu zaměstnance se může zdát zbytečné. Tímto schvalováním se proces získávání a výběru zaměstnance značně prodlužuje a nadřízený čeká na své nové zaměstnance ještě déle, než je potřebné.

Praktická část práce také obsahovala popis procesů pro výběr dvou odlišných pozic. Z nichž je potvrzeno, že každá pozice je ve společnosti individuální a je potřeba zachovat individuální přístup ke každé z nich. U každé pozice jsou důležité jiné aspekty, které je personalista schopen u kandidáta ověřit nebo vyvrátit. Je také zajímavé, jak se dokáže vyvinout výběrové řízení. Pokud se k personalistům dostane životopis kandidáta, který je osobnostně, intelektově nebo jinak zajímavý, ale neodpovídá přesně pozici, o kterou se uchází, personalisté se snaží takovému kandidátovi najít cestu, jak by mohl své přednosti uplatnit v rámci společnosti na jiné pozici. Vzhledem k recesi v posledních letech je zájem o zaměstnání nižší a společnost registruje úbytek kvalitních a motivovaných lidí.

Program Metro Potentials má velmi strukturovaný a striktní postup získávání a výběru vhodných uchazečů. Pro společnost Makro je tento program velmi důležitý, protože dává společnosti mladé talentované, ambiciózní lidi, kteří ožíví procesy ve společnosti o nové nápady, nebojí se výzvy, protože samotné absolvování tohoto projektu není úplně pro všechny. Lidi, kteří pro společnost Makro začnou pracovat po absolvování projektu, jsou velmi samostatní a mají vzácné zkušenosti ze zahraničí a právě takoví lidé společnost ženou kupředu tak, aby se vyvíjela ve stejném tempu, jak rychle se vyvíjí trh, na kterém společnost působí. V rámci přijímacího řízení na projekt Metro Potentials jsou dvě Assessment centra. První se koná v rámci centrály společnosti a základě těchto výsledků jsou kandidáti posláni na Assessment centrum do Düsseldorfu. Při přihlížení na celé testování bylo zjištěno, že jsou zde následující nedostatky:

- Nedostatečná strukturovanost. Assessment centrum probíhá celý den, ale kandidáti ani hodnotitelé nejsou přesně seznámeni s průběhem. Nejsou nastaveny žádné časové úseky pro jednotlivé části testování a velmi často se stává, že se testování velmi prodlužuje.
- Psycholog by měl sdělit jednotlivým hodnotitelům, na co se mají zaměřit. Hodnotitelé nehodnotí kandidáty prvotně na základě toho, jak vycházejí výsledky testů a posoudí to svým subjektivním dojmem, jak je mu kandidát sympatický, jak se mu líbí jeho vystupování apod. To jsou jistě také důležité aspekty, ale ne stěžejní. Psycholog sice sestaví zprávu o tom, jak jednotliví kandidáti obstáli v testování a co z toho vyplývá, ale ostatní hodnotitelé nejsou s těmito výsledky příliš včasně seznámeni, aby se dle nich mohli rozhodnout. Zcela jistě by měli

využívat výsledky testů a k tomu samozřejmě zapojit svůj subjektivní pohled, jak se jim kandidát zalíbil.

- Modelové situace se používají během Assessment centra. Často se stává, že kandidáti modelové situace již znají. Proto by bylo vhodné tyto modelové situace obměnit.

Celkově by se dalo říci, že společnosti si ve věci získávání a výběru zaměstnanců vede dobře a snaží se využívat veškeré dostupné metody, ale zcela jistě se zde dají najít prostory na zlepšení.

5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že má společnost největší podíl stálých zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více než 5 let. Nejčastěji byli zaměstnanci získáni pomocí systému G2, který uveřejňuje pracovní nabídky na stránkách jobs.cz a práce.cz. Dále je z dotazníkového šetření zřejmé, že stávající zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, protože práci na centrále společnosti dále doporučují svým známým. Možná je to způsobeno tím, že 40 % zaměstnanců pracuje zde právě proto, že zde našli pozici, kterou přesně hledali. Více než 70 % respondentů měli dobrý pocit při prvním kontaktu se společností, což také potvrzuje fakt, že více než 80 % respondentů bylo s prací personalistů a pocitu z výběrového řízení spokojeni a hodnotili pocitu, jako dobrý nebo spíše dobrý. Pouze jeden respondent odpověděl, že měl výborný pocit při prvním kontaktu se společností, což znamená, že jsou zde i nějaké prostory na zlepšení. Dále je známo, že necelých 50 % uchazečů absolvovalo 2 kola výběrového řízení a více než 30 % absolvovalo pouze jedno kolo. Z toho 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. Tento fakt se potvrzuje i z dlouhodobého hlediska, protože 43,75 % zaměstnanců pracují ve společnosti více než 5 let, tak je tomu i u hlavního rekruera. U všech zaměstnanců by měla být informovanost o společnosti zajištěna na 100 %, nyní je pouze 82,5 %, proto i zde je prostor pro zlepšení. K tomu nyní může přispívat tzv. adaptace, kterou musí absolvovat každý nový zaměstnanec. Zaměstnanec má možnost nahlédnout do všech procesů v rámci společnosti z hlediska velkoobchodů, ale i centrály. Dále z šetření vyplývá, že společnost Makro zaměstnává na centrále největší podíl zaměstnanců ve věku 31 – 40let.

5.3 Zhodnocení řízených rozhovorů

Z řízeného rozhovoru s personalistou Janem Rychlíkem je zřejmé, že svou práci dělá dle svého nejlepšího vědomí a svědomí využívá k tomu své znalosti z psychologie a z dlouholeté praxe. Ve společnosti je poměrně dlouho, aby dostatečně poznal, jaké zaměstnance společnost potřebuje. Snaží se využívat moderní metody pro vyhledávání nových zaměstnanců a je pro něj velmi důležitá motivace zaměstnanců. Jsou hledáni lidé, kteří chtějí pro společnost pracovat, což naznačují i výsledky dotazníkové šetření, konkrétně pak otázka č. 3. Výsledky dotazníkového šetření byly hodnoceny vesměs pozitivně. Výsledky ohledně pocitu respondentů z prvního kontaktu se společností a z výběrového řízení, jako celku mu lichotí a motivují ho v podávání ještě lepších výkonů z jeho hlediska. Samozřejmě bylo zdůrazněno, že nesmí usnout na vavřínech a je potřeba stále pracovat na zlepšování. Zjištěné nedostatky pro něj nejsou překvapením, je si vědom většiny z nich, ale bohužel není zcela v jeho silách se všemi něco udělat z důvodu, že vedení společnosti v Německu má striktně nastavena pravidla pro všechny státy. S těmi nedostatky, s kterými je schopen něco udělat, se snaží pracovat například v podobě změny systému k získávání vhodných kandidátů, který mu již dle daných požadavků předvýběr udělá a zašle do mailu pouze ty kandidáty, kteří se pro pozici hodí a tím se podstatně zkrátí doba od reakce uchazeče a prvním kontaktem se společností. Své postupy si dokáže zdůvodnit, obhájit a bohužel některé ovlivnit nedokáže, jak již bylo zmíněno.

6 Návrhy na zlepšení

Jak již bylo zmíněno výše, společnost Makro si ve svém počinání nevede špatně, ale aby dovedla své procesy k dokonalosti a spokojenosti všech zúčastněných měla by vzít v úvahu navrhnuté návrhy na zlepšení.

A. Teambuilding TEPfaktor

Ohledně komunikace a nespolupráce mezi jednotlivými odděleními personálního oddělení společnosti byla navrhnutá teambuildingová aktivita v podobě společných 2 dnů v Chotilsku okres Příbram, které se nachází cca 40 km od Prahy. Zde se nachází zábavní centrum s úkoly připomínající všemi známou pevnost Boyard, kde by se spolupráce mezi jednotlivci a v rámci celého personálního oddělení utužila. Dle výzkumu bylo zjištěno, že absolvování TEPfaktoru bylo dosaženo stmelení jednotlivců v rámci týmu u 95 % návštěvníků, zlepšit komunikaci se podařilo u 90 % návštěvníků, ukázali se pozice v kolektivu u 96 % návštěvníků a hlavně na 100 % dokázala tato aktivita návštěvníky pobavit. TEPfaktor prověří vytrvalost, souhru v týmu, odvahu, odhodlání a zápal pro hru. Je to dobrodružná týmová hra zaměřena na zábavu, týmovou spolupráci, adrenalin, dobrodružství a výzvu. Skládá se ze spousty zajímavých úkolů, kde se v týmu dvou až pěti osob zdolává pestrá variace překážek. Úkoly jsou rozdělené na fyzickou kondici, logické myšlení, zručnost a trpělivost. Není to jen hra, ale součástí velkého areálu jsou také plážové bary, catering, samoobslužný bar, ubytování, konferenční místnost a další doprovodné programy v podobě závodů na segway, plavby na lodích po Slapech, barmanská show, lukostřelba, střelba ze vzduchovky či kuše, nafukovací atrakce, fotograf s možností fotoknihy, možnost zapůjčení akčních kamer a mnoho dalších. Pro tým z personálního oddělení je doporučen dvoudenní pobyt v areálu v bungalovech a hra TEPfaktor. Budou rozděleni na tři týmy o 5 lidech a tyto týmy budou soutěžit proti sobě, kdo splní více úkolů v časovém úseku 2h. Náklady na celý dvoudenní teambuilding je k dispozici v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: **Ceník a rozpis položek nákladů za teambuilding**

Položka	Cena
Hra na 2 hodiny pro 15ti členný tým	1. hodina 349 Kč 2. hodina 309 Kč <hr/> Celkem 658 Kč/osobu x 15 osob <hr/> 9.870 Kč
Ubytování v bungalovech pro 15 lidí (1 noc)	460 Kč/osobu/noc x 15 osob <hr/> 6.900 Kč
Na večer barmanská show (cca 4h)	4.000 Kč (v ceně nejsou zahrnuty samotné nápoje)
Večírek – DJ s karaoke a hudbou dle přání (21:00 – 1:00)	9.450 Kč
Fotogram na celý den (upravené fotografie na CD + Fotokniha)	14.500 Kč
Celkem	44.720 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku TEPfaktor

Dle výše uvedené tabulky je zřejmé, že teambuilding by společnost Makro stálo 44.720 Kč s DPH. V ceně není zahrnuta cesta a jídlo. To si každý sám zajistí na vlastní náklady.

B. Pravidelné meetingy

Dále by bylo vhodné uspořádat v rámci celého personálního oddělení pravidelné meetingy na týdenní bázi, kde by se vzájemně sdělovaly aktuální informace o momentálně obsazovaných pozicích, popř. které již byly obsazeny a kdo nastupuje k nejbližšímu datu apod. Tento krok by vedl ke zkvalitnění a zrychlení procesů při získávání a výběru zaměstnanců. Uspořádání pravidelných meetingů je možné po domluvě s personálním ředitelem.

C. Využívání služeb Úřadů práce

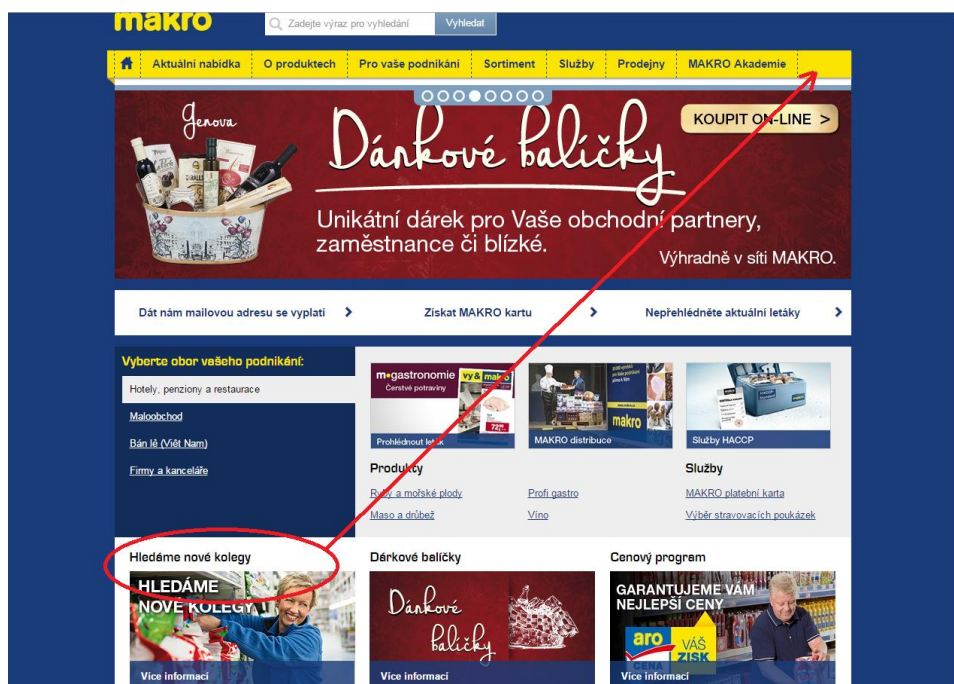
Získávání zaměstnanců na centrálu společnosti by bylo možné rozšířit o využívání Úřadů práce. Úřad práce využívají pouze personalisté na velkoobchodech, kde nejsou požadavky na zaměstnance tak vysoké. V současné době sice neregistrují úřady tak

vysoké % nezaměstnaných jako v minulých letech, ale i tak by se zde mohli najít vhodní kandidáti na pozice na centrálu. V současné době Úřady práce nabízejí služby pro vyhledávání vhodných kandidátů. Funguje to podobně jako personální agentura. Spočívá to v tom, že personalista podá Úřadu práce informace o pozici, jaké požadavky daná pozice má a Úřad práce vyhledá vhodné kandidáty registrované v databázi nezaměstnaných. Udělají tzv. předvýběr a uspořádají setkání všech kandidátů a personalisty ze společnosti Makro. Na individuálních schůzkách s kandidáty poté může personalista vybrat vhodného kandidáta. Jednak to přispěje na snížení procenta nezaměstnaných registrovaných na Úřadu práce a je příjemné využít služeb úřadu, které v minulosti nebyly možné.

D. Kariérní sekce na webových stránkách společnosti

Na webových stránkách společnosti Makro jsou veškeré potřebné informace pro zákazníky, najdou zde také internetový obchod, kde si mohou objednat oblíbené zboží. Na těchto stránkách je také kariérní sekce, kde jsou dostupné volné pracovní pozice. Tato kariérní sekce je sama o sobě dobře přehledně zpracována, ale cesta z hlavní stránky společnosti je nevýrazná a proto by bylo vhodné posunout kariérní sekci do vodorovné hlavní nabídky stránek. Návrh přesunu kariérních stránek do panelu v hlavní nabídce je možno vidět v obrázku č. 2.

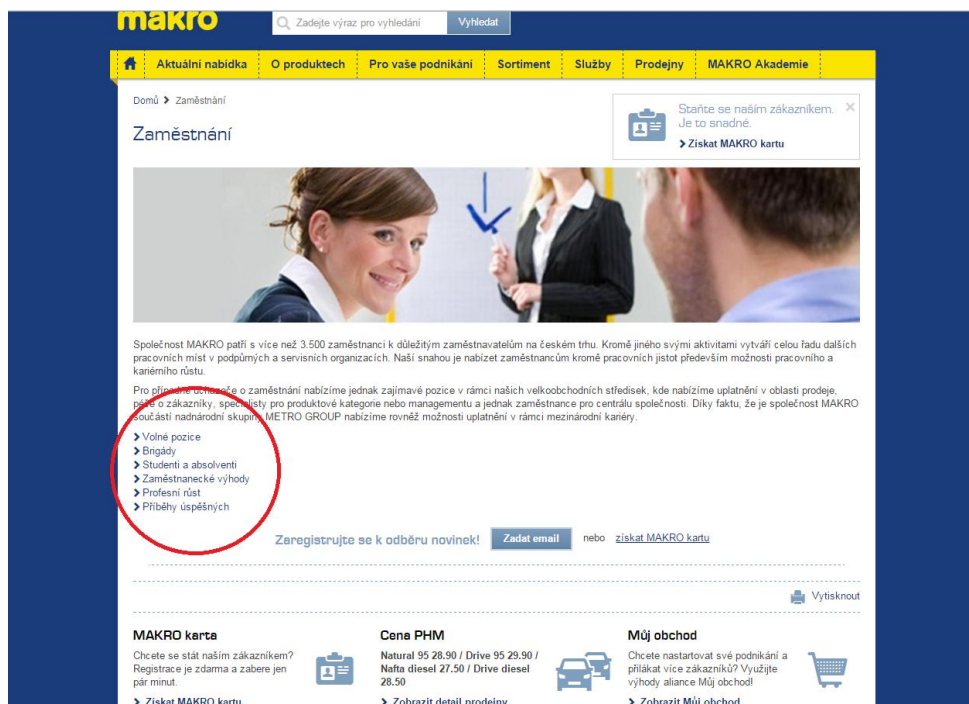
Obrázek č. 2: Přesun kariérní sekce



Zdroj: Makro (2015), dostupné z www.makro.cz

Dále by mohly být modernizovány samotné kariérní stránky. Vzhled je již zastaralý a jistě by bylo možné vymyslet modernější, přehlednější a svěžejší vzhled a hravější formu. Současnou podobu je možno shlédnout na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Náhled kariérní sekce



Zdroj: Makro (2015), dostupné z www.makro.cz/zamestnani

Řešení tohoto nedostatku by zvládla malá přestavba kariérní sekce. Přestavba by mohla vypadat tak, že místo odrážek na obrázku č. 3 označených červeně, by mohly být v podobě postav určitých oborů. Volné pozice na centrále společnosti by mohly být znázorněny obrázkem mladé paní v kostýmku a brýlemi, brigády, stáže a absolventské programy by mohly být znázorněny dvěma studenty opřenými o sebe zády, každý s knihou nebo notebookem v ruce. Dále volné pozice na velkoobchodech by mohly být označeny pracovníkem v pracovních oděvech velkoobchodů. Po kliknutí na jednotlivé postavy by se otevřely konkrétní pracovní pozice a příležitosti.

Cena za přestavbu webu může mít různý rozsah, protože se zpravidla odvíjí až od provedených úkonů. Na webových stránkách společnosti ANTstudio jsou uvedené částky účtované za přestavbu nebo tvorbu webu. Dle požadavků, které byly výše zvoleny, by se zřejmě jednalo o přestavbu webových stránky vycházející ze šablony. Šablona vychází již z navržených grafických prvků. Je také možné využít jen některé části šablonového řešení a provést jen drobné změny v grafických prvcích a barvách. Pomocí tohoto způsobu tvorby

a úpravy webu se realizace pohybuje v rozsahu 30 – 80 % ceny za výrobu webových stránek na míru, které se pohybují od 30.000 – 150.000 Kč. V případě, že využijeme střední rozsah tvorby stránek dle šablony, se cena pohybuje okolo 30.000,- Kč. Cenu je možno snížit dodáním vlastního obsahu nebo naplněním obsahu vlastními silami.

E. Schválení pozice

Prostor na zlepšení a zefektivnění je jistě při schválení pracovní pozice jednatelem společnosti. Proces schválení bývá velmi zdlouhavý a prodlužuje tím celý proces získávání a výběru. Bylo by vhodné upravit pravidla a zvážit, které pozice jsou potřeba schvalovat a které ne. Pokud se jedná o nové pozice, tak tato situace samozřejmě vyžaduje schválení jednatelem společnosti. Pokud se však jedná o znovu obsazení pozice např. za mateřskou dovolenou nebo z důvodu odchodu zaměstnance, jsou to tedy pozice, které již byly ve společnosti zastoupeny a jejich opětovné schvalování, se zdá být zbytečné. Je důležité vědět o procesech společnosti a hlídat náklady, ale v tomto případě by proces znovu obsazení mohl být značně urychlen, kdyby se nemusel znovu schvalovat jednatelem společnosti. Na této záležitosti se mohou domluvit jen samotní jednatele anebo jejich nadřízený.

F. Metro Potentials

V případě programu Metro Potentials by se mělo zabránit situaci, která se odehrála v posledním výběrovém řízení. Z vybraných kandidátů na centrále společnosti, ani jeden neprošel výběrem v centrále v Düsseldorfu. Aby se předešlo takovému stavu, bylo by vhodné vybírat z většího vzorku kandidátů a dostat od německé centrály přesnější požadavky na kandidáty nebo určitý manuál, jak mají být kandidáti testováni. Inzerce tohoto programu probíhá především na webových stránkách společnosti, ale také prostřednictvím veletrhů na vysokých školách. Zde by se dala vytvořit silnější kampaň pro získání kandidátů, lépe upoutat absolventy tímto atraktivním programem. Program není početně omezen, proto by byla vhodná účast na větším množství veletrhů vysokých škol a mimo to, také rozšířit inzerci na Facebooku a program zaměřit na studenty určitých vysokých škol, kteří by měli jen ty nejlepší předpoklady. V říjnu 2015 se zúčastnili zástupci společnosti veletrhu pracovních příležitostí Profesia Days 2015 na výstavišti v Letňanech, kde byl tento program inzerován a již personální oddělení registruje vyšší zájem o program. Bylo by vhodné i přes tento pozitivní výsledek účast na podobných veletrzích zvýšit.

Společnosti Makro je doporučena účast na veletrhu JOBS EXPO, který se bude konat 10. – 11. 3. 2016. V loňském roce navštívilo tyto veletrhy více jak 10.000 návštěvníků a prezentovalo zde 94 firem z 23 zemí. Souběžně s JOBS EXPO bude probíhat mezinárodní jazykový a vzdělávací veletrh LINGUA SHOW 2015.

Navrhován je stánek o velikosti 12 m², jeho vizualizaci je možno vidět na obrázku č. 4. Cena za stánek a jeho vybavení znárodněné na obrázku č. 4 je 39.890 Kč bez DPH v případě, že objednávka proběhne do 14. 11. 2015. V případě, že bude stánek objednan déle, tak bude cena vyšší tj. 42.290 Kč bez DPH. Dále je potřeba, aby marketingové oddělení zpracovalo letáky na jednotlivé pozice a programy, které společnost nabízí.

Obrázek č. 4: Návrh stánku na veletrh pracovních příležitostí JOBS EXPO

Stánek 12m²

STÁNEK 12m² / STAND 12m²



CENA ZAHRNÚJE / PRICE INCLUDES	VYBAVENÍ STÁNKU / STAND EQUIPMENT
<ul style="list-style-type: none"> REGISTRAČNÍ POPLATEK / REGISTRATION FEE PRONÁJEM VÝSTAVÍ PLOCHY 12m² / RENTAL OF THE EXHIBITION SPACE 12m² STAVBU STÁNKU / STAND CONSTRUCTION GRAFIKU NA LÍMEC / GRAPHICS ON THE FASCIA PRÍVOD ELEKTRO DO 2,2kW / POWER SUPPLY UP TO 2,2kW ELEKTROREVÍZI / REVISION OF ELECTRIC INSTALLATION DENNÍ ÚKLID / CLEANING 	<ul style="list-style-type: none"> KOBEREC / CARPET OBVODOVÉ STĚNY / WALLS STROPNÍ RASTR / CEILING GRID LÍMEC + GRAFIKA MAX. 20 PÍSMEN / FASCIA WITH GRAPHICS (MAX. 20 LETTERS) STŮL / TABLE 4 ŽIDLE / 4 CHAIRS INFOPULT S POLICÍ / INFODESK WITH SHELF BAROVÁ STOLIČKA / BAR STOOL ODPADKOVÝ KOŠ / WASTE BASKET VĚŠÁK / HANGER 4 BODOVÉ SVĚTLA / 4 SPOTLIGHTS

Cena **39.890,- Kč** bez DPH (do 14.11.2015)
Cena **42.290,- Kč** bez DPH (po 15.11.2015)

Zdroj: JOBS EXPO (2015), dostupné <http://www.jobsexpo.cz/stavby-expozic.html>

G. Assessment Centrum

Při výběrovém řízení na program Metro Potentials probíhá Assessment Centrum (dále jen AC), u kterého byly shledány nedostatky v organizaci a průběhu. Na den kdy bude AC probíhat, by měl být vyhotoven program dne a rozdělení jednotlivých částí testování do určitých časových úseků. V tabulce č. 3 je návrh na časový harmonogram.

Tabulka č. 3: Časový harmonogram AC Metro Potentials

Program AC Metro Potentials 25. 11. 2015		
Čas	Časový limit	Úkon
8:00	-	Příchod hodnotitelů a psychologa
8:00 - 8:25	25 min	Rozdělení úloh jednotlivým hodnotitelům, seznámení s programem
8:30	-	Příchod kandidátů, nabídnutí občerstvení a nápojů
8:40 - 9:00	20 min	Představení celé komise a seznámení kandidátů s programem dne
9:00 - 9:10	10 min	Rozdání notebooků a zadání testu z Excelu
9:10 - 9:40	30 min	Samostatné zpracování testu z Excelu
9:40 - 10:00	20 min	První kandidát prezentuje své výsledky z Excelu před komisí
10:00 - 10:20	20 min	Druhý kandidát prezentuje své výsledky z Excelu před komisí
10:20 - 10:40	20 min	Třetí kandidát prezentuje své výsledky z Excelu před komisí
10:50 - 11:00	10 min	Zadávání psychometrických testů
11:00 - 12:00	60 min	Samostatné vypracování psychometrických testů kandidátů
12:10	-	Odevzdání všech zpracovaných testů k vyhodnocení
12:10 - 12:30	20 min	Zadání úlohy představení a vypracování
12:30 - 12:50	20 min	Představení kandidáta č. 1
12:50 - 13:10	20 min	Představení kandidáta č. 2
13:10 - 13:30	20 min	Představení kandidáta č. 3
13:40 - 14:10	30 min	Týmová hra pro všechny kandidáty najednou.
14:10 - 14:20	10 min	Rozloučení s kandidáty
14:30	-	Dodání výsledků psychometrických testů
14:30 - 15:00	30 min	Diskuse hodnotitelů a psychologa ohledně výsledků kandidátů a výsledků
16:00	-	Telefonické kontaktování vybraných kandidátů a zamítnutí nevhodných kandidátů, případná domluva na poskytnutí zpětné vazby.

Zdroj: Vlastní zpracování

Samozřejmostí je, že se daný program upraví dle potřeb hodnotitelů, počtu kandidátů apod. Dle takového harmonogramu se již mohou hodnotitelé řídit a taktéž kandidáti mají lepší představu o tom, co je ten den čeká.

Dalším zlepšením AC by mohla být tabulka s určitými kompetencemi kandidátů, jejich jména. V průběhu AC by si hodnotitelé do tabulky strukturovaně zaznamenávali jednotlivé vlastnosti, schopnosti kandidátů, aby se dokázali dle tabulky objektivně rozhodnout.

Tabulka č. 4: Návrh rozhodovací tabulky

Rozhodovací tabulka						
Jméno kandidáta	Excel	Komunikace	Sebehodnocení	Schopnost týmové spolupráce	Osobnost	Celkové hodnocení
Kandidát č. 1						
Kandidát č. 2						
Kandidát č. 3						

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení v tabulce by probíhalo tak, jako ve škole. Tzn. 1 je nejlepší známka a 5 nejhorší. Hodnotitelům by tabulka mohla naznačit, který kandidát je v jednotlivých oblastech lepší a který horší.

Dále by bylo vhodné do Assessment centra začlenit nové případové studie a modelové situace, aby nedocházelo k situacím, kdy kandidáti modelovou situaci již znají z jiných výběrových řízení a tím se skreslují výsledky.

Rozpočet za veškeré návrhy činí celkem 132.191,- Kč s DPH. Podrobný rozpočet je možno nalézt v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: **Rozpočet návrhů na zlepšení**

Návrh	Aktivita	Cena bez DPH	Cena s DPH
TEPfaktor	Teambuilding	36.958,- Kč	44.720,- Kč
ANT studio	Přestavba karierní sekce na webu společnosti	30.000,- Kč	36.300,- Kč
JOBS EXPO	Účast na veletrhu pracovních příležitostí	42.290 Kč	51.171,- Kč
Celkem		109.248,- Kč	132.191,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou pouze návrhy, které pro společnost představují určité náklady. Náklady jsou pouze orientační z důvodu variabilní částky za přestavbu karierní sekce webových stránek společnosti. Ostatní návrhy nepředstavují pro společnost žádné náklady, jedná se pouze o pár organizačních změn v podobě zakotvení pravidelných meetingů do kalendáře MS Outlook, který využívají všichni zaměstnanci. Dále domluvení schůzky se zástupcem Úřadu práce, ohledně případné spolupráce v daném regionu. Urychlení schvalování pozic jednateli společnosti představuje pro personalisty asi největší překážku, protože rozhodnutí jednatelů, kteří mají pokyny z vedení společnosti z Německa, se jen těžko ovlivňují. A v poslední řadě nestojí společnost nic ani propracování struktury Assessment centra a použití výše uvedených nástrojů vytvořených v MS Excel.

7 Diskuse

V teoretických východiscích bylo zmíněno dle Dvořákové a kol. (2007), že zpracování pracovní nabídky je specifické u každé pozice. Je také důležité uzpůsobit nabídku dle toho, odkud chceme zaměstnance získat, zda z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Společnost Makro formuluje každou pracovní nabídku zvlášť a klade velký důraz na to, aby bylo z nabídky práce zřejmé, o jakou práci se konkrétně jedná. Nerozlišuje však, zda nabízí práci externě či nabízí práci interním stávajícím zaměstnancům. Pro obě skupiny inzerují stejně.

Sakslová a Šimková (2005) uvádí, že je potřeba klást velký důraz na obsah nabídky ale i na formu. Udávají, co by měl inzerát obsahovat: název pozice, stručný popis práce, místo výkonu, požadavky na vzdělání, klasifikaci, praxi, název a adresu společnosti, pracovní podmínky možnosti rozvoje a kariérního růstu, požadované dokumenty a požadovaný způsob reakce na nabídku, kontakt na osobu, která má přijímání zaměstnance na starost. Nabídky práce společnosti Makro splňují všechny výše uvedené požadavky. Nabídku práce na pozici Business Analyst Senior tak, jak byla uvedena v inzerci, je možno nalézt v příloze č. 4.

Armstrong (2007) uvádí, že nejdůležitější součástí výběru zaměstnanců je vhodná volba metody oslovení cílové skupiny potenciální uchazečů. V teoretických východiscích je uvedeno jedenáct možností, kterými je možno kandidáta oslovit (kapitola 3.8 Způsoby informování o pracovních místech). Společnost Makro využívá především Inzerce, vývěsky ve společnosti, spolupráci s personálními agenturami, E-recruitment, HR event marketing a velký důraz je nyní kladen na získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí, protože je období recese a počet reakcí z webu je podstatně nižší a personalisté nemají zdroje k čerpání dostatku kvalitních uchazečů. Využívají především Facebook a Linked-In. Jako nedostatek se jeví nevyužívání úřadů práce. V současné době pomáhají velkým společnostem s vyhledáváním zaměstnanců a podávají podobné služby, jako personální agentury s rozdílem, že se zaměřují na méně kvalifikované lidi.

Dle Kolmana, Chýlové, Michálka a Glosíkové (2010) jsou uvedeny základní metody výběru zaměstnanců používané v praxi. Uvádí sedm hlavních skupin. Společnost Makro se s tímto tvrzením ztotožňuje ve využívání psychometrických testů, referencí, životopisných údajích praktických zkouškách Assessment Center a především rozhovorů. V této oblasti

byl shledán nedostatek ve strukturovanosti Assessment Center a byly navrženy návrhy na zlepšení průběhu celého procesu.

Dědičová (2007) se ve své diplomové práci zabývá tématem získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Chart Ferox, a. s. v návaznosti na celkovou strategii organizace. Dle výsledků pozorování bylo shledáno, že společnost Chart Ferox, a. s. nemá organizačně zajištěné procesy získávání a výběru zaměstnanců. Je dostupný přesný a podrobný postup, ale nejsou stanoveny zodpovědnosti jednotlivým činnostem a tam nastávají zásadní potíže při získávání a výběru zaměstnanců, protože dochází k nedodržení strukturovaného postupu. Společnost Makro má organizační uspořádání personálního oddělení vhodně a logicky postaveno a jsou jasně dané odpovědnosti za jednotlivé procesy. Dělí se na tři pododdělení, které jsou podrobně popsány v kapitole č. 4.7 Personální řízení ve společnosti. V této oblasti byl shledán nedostatek v podobě nedostatečné komunikaci mezi zaměstnanci oddělení HR Recruitment & Development a oddělením HR Administration. Byl navrhnut návrh na zlepšení v podobě pravidelných porad, které by vedly k pravidelnému toku informací z jednoho oddělení do druhého.

8 Závěr

Personální řízení by mělo zajišťovat dodání potřebné množství schopných lidí k dosažení cílů společnosti. Základním úkolem personalistů je poznat společnost tak důkladně, aby byli schopni vybírat vhodné kandidáty s určitým profilem. Správný výběr bude do budoucna náročnější než doposud, protože množství kvalitních lidí kvůli recesi ubývá a získat je pro společnost bude náročnější a jistě i dražší, než doposud.

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 jednatelem 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 navrhnuty 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 navrhnuty 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.

9 Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 856 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. ARNOLD, J., SILVESTER, J. aj. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BANSAL, A., YOGESHWARI, P., GUPTA, I C, JAIN, R., *Transcending Horizons Through Innovative Global Practices*, First edition, New Delhi, Excel books India, 2009. ISBN 978-81-7446-708-9
5. BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění, Průvodce pro praxi*. Praha - Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1978-8
6. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
7. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
8. DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.,
10. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé, Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
11. JIRÁSEK, J. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.
12. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006.
13. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

14. KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z., *Výběr zaměstnanců, metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 678-80-7201-810-9
15. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
16. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2009. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. MARINIČ, P. *Konkurenceschopnost a její měření*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. 42 s. ISBN 80-245-0981-4.
19. SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 S. ISBN 80-7041-187-2
20. STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.
21. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.
22. URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
23. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. - 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje:

1. ANT studio: *Služby* [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.antstudio.cz/tvorba-webovych-stranek/cenik.htm>
2. HRNews.cz : *5 chyb při náboru v ekonomické recesi*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/5-chyb-naboru-v-ekonomicke-recesi-id-918184>
3. HRNews.cz : *Online nábor anonymně*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/online-nabor-anonymne-id-1396476>

4. HRNews.cz: *Hledání zaměstnání tradičním způsobem vs online*. [online]. 2015 [cit. 2015-06-15]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/hledani-zamestnani-tradicni-zpusob-vs-online-id-1781867>
5. Makro: *Zaměstnání – Volné pracovní pozice*. [online]. 2015 [cit. 2015-07-15]. Dostupné z WWW: <http://www.makro.cz/zamestnani>
6. *TEPfaktor: Teambuilding na klíč* [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.tepfaktor.cz/>

10 Přílohy

Seznam příloh

- Příloha č. 1: Výsledky dotazníkového šetření na zjišťování využívání sociálních sítí při hledání zaměstnanců a zaměstnavatelů
- Příloha č. 2: Dotazník
- Příloha č. 3: Otázky řízeného rozhovoru s personalistou
- Příloha č. 4: Pracovní nabídka na pozici Business Analyst Senior
- Příloha č. 5: Řídící struktura společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o.

Příloha č. 1

Výsledky dotazníkového šetření na zjišťování využívání sociálních sítí při hledání zaměstnanců a zaměstnavatelů

Otázka	Accountancy & Finance	Business Services	Life Sciences	Office Support	Sales & Marketing	Technology
Máte profil na profesní síti LinkedIn?	Ano 66,7%	Ano 100%	Ano 62,5%	Ano 80%	Ano 72,5%	Ano 79,2%
Považujete profesní sociální síť za užitečnou?	Ano, na hledání práce 50%	Ano, na hledání práce a kariérní růst 40%	Ano, na hledání 39,7%	Ne 80%	Ano, na hledání práce 37,5%	Ano ke kontaktu s bývalými kolegy 40,7%
Byla Vám někdy nabídnuta práce právě prostřednictvím LinkedIn?	Ne 60,5%	Ano 80%	Ano 53,9%	Ne 100%	Ne 52,5%	Ano 54,5%
Oslovil jste někdy potencionálního zaměstnavatele právě přes LinkedIn?	Ne 72,1%	Ne 60%	Ne 61,2%	Ne 80%	Ne 69,2%	Ne 65,5%
Kdybyste hledal zaměstnání, jaký způsob byste zvolil?	Personální agentura s profes. soc. sítí 58,1%	Personální agentura s profes. soc. sítí 80%	Personální agentura s profes. soc. sítí 59,8%	Personální agentura 80%	Personální agentura s profes. soc. sítí 60%	Personální agentura s profes. soc. sítí 56,8%
Jak často si aktualizujete Váš profil?	Nepravdělně 81,6%	Jednou měsíčně 60%	Nepravdělně 85,5%	Nepravdělně 100%	Nepravdělně 87,5%	Nepravdělně 83%
Jste aktivní uživatel LinkedIn skupin?	Neaktivní 79,1%	Aktivní 60%	Neaktivní 82,9%	Neaktivní 100%	Neaktivní 63,2%	Neaktivní 73,2%
Jak reagujete na oslovení pomocí LinkedIn?	Pozitivní, snažím se reagovat 82,5%	Pozitivní, snažím se reagovat 80%	Pozitivní, snažím se reagovat 83,6%	Negativní, ignoruji reakce 40%	Pozitivní, snažím se reagovat 88,9%	Pozitivní, snažím se reagovat 85%

Zdroj: Vlastní zpracování, dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/hledani-zamestnani-tradicni-zpusob-vs-online-id-1781867>

Příloha č. 2

Dotazník

Vážení respondenti,

Mé jméno je Barbora Batelková a jsem studentkou pátého ročníku České zemědělské university v Praze. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož výsledky mi budou sloužit jako podklad pro zpracování praktické části mé diplomové práce, která se zabývá problematikou metod získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.. Dotazník je zcela anonymní, dobrovolný a zabere Vám maximálně 5 minut. Vyplněný dotazník bude sloužit pouze pro soukromé účely, nehrozí jeho zneužití.

1. Jak dlouho pracujete pro společnost MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.

- Méně než rok
- 1 – 5 let
- 5 let a více

2. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti?

- Na Úřadu práce
- Poslal/a jsem CV do personální agentury naslepo
- Našel/šla jsem nabídku práce na webu společnosti
- Reagoval/la jsem na nabídku práce na inzertním portále (jobs.cz, práce.cz apod.)
- Byl/a jsem osloven agenturou
- Byl/a jsem osloven/a přímo firmou
- Byl/a jsem externí pracovník/ce a následně mi byla nabídnuta práce
- Od známých, kteří ve společnosti již pracují
- Jiné, jaké?

3. Jaký byl Váš důvod, proč jste si vybrali právě společnost MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o. ?

- Bydliště v blízkosti
- Pověst společnosti
- Mzdové ohodnocení

- Doporučení
- Našel/šla jsem zde pozici, kterou jsem přesně hledal/a.
- Jiné, jaké?.....

4. Z popisu náplně práce

- Bylo zřejmé, o co se jedná.
- Nebylo zřejmé, o co se jedná.

5. Jaký dojem jste měl/a při prvním kontaktu se společností MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.?

- Výborný
- Dobrý
- Spíše dobrý
- Spíše špatný
- Špatný



6. Kolik výběrových kol pohovoru jste musel/a absolvovat, než jste byl/a přijata?

- 1
- 2
- 3
- Více

7. V jaké atmosféře probíhal osobní pohovor?

- V přátelské
- V profesionální
- V neutrální
- V nepříjemné
- Další, v jaké.....

8. Kdo byl přítomen při prvním osobním pohovoru?

- Pouze personalista

- Personalista a potencionální nadřízený
- Personalista, potencionální nadřízený a jeho nadřízený

9. Jak dlouho trval ústní pohovor?

- Méně než 30 min
- 30 – 60 min
- 60 min a více

10. Obdržel/a jste po přijetí dostatečné informace o společnosti?

- Ano
- Ne

11. Jaký byl Váš celkový pocit z výběrového řízení?

- Dobrý
- Spíše dobrý
- Neutrální
- Spíše špatný
- Špatný

12. Jaký máte pracovní vztah se společností?

- Zaměstnanec na HPP
- Zaměstnanec na dohodu (DPČ, DPP)
- Externí pracovník - OSVČ
- Externí pracovník – brigádník (DPČ - přes agenturu)
- Externí pracovník - zaměstnanec (HPP přes agenturu)
- Externí pracovník – pouze pracoviště v MAKRO Cash & Carry ČR, s. r. o.
- Jiný, jaký.....

13. Na jakém oddělení pracujete?

.....

14. Do jaké skupiny zaměstnanců se řadíte?

- Manažer/ka
- Specialista/ka
- Asistent/ka
- Jiné, jaké.....

15. Jste

- Žena
- Muž

16. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 - 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučení
- Středoškolské odborné.....(zaměření)
- Středoškolské
- Vyšší(zaměření)
- Vysokoškolské bakalářské. Prosím vypište název absolvované VŠ.....
- Vysokoškolské magisterské. Prosím vypište název absolvované VŠ.....
- Vyšší než magisterské. Jaké?.....

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu mi pomoci při zpracování mé diplomové práce.

S pozdravem a poděkováním

Bc. Barbora Batelková

Příloha č. 3

Otázky řízeného rozhovoru s personalistou

1. Jak dlouho pracujete pro společnost Makro?
2. Je to Vaše první zkušenost v oblasti HR?
3. Pokud ne, jaké jsou Vaše předchozí zkušenosti?
4. Co konkrétně obsahuje Vaše náplň práce?
5. Jaký je Váš názor na výsledky otázky č. 1?
6. Myslíte si, že současné využívání způsobu získávání zaměstnanců je dostačující? (Nejvyšší podíl zaměstnanců reagovalo přes stránky Job.cz a prace.cz.)
7. Když se podíváte na výsledky otázky č. 3. Je dle Vašeho názoru tento jev pro společnost pozitivní? Kde jsou ještě prostory na zlepšení?
8. Zřetelnost pracovních nabídek je hodnocena respondenty pozitivně z 92,5%. Co by bylo možné udělat, aby se přiblížila 100%?
9. Pozitivní pocit z prvního kontaktu se společností měla většina respondentů, ale nikdo nehodnotil první pocit, jako výborný. Vidíte zde nějaký prostor na zlepšení?
10. Myslíte si, že jste schopni kandidáta dostatečně poznat z jednoho až dvou setkání? (viz otázka č. 6)
11. Co říkáte na výsledky otázky č. 7, že většina respondentů hodnotila atmosféru při pohovoru jako přátelská a profesionální?
12. Z otázky č. 8 je zřejmé, že na prvním pohovoru byl z většiny přítomen personalista a potenciální nadřízený. Nebylo by lepší, aby na prvním kole byl přítomen jen personalista?
13. Dle výsledků otázky č. 9 je zřejmé, že pohovor trval nejčastěji 30 – 60min. Má tento čas nějaký důvod?
14. Jak by se dalo zvýšit procento informovanosti nových zaměstnanců? (častější adaptace)
15. Celkové hodnocení Vaší práce vyšlo velmi pozitivně, protože více než 80 % respondentů řeklo, že má celkově dobrý pocit z výběrového řízení. Co si o tom myslíte?
16. Více než 85 % zaměstnanců jsou kmenoví, neuvažujete o využití více externí spolupráce nebo naopak, aby byli všichni kmenoví?
17. Dále z dalších otázek vyplynulo, že nejvíce respondentů odpovědělo z marketingu a zároveň odpovědělo nejvíce specialistů. Vidíte v tom nějakou souvislost?

18. Dále je zřejmé, že poměr mužů a žen je vyrovnaný a největší podíl respondentů je ve věku 31 – 40 let. Máte záměrně zájem o starší kandidáty a nebo je to jen souhra náhod?
19. Je jasné, že centrála společnosti potřebuje kvalifikované zaměstnance, proto 50% zaměstnanců jsou vysokoškolsky vzdělaní. Dáváte přednost nějakým konkrétním absolventům vysokých škol nebo je to čistě o vědomostech?

Příloha č. 4

Pracovní nabídka na pozici Business Analyst Senior

Business Analyst Senior

We are searching for an motivated and dynamic business analyst for our Business Intelligence team.

Responsibilities:

- Performance monitoring and analytical support of Marketing, CRM and Customer business activities
- Providing business insights in order to identify internal customers trends and foresee consequences of strategic changes on customer behavior
- Analytical cooperation with Market Research
- Cooperation on the enhancement of the internal BI system (QlikView)

We request:

- Very good analytical skills
- Knowledge of MS Office – advanced functions in Excel (VBA is advantage)
- At least basic knowledge of SQL
- Orientation to detail, punctuality and dependability
- English at communicative level

We offer:

- Opportunity to work in a young and dynamic team
- Favorable conditions for personal and professional growth
- Opportunity to work with Big Data
- Background of a strong multination company
- Interesting salary and company benefits

Start: ASAP

Please attach your CV/résumés in English

Staňte se součástí našeho týmu Makro Cash & Carry ČR s.r.o.
Přidejte se k nám!

Kontakt:

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

[Jan Rychlík](#)

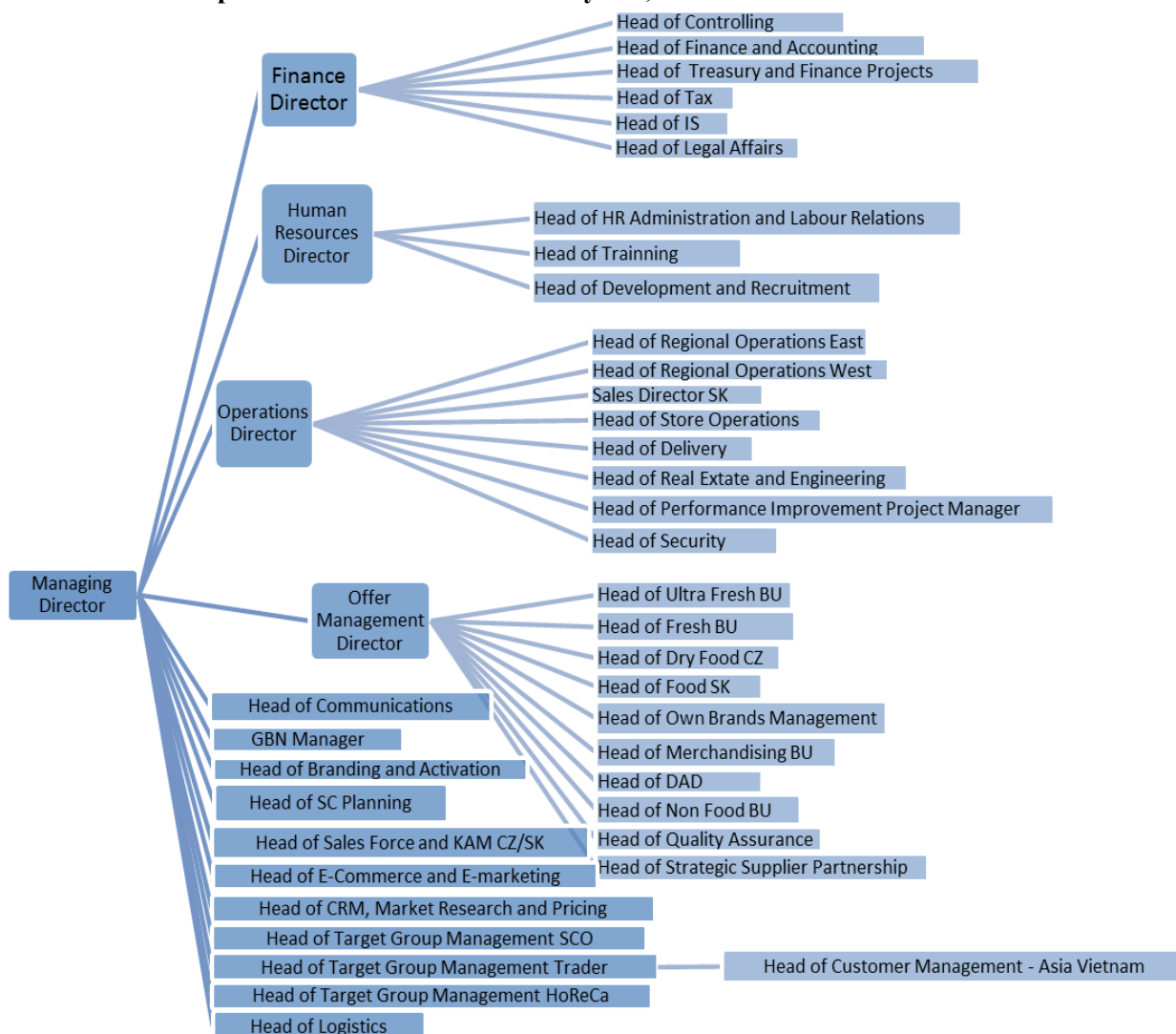
Jeremiášova 1249/7

155 00 Praha

Česká republika

Příloha č. 5

Řídící struktura společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů