

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Nábor a adaptace zaměstnanců na nižší manažerské pozice ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Anastázie Sevastjanova / PE54

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: v Praze 20.08.2021

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení na vylepšení procesů náboru a adaptace zaměstnanců na nižší manažerské pozice. Dílčím cílem práce je porovnat interní a externí zdroje lidského kapitálu a určit, jaké výhody i nevýhody jsou spojeny s těmito zdroji a navrhnout rozšíření školicího programu pro nižší manažerské pozice.

### 2. Výzkumné metody:

Získ teoretických znalostí probíhal studiem českých a zahraničních autorů, zabírajících se danou problematikou. V rámci přípravné etapy byly zkoumány metody, které by nejlépe přispěly k pochopení náboru a výběru zaměstnanců. Pro získání primárních dat byla zvolena kvantitativní metoda dotazníkového šetření, kdy byl dotazník rozeslán Store manažerům společnosti XY prostřednictvím odkazu na [www.surveio.com](http://www.surveio.com) od 02.01.2021 do 29.01.2021. Na základě získaných dat z dotazníkového šetření byly vypracovány otázky pro kvalitativní výzkum, který probíhal on-line formou v dubnu/květnu 2021. Pomocí získaných dat z kvantitativního i kvalitativního šetření a jejich analýze, byly vytvořeny návrhy na zlepšení procesu v náboru, výběru a adaptaci zaměstnanců na nižších manažerských pozicích.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Společností XY je preferován nábor a výběr zaměstnanců na nižší manažerské pozice z interních zdrojů. Nábor a výběr zaměstnanců je ve většině případů plně řízen District manažerem, který si vybírá zaměstnance dle svých osobních preferencí. Adaptace zaměstnanců přijatých externě probíhá čtyři týdny a interních dva týdny, kdy vnímání připravenosti na danou pozici je ze strany respondentů z dotazníkového šetření a ze strany polostrukturovaných rozhovorů odlišné. Na základě dotazu ohledně vzdělávání byla Store manažery nejvíce zvolena odpověď pro odborné znalosti související s pozicí. Dle rozhovorů, získaných od manažerů, byla uvedena nutnost vzdělávání ohledně vedení týmů a leadershipu jednotlivých Store manažerů.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků získaných dotazníkovým šetřením a polostrukturovanými rozhovory je firmě XY doporučováno:

- vytvořit jednotnou strukturu vedení výběrových pohovorů;
- zavést zpětnovazební rozhovory nových Store manažerů i po zaškolení;
- v rámci talent managementu se zaměřit na potenciály z řad Store manažerů (týden s DM, TM);
- vytvořit manuál/příručku s vysvětlením jednotlivých odborných úkonů SM;
- využít metody hodnocení 360 stupňů pro zlepšení pracovních i komunikačních vztahů s nadřízenými;
- monitorovat nabídky práce na obdobných pozicích, být konkurenceschopný;
- prodloužit trénink externě přijatých zaměstnanců o týden.

Výše uvedená doporučení mohou být většinou aplikovatelná ihned, kdy je domníváno, že přispějí k profesionálnějšímu náboru zaměstnanců, podpoří názory a vnímání pozice z pohledu Store manažerů a zkvalitní adaptaci pracovníků.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Nábor, výběr zaměstnanců, kritéria výběru, interní a externí zdroje, proces adaptace, orientace zaměstnanců, nižší manažerská pozice, školicí proces.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the bachelor's thesis is to propose recommendations for improving the processes of recruitment and adaptation of employees to lower management positions. The partial goal of this work is to compare internal and external sources of human capital and determine what advantages and disadvantages are associated with these resources and to propose an extension of the training program for lower management positions.

### 2. Research methods:

The acquisition of theoretical knowledge took place through the study of Czech and foreign authors dealing with the issue. During the preparatory phase, the methods that would best contribute to the understanding of staff recruitment and selection were examined. To obtain the primary data, a quantitative method of questionnaire survey was chosen, where the questionnaire was sent to Store managers of XY via a link to [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) from 02.01.2021 to 29.01.2021. Based on the data obtained from the questionnaire survey, questions were developed for qualitative research, which took place online in April / May 2021. Using the data obtained from the quantitative and qualitative survey and their analysis, suggestions were made to improve the recruitment, selection and adaptation process. in lower management positions.

### 3. Result of research:

XY prefers to recruit and select employees for lower management positions from internal sources. Recruitment and selection of employees is in most cases fully managed by the District Manager, who selects employees according to his personal preferences. Adaptation of employees hired externally takes four weeks and internally two weeks, when the perception of readiness for a given position is different on the part of respondents from the questionnaire survey and on the part of semi-structured interviews. Based on a question about training, Store managers were best chosen to answer the expertise related to the position and according to interviews obtained from managers, the need for training regarding team leadership and leadership of individual Store managers was stated.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the results obtained by the questionnaire survey and semi-structured interviews, XY is recommended to:

- create a unified structure for conducting job interviews;
- introduce feedback interviews for new Store managers even after training;
- as part of talent management, focus on the potentials of order store managers (week with DM, TM);
- create a manual / manual with an explanation of the individual professional tasks of the SM;
- use 360degree evaluation methods to improve working and communication relationships with superiors;
- monitor job offers in similar positions, be competitive;
- extend the training of externally hired employees by one week.

The recommendations above can usually be applied as soon as it is believed that they will contribute to a more professional recruitment of employees, support the opinions and perceptions of the position from the point of view of Store managers and improve the adaptation of employees.

## KEYWORDS

Recruitment, selection of employees, selection criteria, internal and external resources, process of adaptation, orientation of employees, lower managerial position, training process.

## JEL CLASSIFICATION

J23 – Labor Demand, J24 – Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anastasiya Sevastyanova
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PE 54
Název BP:	Nábor a adaptace zaměstnanců na nižší manažerské pozice ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Typy náborů a kritéria výběru 2.2 Rozhodnutí o výběru 2.3 Adaptace a orientace zaměstnanců 2.4 Metodika 3 Praktická část 3.1 Problematika náboru zaměstnanců v dané společnosti 3.2 Zisk a zpracování dat výzkumu 3.3 Porovnání interních a externích zdrojů 3.4 Návrh efektivnějšího výběru a adaptace zaměstnanců 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• HRONÍK, F. <i>Jak se nespálit při výběru zaměstnanců</i>. Brno: Motiv Press, 2017. 323 s. ISBN 978-80-904133-6-8</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• SCHMIED, Z. et al. <i>Abeceda personalisty 2020</i>. Praha: ANAG, 2020. 528 s. ISBN 978-80-7554-260-1.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 1. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 2. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Typy náboru a kritéria výběru .....	3
2.1.1 Fáze a typy náborů .....	4
2.1.2 Kritéria výběru .....	5
2.1.3 Typy náboru .....	7
2.2 Rozhodnutí o výběru.....	9
2.2.1 Onboarding.....	11
2.3 Adaptace a orientace zaměstnanců .....	12
2.3.1 Způsoby adaptace a orientace .....	14
2.4 Metodika .....	15
3 Analytická část práce .....	17
3.1 Problematika náboru zaměstnanců v dané společnosti.....	18
3.1.1 Školení a adaptace zaměstnance .....	19
3.2 Zisk a zpracování dat výzkumu .....	20
3.2.1 Vyhodnocení dat získaných z rozhovorů .....	22
3.3 Porovnání interních a externích zdrojů.....	27
3.4 Návrh efektivnějšího výběru a adaptace zaměstnanců .....	29
4 Závěr .....	32
Literatura.....	34
Přílohy.....	I

## **Seznam zkratek**

AC	Assesment centrum
AM	Area manažer (Regionální manažer)
CM	Country manažer (Generální ředitel)
DM	District manažer (Oblastní manažer)
HR	Human Resources
SA	Sales Assistant
SM	Store manažer
TM	Tréninkový manažer
TSM	Tréninkový Store manažer

# 1 Úvod

Alespoň jednou za život se každý člověk dostane do situace, kdy je nucen si hledat práci. Většinou to začíná hledáním zaměstnání dle zaměření na kariérních stránkách, následovaný výběrem nabídek odpovídajících požadavkům uchazeče, rozesláním životopisů a čekáním na odpověď. Pokud jsou uchazečem splňovány podmínky pro danou pozici, je obvykle pozván na pohovor.

Tato bakalářská práce se bude zaměřovat náborem a následnou adaptací na nižší manažerské pozice v oblasti retailu. Důvodem zacílení na nižší manažerské pozice je hlavně ten, že ve většině firem není požadavkem předchozí praxe s vedením lidí a jejich organizací. Přitom je to jedna z nejdůležitějších činností manažera. V práci bude zkoumáno, zda je nábor nových zaměstnanců ve vybrané společnosti úspěšný a schopný vybrat i z nezkušených kandidátů ty jedince, kteří zvládnou roli a funkci manažera na samostatné prodejně po zaškolení.

Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení na vylepšení procesů náborem a adaptace zaměstnanců na nižší manažerské pozice. Dílčím cílem práce bude porovnat interní a externí zdroje lidského kapitálu a určit, jaké výhody a nevýhody jsou spojeny s těmito zdroji a navrhnout rozšíření školicího programu pro nižší manažerské pozice.

Platónem je tvrzeno, že „začátek, je ta nejdůležitější součást každé práce“ (Citáty slavných osobností, 2021). V této bakalářské práci je začátkem vnímáno výběr zaměstnance pro začátek jeho pracovní cesty, kdy již v prvních krocích náborem a přístupu k němu je ovlivněno, jakým přínosem bude zaměstnanec pro firmu. Pro každou organizaci je významným a důležitým článkem lidský kapitál, bohužel ne vždy je jeho výběru a následné adaptaci věnován dostatek pozornosti.

Stále velkým množstvím firem si není uvědomováno, že proces výběru má dvě strany. Na jedné straně je zaměstnanec vybírán organizací a na straně druhé je organizace vybírána potenciálním zaměstnancem. Vzhledem k tomu, že je tato práce částečně psána v období pandemie koronaviru COVID-19, zde budou zmíněny nové zkušenosti a poznatky ze strany náborářů i zaměstnanců přijatých a školených během pandemie. V bakalářské práci je věnována pozornost výběru pracovníků na nižší manažerské pozice, kdy vybraným jedincem jsou a budou řízení další zaměstnanci a značnou mírou ním bude ovlivňováno postavení firmy v očích zaměstnanců. V této práci, jejíž cílem je podat návrh na vylepšení procesu náborem na nižších manažerských pozicích, bude rozebíráno, zda je ve vybrané společnosti daný přiměřený prostor pro výběr uchazečů, kterými jsou splňovány objektivní požadavky na konkrétně obsazované místo, jaký postup je následován po podpisu smlouvy a jakým způsobem je vedena adaptace zaměstnance.

Pro účely této bakalářské práce byla vybrána retailová korporátní společnost s více jak patnáctiletou historií na českém trhu, která si přeje zůstat v anonymitě, a proto zde bude dále popisována jako společnost XY. Jelikož je společností kladen velký důraz na vystupování a řídicí schopnosti manažerů ve všech úrovních, jsou organizací povyšováni zaměstnanci z interních zdrojů. Vzhledem k velikosti firmy a počtu poboček jsou firmou také vyhledáváni zaměstnanci i z externích zdrojů. I přes velký důraz na profesionalitu, týmovou spolupráci a co nejlepší poskytnutí péče zákazníkům, je firmou deklarováno, že pro ni není problémem přijmout a předat své know-how nezkušeným, ale perspektivním jedincům, pokud se jedná o manažerské pozice Store manažer. V bakalářské práci bude zjišťováno, jakým způsobem je proveden nábor zaměstnanců a následná adaptace pro splnění a dodržení daných hodnot na kterých si společnost zakládá.

Není tajemstvím, že lidmi je opouštěna organizace kvůli nespokojenosti s vedením, kdy se často jedná o přímého nadřízeného. Jako časté důvody jsou uváděny příliš mladý věk



manažera a absence zkušeností, nespravedlivé rozdělení práce dle sympatií a neschopnost pochválit. V organizaci může dojít k situaci, kdy výběr jednoho nekvalitního zaměstnance přivede k následnému rozpadu pracovního týmu a potřebě zisku dalších zaměstnanců. Anebo je možné přivést jednoho kvalitního vedoucího, který ještě může situaci zachránit. Případně může nastat situace, kdy je zapotřebí najít kompletní osazenstvo týmu a vybudovat ho kvůli jednomu nekvalitnímu nadřízenému.

V teoretické části této práce bude věnován důraz na pojmy procesu výběru pracovníků, školícího procesu, komunikace během adaptačního procesu s cílem co nejvíce přiblížit hloubku problematiky ve snaze neopomenout všechny důležité aspekty „začátku“ cesty nového kvalitního zaměstnance, který svým působením bude firmě, svým kolegům a podřízeným zaměstnancům oporou a novou pomocí. Cílem metodologické části bude předat čtenáři co nejpřesnější návod v postupu psaní bakalářské práce, postup při vytvoření dotazníků a rozhovorů, které jsou stěžejní pro analytickou část a závěr práce.

V analytické části se bude bakalářská práce věnovat rozboru dotazníkového šetření a bude je srovnávat s následnými rozhovory. Kvalitativní metoda rozhovorů může kvantitativní šetření formou dotazníku potvrdit, ale i vyvrátit. Na základě této analýzy budou navrženy opatření, které by mohli proces nábory lidských zdrojů na nižší manažerské pozice zkvalitnit a ulehčit společnosti výběr nového zaměstnance na tuto pozici z interních nebo i externích zdrojů. Budou navržena také vylepšení adaptačního programu, aby bylo podpořeno úvodní školení zaměstnance pro tuto pozici a zvýšilo šanci na úspěch nového manažera.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V rámci této kapitoly se bakalářská práce bude zabírat teoreticko-metodologickou částí práce, kdy budou postupně charakterizovány veškeré pojmy související se získáním a náborem zaměstnanců, budou vysvětleny jednotlivé fáze a různé typy náborů, které ve společnostech probíhají a budou nadefinována kritéria výběru nových zaměstnanců na teoretické úrovni. Následně bude v této kapitole projednána adaptace zaměstnanců na novou pozici a pracovní prostředí, jak je charakterizována v tuzemské i zahraniční literatuře.

Cílem teoretické části práce je pomocí literární rešerše seznámit čtenáře s jednotlivými pojmy v oblasti náboru, výběru a následné adaptace zaměstnanců. Formou literární rešerše jsou zpracovány různé zdroje informací jako jsou například monografie, internetové zdroje a vědecké články.

V metodologické části práce bude popsán podrobný postup, jak tato bakalářská práce vznikala, jaké metody jsou použity pro sběr dat, pomocí kterých je možné analyzovat danou problematiku, navrhnout různá řešení a vylepšení pro danou problematiku.

### 2.1 Typy náboru a kritéria výběru

Podle Acikgoze (2019, s. 5-13) a Vašítkové (2014, s. 154) je získávání a výběr zaměstnanců klíčovým procesem, rozhodujícím o přežití organizace, kdy je na úspěchu organizace značně se podílející míra kvalifikovaného personálu. Vašítkovou (2014, s. 154) je dále tvrzeno, že je zapotřebí se soustředit na popis pracovních míst, požadované kvalifikace ze strany uchazeče a způsob jakým je informováno o volných nabídkách zaměstnání. Janišovou (2013, s. 561-564) je popisován proces náboru definováním obsazovaného místa, vypsáním výběrového řízení, sběrem získaných reakcí, pohovory nebo využití dalších možných typů náboru a následném rozhodnutí o přijetí nového pracovníka.

Šikýřem (2016, s. 95) a Ivancevichem (2015, s. 318) je vnímán zisk zaměstnanců jako úvodní část pro obsazování volných pracovních míst a jako první kontakt mezi organizací a potenciálními zaměstnanci. Důležité je dle těchto autorů oslovit vhodný počet potenciálních uchazečů a zároveň informovat o podmínkách, možnostech a požadavcích zaměstnavatele o ucházené místo. Podle Tegzyho (2018, s. 165-172) je také důležité neopomíjet rozdíl generačních požadavků ohledně pracovního místa, kdy například pro mileniály je zásadní pro výběr budoucího zaměstnání firemní kultura a pocit sounáležitosti, kdy je pro tuto skupinu prioritou se cítit potřebně pro firmu a přispívat k plnění firemních cílů a závazků. Van den Bergovou (2020, s. 26-27) je doplňováno, že generace X je pro změnu orientována na finanční ohodnocení pracovní pozice a zaměstnání je nimi vnímáno jako hlavní prostředek k zabezpečení, ale není vnímáno jako u mileniálů (generace Y), kteří pohlíží na finance jako na prostředek ale ne cíl. Stejnou autorkou je poukazováno u generace X na fakt, že je nimi velmi zřídka měněna organizace, zaměstnání berou jako povinnost a bojí se experimentovat. U této generace je více projevována snaha o individuální úspěchy než o ty týmové. Horváthovou a kol. (2016, s. 155-156) je doplněno, že u generace Y je třeba při výběru zaměstnance zohlednit jejich vazby a priority na osobní život a v rámci tréninku poskytnout této skupině formu takového školení, které je nimi běžně používané, tedy prezentace, videa nebo například e-learning.

Koubkem (2015, s. 166) a Bělohávkem (2016, s. 30) je tvrzeno, že cílem při výběru pracovníků je vybrat takového uchazeče, který bude nejlépe odpovídat požadavkům na obsazované místo a zároveň dalším cílem je uváděna eliminace nevhodných a méně schopných uchazečů z výběrového řízení, kdy je Šikýřem (2016, s. 97) doplněno, že výsledkem procesu získu

pracovníků je vhodný počet uchazečů splňujících podmínky o ucházení o dané pracovní místo, kdy jsou zaměstnavatelem pozváni k užšímu výběru.

### 2.1.1 Fáze a typy náborů

Koubkem (2015, s. 173-174) jsou popisovány dvě základní fáze náboru – předběžná a vyhodnocovací fáze, kdy v předběžné fázi je cílem nadefinovat konkrétní obsazované místo, určit potřebnou kvalifikaci a znalosti od potenciálních uchazečů. Dle Koubka (2015, s.173–185) do vyhodnocovací fáze je řazen soubor metod výběru pracovníků, do kterých je tímto autorem přiřazeno posouzení životopisů, dotazníkového šetření, testování způsobilosti uchazeče, výběrový pohovor, využití tzv. assessment center a průzkum referencí.

Dle Synka, Kislíngerové a kol. (2015, s. 229) je nábor zaměstnanců realizován pomocí vnějších nebo vnitřních zdrojů. Těmito autory jsou popisováni uchazeči z vnějších zdrojů jako zaměstnanci z jiných organizací nebo zájemci, kteří byli osloveni danou nabídkou, absolventi škol. K vnitřním zdrojům jsou řazeni zaměstnanci, kteří chtějí změnit pracoviště nebo jsou v důsledku organizačních změn uvolněni (Synek, Kislínger, a kol., 2015, s. 299). Podle tohoto kolektivu autorů jsou personalisty více voleny a preferovány právě zdroje vnitřní, kdy dochází k nižším nákladům na zaměstnance a je zde větší míra stability a loajality zaměstnance.

Koubkem (2015, s. 129) jsou mezi vnitřní zdroje pracovních sil řazeni pracovníci, kteří jsou vyspělí natolik, aby nimi mohla být vykonávána náročnější práce, než jakou vykonávají na svém současném místě, kdy dle Mondyho (2016, s. 188) je důležité zjistit, zda jsou ve firmě takto kvalifikovaní zaměstnanci nebo bude třeba hledat vnější zdroje. Kueffnerem (2020) je poukázáno, že obzvláště v době poznamenané covidovou pandemií je nábor z interních zdrojů velmi důležitý. Tímto autorem je doporučeno se poučit z dané situace, kdy je velmi obtížné provádět pohovory a nábor jako takový a vytvořit si základnu talentů uvnitř organizace, kdy je důležité sledovat silné stránky svých zaměstnanců a nejen veřejně informovat, ale i diskutovat se zaměstnanci o jejich potenciálním uplatnění uvnitř firmy.

Dle Koubka (2015, s. 130) jsou mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů zařazeny výhody jako například:

- organizace je seznámená se silnými a slabými stránkami uchazeče;
- uchazeč je podrobně obeznámen s organizací a firemní kulturou;
- důsledkem je zvyšování morálky a motivovanosti stávajících zaměstnanců;
- investice, či už z hlediska financí, anebo času, které byly vloženy do pracovníků, mají vyšší návratnost;
- jsou využívány jejich zkušenosti a know-how získané prací v organizaci.

Jsou dále uváděny také nevýhody, kam jsou zařazeny elementy, jako například soutěživost o povýšení, která může být příčinou negativního vlivu na morálku a motivaci zaměstnanců, přijímání nových myšlenek a přístup zvenku je zastaven a nepřipouštěn (Koubek, 2015, s. 130).

Brůhou a kol. (2016, s. 327) je dále doplněno, že mezi nevýhody zisku zaměstnanců z vnitřních zdrojů je snižená pravděpodobnost používání nových a progresivnějších metod a svázanost současného zaměstnance se známým prostředím a kolegy, zaměstnancem je odmítáno vystoupit z komfortní zóny.

Dle Koubka (2015, s. 129) jsou ke vnějším zdrojům zařazeni čerství absolventi nebo pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jsou nabídkou práce

(inzerátem) k tomuto rozhodnutí přivedení. Podle stejného autora (2015, s. 130-131) jsou výhody a nevýhody náboru z vnějších zdrojů popsány následovně. Mezi výhody je Koubkem zařazeno.

- škála schopností a talentů má mnohem větší strukturu a rozměr než uvnitř organizace;
- do organizace mohou být vneseny nové myšlenky, nápady a zkušenosti;
- pro společnost je levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované pracovníky a manažery zvenku, než si je vychovat uvnitř organizace.

Podle Koubka (2015, s. 130-131) jsou mezi nevýhody zařazeny elementy jako například obtížnější a nákladnější přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů, adaptace a orientace nových zaměstnanců je zdlouhavější a dosavadní personál může mít pocit, že jejich kvalifikace a oprávnění jsou dostatečné pro výkon dané pozice.

### 2.1.2 Kritéria výběru

Dle Koubka (2015, s. 166) by měl mít výběr zaměstnanců strategickou povahu, kdy je potřeba posuzovat nejen odborné ale i osobnostní charakteristiky uchazečů, jejich potenciál a flexibilitu. Horváthovou a kol. (2014, s. 56) je popisován výběr jako nejběžněji tříkolové výběrové řízení, kdy v prvním kole dochází k vyhodnocování obdržených materiálů, ve druhém kole dochází ke kontaktu s uchazeči a do třetího kola se dostane úzký výběr uchazečů, kdy dochází k individuálnímu kontaktu.

Koubkem (2015, s. 175) je řazen mezi nejpoužívanější metody náborů pracovníků dotazník, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti. Tímto autorem je dále poukazováno na stále větší oblíbenost elektronických dotazníků, profesní životopisy jsou řazeny mezi oblíbené typy náboru, které jsou používány v kombinaci s jinou metodou.

Šikýřem (2016, s. 105-106) jsou mezi nejčastěji využívané metody k posouzení a výběru způsobilých uchazečů o pracovní místo řazeny posouzení životopisů, pohovor, testování uchazečů, assessment centra a reference. Sharonem (2015, s. 151) je k těmto metodám dále zařazena simulace nebo tzv. role-play, kdy uchazečům je představen úkol/činnost, která je bezprostředně související s ucházenou pozicí. Dle stejného autora je cílem simulace zjistit reakci a přístup uchazeče k danému úkolu.

Decenzem, Robbinsem a Verhulstem (2016, s. 123) je tvrzeno, že při tvorbě životopisu by si měl uchazeč dát záležet na kvalitě a formě, jelikož je životopis většinou prvním kontaktem mezi uchazečem a ucházenou organizací, je autory doporučováno volit jednotné písmo a barevnou kombinaci a nechat si zkontrolovat životopis, aby se mohlo zabránit vzniku gramatických a stylistických chyb.

Šikýřem (2016, s. 105) je životopis uchazeče a jeho hodnocení řazeno k základní metodě výběru pracovníků, kdy na základě hodnocení jde často o předběžný výběr následován dalšími výběrovými metodami.

Aby mohl být vybrán nejvhodnější uchazeč, musí být stanovena kritéria výběru, kdy je dle Koubka (2015, s. 167) potřeba:

- stanovit si požadavky obsazovaného místa na odbornou způsobilost pracovníka;
- stanovit si na základě čeho se bude odborná způsobilost posuzovat (výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský titul);
- důkladně si zpracovat popis pracovního místa a stanovit kritéria úspěšnosti práce;

- stanovit si faktory, které poslouží k předvídání úspěšnosti výkonu obsazované pozice;
- vzhledem k povaze práce si stanovit skupinová, útvarová a celoorganizační kritéria žadoucích rysů pracovníka;
- pomocí využití různých testů (osobnostních, assessment center, pohovorů) si stanovit kritéria charakteristik osobností požadovaných týmem, útvarem a organizací;
- položit si 3 následující otázky, zda uchazeč může, chce a zapadne do pracovního týmu/skupiny a organizace.

Koubkem (2015, s.192) je dále upozorňováno na významnou roli vedoucích pracovníků, kteří jsou v bezprostředním kontaktu s obsazovaným místem, jejich vliv na danou pozici je významný, kdy je nimi společně s personalisty zahajován a ukončován celý proces výběru. Stejným autorem je dále tvrzeno, že právě bezprostředními nadřízenými by měla být nejlépe posouzena pracovní způsobilost, zda vybraný jedinec zapadne do kolektivu a jestli potenciál, který je ním poskytován je žádoucí pro další rozvoj ve firmě. Smyslem výběru je volba nejvhodnějšího kandidáta, kdy je porovnávána povaha pracovního místa a osobnostní charakteristiky uchazeče (Koubek, 2015, s. 192).

Šikýřem (2016, s. 104) je dále tvrzeno, že organizacemi jsou stanovována vlastní kritéria výběru, kdy se může jednat např. o dosažené vzdělání, praxi, specifické vlastnosti a dovednosti. Pro firemní prosperitu je důležité, aby vybraný uchazeč byl způsobilý k výkonu požadované práce a také měl potenciál pro růst v organizaci (Šikýř, 2016, s. 104). Bělohlávkem (2017, s. 39-40) je doplňováno, že organizacemi jsou často stanovovány kompetence, založené na hodnotách dané společnosti, obsahem kterých jsou často požadavky u tzv. základních kompetencí, které by měly odrážet strategii a politiku firmy. Dále průřezové kompetence (neboli tvrdé kompetence), ve kterých jsou zahrnuty určité technické znalosti nebo například znalost jazyka a specifické kompetence, které jsou specifické pro určitý obor a pozici (Bělohlávek, 2017, s. 39-40).

Koubkem (2015, s. 170) citovaným dle Lewise jsou rozeznávány tři druhy kritérií výběru zaměstnanců: **celoorganizační** (celopodniková) kritéria, **úseková** (útvarová) kritéria a kritéria **příslušného pracovního místa**. Celoorganizační (celopodniková) kritéria jsou Koubkem (2015, s. 170) popisována jako souhrn vlastností uchazeče, kdy je předpokládáno, že si bude počínat v organizaci úspěšně. Tyto kritéria nebývají obvykle uváděna v nabídce zaměstnání, proto je Koubkem (2015, s. 170) doporučeno vytvořit písemný výčet. U útvarových (týmových) kritérií je dle Koubka (2015, s. 170) sledováno především to, aby uchazeč nejen svými odbornými schopnostmi byl zapadající součástí do kolektivu, ale aby i jeho osobností byly přijaty týmové hodnoty útvaru. Dle tohoto autora jsou kritéria pracovního místa nejdůležitější, ale už nejsou rozhodující sami o sobě, kdy je důležité klást důraz na týmovou práci a mezilidské vztahy na pracovišti. Koubkem (2015, s. 170) je upozorňováno na současný problém z teorie a praxe – problém validity a spolehlivosti jednotlivce, kdy díky této skutečnosti je docházeno ke vzniku nových metod pro výběr vhodných uchazečů.

Janišovou (2013, s. 564-566) je zdůrazňováno, že kvalitní výběr zaměstnanců je velmi důležitý pro firmu, jelikož přijetím správného zaměstnance, který je ztotožněn s firemní vizí a je motivován, vznikají pro firmu nižší náklady. Podle autorky pro nového zaměstnance je snadněji stát se součástí současného týmu, je přítomna větší pravděpodobnost, že očekávání budou naplňována novým zaměstnancem a produktivita a loajalita nového pracovníka bude na vyšší úrovni.

### 2.1.3 Typy náboru

Armstrongem (2015, s. 286) a Šikýřem (2016, s. 105) je zastáván stejný názor, že **výběrový pohovor** je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců, kdy je účelem pohovoru získat o uchazečích takové informace, pomocí kterých je umožněno předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče. Pilařovou (2016, s. 257-258) je doporučeno si ještě před pozváním daného uchazeče na osobní pohovor, provést selekci uchazečů pomocí telefonického pohovoru, kdy většinou personalistou je ověřována pravdivost informací ze životopisu, například úroveň anglického jazyka, pokud je požadavkem na pracovní pozici. Dále je touto autorkou doporučováno si ověřit klíčová očekávání uchazeče ohledem platových podmínek a možného nástupu. Pilařovou (2016, s. 257-258) je tento postup doporučován pro snižování nákladů na výběrové řízení a šetření času obou stranám.

Podle Bělohávků (2016, s. 29) je kandidáty často vybíráno mezi více zaměstnavateli, proto je důležité být ze strany tazatele připravený a přesvědčivý ohledem kvalit nabízeného pracovního místa. Podle stejného autora je také doporučeno, aby byl výběrový rozhovor vnímán jako dvoustranný akt, kdy cílem není jen získat kvalitního zaměstnance ale i vyvolat u uchazeče zájem o práci v daném podniku.

Armstrongem (2015, s. 287) je také poukázáno na výhody a nevýhody pohovorů. Mezi výhody je řazena možnost klást otázky uchazeči, které jsou zaměřené na jeho předchozí pracovní zkušenosti a posoudit míru schopností uchazeče o danou pozici. Je umožňováno setkání tváří v tvář, kdy tazatel je schopný posoudit, zda by se uchazeč začlenil do organizace a jak by spolupracoval s jinými zaměstnanci (Armstrong, 2015, s. 287). Jako nevýhody jsou tímto autorem (2015, s. 287) popisovány situace, „*kdy pohovory nemusí mít dostatečnou validitu (platnost) ve smyslu předpovědi budoucího výkonu uchazečů, stejně jako nemusí mít dostatečnou reliabilitu (spolehlivost) ve smyslu měření téhož u různých uchazečů*“. Armstrongem (2015, s. 287) je dále upozorňováno, že úspěch pohovoru je závislý na dovednostech personalisty/manážera, kterým je pohovor veden, kdy je Bělohávkem (2017, s. 22-23) tvrzeno, že dobrý vedoucí pohovoru by měl ovládat perfektně komunikační dovednosti a během pohovoru naslouchat uchazeči ve snaze pochopit jeho myšlení a mentalitu. Zároveň je snahou zjistit z naslouchání, zda je pozice vhodná pro daného konkrétního uchazeče. Bělohávkem (2017, s. 22-23) je dále domněváno, že při vedení výběrového pohovoru je jednou z klíčových částí kladení otázek, které by měly být stručné, a jasně formulované. Dle stejného autora tazatelem by měly být použity otevřené otázky, které by měly druhou stranu navádět k odpovědím, které by měly rozvést a je jim zabráněno v jednoslovném uniku. Bělohávkem (2017, s. 30-31) je také upozorňováno na použití sugestivních otázek, kdy často položením tohoto druhu otázky spíše je tazatelem potvrzený jeho názor, nikoli myšlenka a názor jedince. Tímto autorem je doporučeno použití situačních, behaviorálních nebo nepřímých otázek, kdy se například tazatelem může být optáno na předchozí úspěchy kandidáta, kdy je nepřímo dozvídáno, co jedince opravdu motivuje.

Dle Koubka (2015, s. 179) je výběrový pohovor či také rozhovor klíčovou metodou výběru, kdy je během pohovoru důležité nejen posoudit pracovní způsobilost uchazeče, ale i získat dodatečné a hlubší informace o zájemci, poskytnout uchazeči informace o pracovním místě, organizaci a práci v ní a posoudit osobnost uchazeče. Pathakem (2020) je dále vzhledem k pandemické situaci popisován virtuální online pohovor, během kterého kromě výše zmiňovaných náležitostí je personalistou kladen důraz na řeč těla během pohovoru přes obrazovku, kdy podle autora je náklon hlavy a těla projevem zájmu a zainteresovanosti o dané místo, zatímco opření se a kousání rtu je pravým opakem. Pružinovou (2020) je doplněno, že by se personalista měl připravit na pohovor i po technické stránce, aby se předešlo stresovým situacím během pohovoru, kdy uchazeč může vlivem stresu ne být schopný se připojit/zapnout mikrofon atd. Autorkou je také míněno, že on-line pohovory

se stanou na dlouhou dobu součástí výběru zaměstnanců, je ní však doporučeno si nejlepší uchazeče pozvat osobně do druhého kola.

Armstrongem (2015, s. 287) je **strukturovaný pohovor** vysvětlen jako předem připravený soubor určených otázek, kdy každý uchazeč obdrží stejné otázky, kterými je zaměřeno na vlastnosti a chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Podle Koubka (2015, s. 179) je strukturovaný (standardizovaný) pohovor efektivnější, spolehlivější a přesnější, jelikož je ním redukována možnost subjektivního posuzování uchazečů. Výhodou pohovoru jsou standardizované otázky, které jsou položeny všem uchazečům o dané pracovní místo, kdy dochází ke stejnému posuzování zájemců a umožňuje jejich porovnání.

Podle Armstronga (2015, s. 287) je **nestrukturovaný pohovor** obecnou diskusí, během níž jsou tazatelem položeny uchazeči otázky, které jsou odpovědí tomu, co je tazatelem hledáno, avšak bez konkrétního cíle. Uchazeči jsou dle stejného autora posuzováni na základě celkového subjektivního dojmu tazatele. Koubkem (2015, s.180) je nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor vnímán jako nevhodná forma pohovoru, jelikož se nedají srovnat způsobilosti jednotlivých uchazečů. Rozhovor může sklouzávat k osobním otázkám, které zasahují do soukromí uchazeče a může být navozen tzv. halo efekt – první dojem, kterým je ovlivňována celá podoba pohovoru (Koubek, 2015, s.180).

Koubkem (2015, s. 180) je dále popisován **polostrukturovaný pohovor**, který je náročný na schopnosti posuzovatelů a je zde třeba důkladné proškolení. Dle stejného autora podstatou pohovoru je spojit výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a eliminovat jejich nevýhody. Tracym (2015, s. 45) je doplněno, že je vhodné, aby personalista nebo manažer, kterým bude pohovor veden si dopředu připravil scénář pohovoru nebo jim byly dělány poznámky v průběhu pohovoru.

Armstrongem (2015, s. 289) jsou popisovány **výběrové testy** jako nástroje k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností inteligence, charakteristik osobností, nadání nebo vědomostí. Základem psychometrických testů jsou systematické a standardizované postupy měřící rozdíly v individuálních charakteristikách, které umožňují poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět tak, do jaké míry budou úspěšní ve výkonu své práce (Armstrong, 2015, s. 289). Čopíkovou (2015, s. 56) jsou psychologické testy rozděleny do dvou skupin, a to na testy mentálních schopností (výkonové testy) a testy osobnostní, kdy výkonové testy jsou zaměřeny na zkoumání paměti, inteligence nebo speciálních schopností a vědomostí, u osobnostních testů je zjišťován projev a reakce uchazeče. Kociánovou (2010 s. 115-116) je doplněno, že testy inteligence jsou měřeny verbální schopnosti, všímavost, logické myšlení a paměť uchazeče, kdy se může jednat o jednodimenzovaný test inteligence, nebo více komplexních testů inteligence, které měří více komponentů inteligence.

Dle Armstronga (2015, s. 290) jsou testy způsobilosti vztaženy k určitému povolání anebo zaměstnání, kdy obvykle testování probíhá ukázkou práce, kdy je uchazeči přidělen úkol a musí být prokázáno, že je způsobilý danou prací vykonat. Koubkem (2015, s.175) je o testech způsobilosti míněno, že se považují za pomocný či doplňkový nástroj při náboru pracovníků. Tímto autorem je poukázáno, že testy pracovní způsobilosti jsou často používány hlavně u obsazování vedoucích pracovníků, vysoce kvalifikovaných specialistů nebo osob zabývajících se prodejem výrobků apod.

Dle Armstronga (2015, s. 290) a Thompsově (2015, s. 31) jsou **assessment centra** komplexní metodou, kterou jsou využívány široké škály metod s cílem, aby byl získán celkový a vyváženější pohled na vhodnost uchazečů, kdy jsou skupině uchazečů zadány úkoly, kterými jsou vystiženy a simulovány klíčové aspekty práce na určité pracovní místo. Podle obou zdrojů je výkon měřen z hlediska schopností požadovaných na dané pracovní místo nebo v určité pracovní roli a uchazeči jsou posuzováni několika hodnotiteli, aby byla zajištěna odpovídající

objektivita posuzování. Koubkem (2015, s. 177) a Slováčkovou (2020) je assessment centrum vysvětlováno jako komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků. Koubkem i Slováčkovou je dále tvrzeno, že tato metoda je také využívána pro hodnocení pracovního výkonu současných manažerů nebo jejich výcvik v oblasti rozvíjení manažerského potenciálu. Kociánovou (2010, s. 123-124) je doplněno, že pomocí metod AC je možné mapovat různé oblasti uchazečů, například jeho schopnosti, dovednosti a organizací jsou často stanoven kritéria výběru pomocí AC metody, kdy se často jedná o metody individuální, skupinové nebo kombinace těchto dvou metod. Mezi individuální metody jsou autorkou popisovány:

- prezentace jednotlivce;
- řešení případové studie, může a nemusí být fiktivní nebo reálná;
- tzv. In Basket methods (stanovení přidělených úkolů dle priority, rozhodování ve stresu, kombinace případové studie nebo rolové hry);
- znalostní a odborné zkoušky související s pozicí;
- individuální rozhovor (také může být nátlakový, zjišťující odolnost vůči stresu) Kociánová (2010, s. 123).

Mezi skupinové metody jsou Kociánovou (2010, s. 123) řazeny:

- týmové hry, které sledují týmovou spolupráci uchazečů, způsoby vyjednávání, případné dominantní jedince a jejich reakci na okolí;
- manažerské hry, které zjišťují chování uchazečů během simulace reálných situací, spojených s pozicí;
- případové studie pro skupinu;
- skupinové výtvary, kdy se může jednat o stavby nebo koláže;
- skupinové diskuze, zjišťující schopnost komunikace zájemců mezi sebou, toleranci jiného názoru, projevy dominance nebo podřízenosti.

Armstrongem (2015, s. 283) je smysl **referencí** chápán jako zisk spolehlivých a pravdivých informací o uchazeči, kdy je třeba si ověřit a doplnit informace například o povaze, době trvání předchozího zaměstnání, docházky nebo o mzdě. Podle Měrtlové (2014, s. 148) je jednou z výhod využití referencí zisk pravdivých informací o minulém zaměstnání od bývalých přímých nadřízených uchazeče. Jako nevýhodou jsou autorkou považovány reference, které mohou být zkreslené nebo může dojít k zatajování důležitých informací. Dále je třeba brát zřetel, že je jednáno o subjektivní hodnocení nadřízeným, kdy je k referencím přihlíženo v rámci doplňkového zdroje informací (Měrtlová, 2014, s. 148).

## 2.2 Rozhodnutí o výběru

Bělohávkem (2016, s. 30-31) je tvrzeno, že pokud je snahou, aby byl vybrán pro organizaci nejlepší uchazeč, který bude splňovat kritéria výběru na danou pozici je třeba v první řadě vyloučit neschopné nebo neochotné lidi, začlenit nového pracovníka do organizace, nechat zaměstnance, aby byl adaptován vůči týmu i stylu vedení a umožnit seberealizaci zaměstnance k dalšímu rozvoji. Dle tohoto autora jsou při rozhodnutí o výběru sehrané důležité role při stanovení požadavků na uchazeče a otázkou je jaký zaměstnanci jsou žádáni ve společnosti, kdy je uveden příklad požadavků na manažerskou pozici, ke kterým je řazena odborná zkušenost, organizační a komunikační dovednosti, vedení a motivace svěřených osob, zvládnutí



stresových a kritických situací, manažerský nadhled, strategické myšlení a týmová spolupráce. Podle Sonnenscheinové (2018) je většinou samotnými organizacemi připravováno o kvalitní zaměstnance, protože se při rozhodování drží zajetých stereotypů. Stejnou autorkou jsou popisovány nejčastější úvahy, které rozhodují o výběru, kdy výběr je ovlivňován odborností versus sociální inteligencí, rozhodnutí mezi kvalifikovaným pracovníkem nebo absolventem, kterého je třeba zaučit nebo předpokládaná míra loajality a zapadnutí do kolektivu.

Šikýřem (2014, s. 96-98) jsou popisovány kroky před rozhodnutím o výběru zaměstnance, pomocí kterých je předcházen předvýběr uchazečů, kdy jsou nejvíce vhodné kandidáti pozváni do prvního kola výběrového řízení, během kterého jsou využívány metody výběru, pomocí kterých jsou ti nejlepší kandidáti posunuti do druhého výběrového kola, které je poslední a dochází k rozhodnutí o výběru uchazeče, který nejvíc splňuje všechna kritéria. Horváthovou (2014, s. 58-59) je doplněno, že je třeba bezprostředně informovat vybraného uchazeče o přijetí a učinit mu nabídku o zaměstnání, kdy je možné tuto nabídku sdělit ústně nebo písemnou formou. Podle této autorky je apelováno na důležitost informování ostatních kandidátů, kteří nebyli vybráni. Měl jim by být odeslán zdvořilý odmítavý dopis nebo by měli být kontaktováni například telefonicky (Horváthová, 2014, s. 58-59).

Dle Koubka (2015, s. 360) školící proces nového zaměstnance může působit chaoticky a neúčinně, pokud nebude dopředu naplánován. Berkleyem (2019, s. 211) je doplněno, že tento postup by měl zahrnovat vymezení charakteristik a vlastností, které jsou od nového zaměstnance očekávané jako například dosažení pracovních cílů, specifikace vzdělávání.

Tyagim (2017, s. 90-91) je upozorněno na potřebu a důležitost školení, průběžného tréninku, pomocí kterého jsou získány benefity jako je například zvýšení produktivity, zkvalitnění práce, zlepšení pracovní atmosféry a v neposlední řadě je získán personální růst zaměstnanců. Podle Šikýře (2016, s. 139-140) je důležité před zahájením školícího procesu nového zaměstnance vytvořit plán školení, který by měl obsahovat cíle školení, cílovou skupinu, metody a lektora (může být interní nebo externí), čas a místo procesu a případné požadavky na technické vybavení. Lawsonovou (2015, s. 145) je míněno, že předem dobře připravený a organizovaný školící proces je jádrem k úspěchu a značným usnadněním novému zaměstnanci v začátcích nového zaměstnání. Touto autorkou je apelováno na dostatečnou komunikaci s novým zaměstnancem a řádným vysvětlením orientačního (školícího) plánu, který je Koubkem (2015, s. 199-200) navrhován tak, že ještě před podpisem pracovní smlouvy je možné předat uchazeči školící materiály a při podpisu nástupních dokumentů si podrobně probrat harmonogram školení s personálním oddělením nebo s přímým nadřízeným. V mezidobí podpisu smlouvy a nástupu pracovníka je Koubkem (2015, s. 199-200) doporučováno, aby byl jeho budoucím bezprostředním nadřízeným udržován kontakt a v případě potřeby byl nápomocný k poskytnutí informací. Koubkem (2015, s. 199-200) je dále doporučeno v den nástupu nového zaměstnance provést po organizaci a seznámit jej se svými spolupracovníky, dále by zaměstnanec měl během prvního týdne absolvovat několik pohovorů s nadřízenými a spolupracovníky a učit se od nich kdy a kam by se měl obracet v souvislosti se svojí pracovní náplní. Další týdný je podle stejného autora apelováno na důležitost komunikace minimálně jednou týdně s bezprostředním nadřízeným a absolvování dalších potřebných školení ohledně zaměstnancovy pracovní pozice, kdy v řadě měsíců, jíž jsou zaměstnanci zadávány všechny úkoly a dochází k jejich průběžné kontrole ze strany přímého nadřízeného. Koubkem (2015, s. 199-200) je připouštěna možná modifikace v závislosti na druhu práce a pracovního místa a je upozorňováno na důležitost soustavného hodnocení pracovníka, který je nedílnou součástí školícího procesu.

Dle Měrtlové (2014, s. 62-63) je proces školení a adaptace dlouhý šest měsíců, kdy je na konci hodnocen výkon nového zaměstnance a vytvářeny další cíle a plány. Měrtlová je ve shodě

s Koubkem (2015, s. 199-200), že již při rozhodnutí o výběru daného uchazeče je možné předat školicí materiály a v den podpisu by prostřednictvím personalisty nebo přímého nadřízeného mělo dojít k předání všech důležitých informací ústní či písemnou formou. Oběma zdroji je nalezena shoda ve tvrzení, že během prvního týdne je zaměstnanec seznámen s pracovníky, kteří mu v případě nejasností odpoví na jeho dotazy, následující týden by měl začít vykonávat všechny svoje závazky a pak ve třetím a čtvrtém týdnu by se měl nový zaměstnanec zúčastnit odborných školení a být ve spojení s nadřízeným a personalistou, kdy je vyhodnocována první část adaptačního procesu a případných potíží. Podle Měrtlové (2014, s. 62-63) i Koubka (2015, s. 199-200) je ve druhém až šestém měsíci zaměstnancem osvojováno vše, co potřebuje k samostatnému výkonu dané pracovní pozice a dochází k doplnění potřebných znalostí (např. pomocí školení). Hollonem (2018) je podotýkáno, že tzv. onboardingem starost o nového zaměstnance nekončí, pokud by proces zaškolení neodpovídal předchozímu popisu a nedržel se dohodnutých informací, může ze strany nového zaměstnance docházet k frustraci a ztrátě zájmu o pozici.

### 2.2.1 Onboarding

Belaichem (2017) je onboarding popisován jako proces nástupu nových zaměstnanců do firem, během kterého jsou novými pracovníky získány potřebné vědomosti a znalosti spojené s pozicí a dochází zde k poznávání jiných zaměstnanců organizace a také firemní kultury a zvyklostí. Podle stejného autora je tvrzeno, že až 69 % zaměstnanců, kterým byl zorganizovaný kvalitní onboarding, je zůstáváno až o 3 roky déle ve společnosti. Překvapivým je dle Belaicheho (2017) také fakt, že ačkoli až 35 % společností není investováno do onboardingu, je nimi raději utraceno až 250 000 Kč ročně za přijímání nových zaměstnanců. Dle Meyera a Bartelse (2017) onboardingem dochází k podpoře lepší a rychlejší socializace nových zaměstnanců a zároveň se shodují s Belaichem, že dochází k lepšímu porozumění cílů firmy a integraci do společnosti. Bauerovou (2010, s. 2) jsou definovány čtyři C onboardingu neboli:

- Compliance (Shoda), kdy se jedná o nejnižší stupeň onboardingu, v rámci kterého dochází k seznámení nových zaměstnanců se základními pravidly organizace.
- Clarification (Vyjasnění), během kterého je vysvětleno vše kolem nového pracovního místa a očekávání zaměstnance i zaměstnavatele.
- Culture (Kultura) – zde se je zaměstnanci hlavně věnováno ohledně formálních i neformálních zvyklostí firmy a jeho seznámení s firemní kulturou.
- Connection (Spojení), během kterých by se měly mezi novým zaměstnancem a jeho kolegy navázat mezilidské vztahy, které jsou nezbytné pro nového pracovníka.

Baurevou (2010, s. 2-3) je dále onboarding dělen do tří úrovní, kdy se jedná o pasivní onboarding, který je nejčastějším jevem ve firmách, kterými je dbáno na objasnění (Clarification) všech potřebných informací ohledně nové pozice, shodu (Compliance) ale již nimi není objasňováno a dbáno na kulturu (Culture) a spojení (Connection). Stejnou autorkou je domníváno, že pasivním onboardingem nedochází k systematickosti činnosti a onboardingem tak nejsou splněny všechny náležitosti a potenciál procesu. Dále je Bauerovou (2010, s. 2-3) popsán onboarding s vysokým potenciálem, kde je využito shody, vyjasnění a zároveň jsou používány některé z částí z kultury nebo spojení a dále proaktivní onboarding, kterým jsou splňovány všechny 4 „C“ a je tedy řazen mezi nejvyšší stupeň onboardingu.

### 2.3 Adaptace a orientace zaměstnanců

Janišovou (2013, s. 606-607) se je domníváno, že adaptace je nedílnou součástí procesu výběru zaměstnance, kdy nábor zaměstnance není ukončen podepsáním smlouvy, ale až z hlediska vyhodnocení, zda byl opravdu vybrán správný uchazeč pro danou pozici. Touto autorkou je uváděno, že je důležité vnímat, zda adaptace daného zaměstnance do nového prostředí je úspěšná a hladká či nikoliv. Sládečkem (2016, s. 17-18) je míněno, že je na zaměstnavateli, aby byl nový zaměstnanec dobře adaptován na nové pracovní podmínky. Dle stejného autora jsou firmami voleny různé přístupy k adaptaci, kdy je některými společnostmi spoléháno, že zaměstnanec je adaptován soběstačně, jinými jsou vytvářeny například kvalitní popisy pracovního místa, přehled zodpovědnosti a pravomoci. Lawsonovou (2015, s. 47-48) je také popisována možnost vytvoření tzv. uvítacího prání, kde jsou stávajícímu zaměstnanci předány rady do začátku nebo je předán materiál o hodnotách společnosti, jejích cílech a prioritách. Harpelundem (2018, s. 24-25) je nový zaměstnanec vnímán jako velmi motivovaný jedinec, který je ale samozřejmě i nervózní z nového prostředí, a kterého nadšení do nové práce a prostředí je zvýšené a kdy je dle autora budoucí přístup nováčka k práci ovlivněn tím, zda bude novému pracovníkovi věnován dostatečný čas při adaptaci a školení. Dle Lucka (2020) je důležité podpořit adaptaci nových zaměstnanců, kteří byli přijati během pandemie, společnými online meetingy, nebát se improvizovat se společnými online obědy, eventy, na které byla organizace zvyklá během běžného pracovního života. Tímto autorem se je domníváno, že aplikací těchto zvyků online formou a začleněním nového pracovníka do nich bude velmi nápomocná ke snazší a rychlejší adaptaci nového kolegy do kolektivu. Scottem (2021) je doplněno, že pro zaměstnance, kteří nastoupili během pandemie jsou klíčovými body pro lepší adaptaci porozumění nové pozice, sebejistota při výkonu zaměstnání a pocit začlenění do týmu. Stejným autorem jsou vypichovány tyto tři aspekty z toho důvodu, že se nový zaměstnanec může často školit jen on-line nebo být separovaný od ostatních dalších kolegů, kteří mu nemohou být nápomocní a nový zaměstnanec si hůře navazuje nové vztahy a je pomaleji začleňován do týmu.

Šikýřem (2016, s. 115) je adaptace, případně orientace zaměstnanců definována jako *„závěrečná etapa modelového postupu obsazování volných míst, zahrnující formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.“*

Dle Armstronga (2015, s. 295) je důležité sledovat nového zaměstnance, zda v procesu náboru a výběru nedošlo k pochybení. Armstrongem (2015, s. 295) je sledování vyznačováno jako důležitý nástroj k tomu, aby se dala zjistit příčina výběru nevhodného zaměstnance (např. nedostatečná specifikace pracovního místa, nezvládnutý pohovor, nesprávné rozhodnutí) a do budoucna se z chyby poučit. Stejným autorem je podotýkáno, že k nejvyšší míře fluktuace dochází v prvním roce od přijetí, kdy její míru je možné ovlivnit právě kvalitním výběrem a adaptačním procesem.

Koubkem (2015, s. 192) je definovaná orientace jako *„důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosahoval požadované úrovně.“* Lochmannovou (2016, s. 56) je tvrzeno, že je orientace nových zaměstnanců důležitou částí pro zařazení do pracovního

kolektivu a organizace. Autorkou je upozorněno na důležitost přizpůsobení zaměstnance na nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce a ztotožnění se s cíli organizace.

Koubkem (2015, s. 192) je proces orientace rozdělen na formální proces, který probíhá pod dohledem bezprostředního nadřízeného a neformální, který má spíš za cíl začlenit nového pracovníka do kolektivu. Domněnkou je, že neformální orientace je mnohdy efektivnější a významnější pro adaptaci nového zaměstnance (Koubek, 2015, s. 192). Dle Sládečka (2016, s. 17-18) v neformální orientaci mohou být velmi nápomocní spolupracovníci, kdy jsou oporou novému kolegovi, pomáhají a zodpovídají na různé dotazy.

Dle Koubka (2015, s. 192) je orientace nositelem vzdělávacího aspektu, kdy dochází k formování nového pracovníka. Podle stejného autora je v zahraničí většinou novými zaměstnanci dostáván balíček písemných materiálů (tzv. uvítací balíček), který slouží spíše ke studiu doma. Tímto způsobem je prakticky zamezováno opomenutí důležitých informací a umožňováno zaměstnanci se kdykoliv vrátit k prostudování či osvěžení poznatků (Koubek, 2015, s. 192).

Podle Koubka (2015, s. 192) jsou popisovány tři oblasti orientace: **celoorganizační**, která je zaměřená na obecné informace o podniku, dostupné pro všechny zaměstnance napříč celou strukturou. Dále je tímto autorem uváděna **útvárová** (skupinová) orientace, která je stejná pro všechny pracovníky v organizační jednotce a je zaměřená na některé detaily a zvláštnosti konkrétního útvaru, kde bude nový zaměstnanec pracovat. Stejným autorem je uváděna ještě orientace **na konkrétní pracovní místo**, kde je již zaobíráno charakterem a náplní práce na daném místě. Pilařovou (2016, s. 71) je popisována adaptace na pracovní prostředí, kdy je adaptace vedena přímým nadřízeným, pověřeným zaměstnancem nebo externistou, kde je zaměstnanec proškolen jeho pracovní náplní a je seznámen s metodou, pomocí které bude danou činnost vykonávat. Průběh školení je závislý na typu organizace a typu práce, kdy může být účastněno více pracovníků a školení může probíhat i mimo pracoviště (Pilařová, 2016, s. 71). Pilařovou je dále uvedeno, že v průběhu procesu je zaměstnanec kontrolován nadřízeným pracovníkem, kdy je cílem zjistit, zda je zaměstnanec schopen dosahovat podnikových cílů. Ohledně adaptace na sociální prostředí je touto autorkou uváděno, že je důležité, aby byl nový zaměstnanec seznámen s pracovištěm i neformálně, například se zázemím a jeho využitím a společenskými aktivitami nových kolegů.

Dle Lochmannové (2016, s. 56) „*je orientace pracovníků ve vnitřním prostředí řízený proces, při kterém dochází k seznámení s organizací, jejími úkoly, stylem práce a vnitřními předpisy, v rámci nichž bude zaměstnanec vykonávat svoji práci.*“

Koubkem (2015, s. 199) je také upozorňováno na důležitost formálního a systematického procesu vyhodnocení a doporučováno orientaci pracovníka rozložit do delšího časového úseku, založeného na prioritách dané společnosti. Horvathovou a kol. (2014, s. 62) je upozorňováno na důležitost rozhovoru nového zaměstnance s nadřízeným, kdy je cílem nadřízeného vyvolat u nového pracovníka pocit, že byl očekáván a že si jeho příchodu do organizace váží. Dalším cílem rozhovoru by mělo být zopakování oboustranných očekávání od pozice a vysvětlení adaptačního procesu, který je Šikýřem (2016, s. 115) popisován jako nástroj, který má za úlohu zajistit novému zaměstnanci odborné informace a sociálně začlenit do pracovního prostředí. Dle tohoto autora je začátek programu pojen s datem nástupu nového zaměstnance a končen posouzením odpovědného manažera, kdy po zániku adaptačního plánu by zaměstnanec měl být plně připraven vykonávat danou práci. Dle Pilařové (2016, s. 71) je právě úkolem manažera seznámit nového zaměstnance s adaptačním plánem, kdy je důležité vybrat zaměstnance, kterým bude důkladně proškolen nový pracovník v potřebných oblastech. Stejnou autorkou je apelováno na vyhodnocení adaptačního plánu a vytvoření plánu pro další rozvoj pracovníka.

Lochmannovou (2016, s. 57) a Pavlíkem a kol. (2014, s. 45) je upozorňováno na důležitost průběžné kontroly a výsledků adaptace nových zaměstnanců. Lochmannovou (2016, s. 57) jsou uváděny dva možné způsoby průběžné kontroly, kdy se může nový zaměstnanec sejit s personalistou, kterým jsou specifikovány potíže, vznikající při adaptaci a je vykonán pokus o vyřešení situace se zaměstnancem a vymyslet jiný postup do budoucna, nebo zpětná vazba nového zaměstnance s přímým nadřízeným, který má na rozdíl od personalistů přehled o mezilidských vztazích, postupech a úkolech na daném pracovišti. Podle Pilařové (2016, s. 72) je dobře provedená a řízená adaptace tahem na branku společnosti, kdy je novému pracovníkovi zvýšena výkonnost a rychleji je adaptován do sociálního kolektivu.

### 2.3.1 Způsoby adaptace a orientace

Horváthovou a kol. (2014, s. 67) jsou popisovány metody do kterých je zařazen orientační trénink – jedná se o strukturovaný program, který je vytvořen pro větší počet nových zaměstnanců. Podle stejných autorů jsou většinou součástí těchto tréninků prezentace od manažerů a personalistů firmy, kterými je přednášeno o možnostech vzdělávání ve společnosti nebo například o možnostech kariérního růstu ve firmě. Horváthovou a kol. (2014, s. 68) je jako jedna z možností adaptace a zaškolení nových pracovníků popisovaná rotace práce, při které dochází k seznámení s činnostmi jednotlivých oddělení a postupů, kdy je zaměstnanec pověřen úkoly, díky kterým lépe pozná svoji pracovní náplň a jako další metodou je těmito autory popisován mentoring, kdy je novému zaměstnanci přidělen mentor (garant), kterým je pomáháno zaměstnanci v adaptaci a odbornosti. Koubkem (2015, s. 361) a Burtem (2015, s. 93) je proces mentorování popisován speciálně vybranými a proškolenými jedinci (mentory) pomáhajícími přiděleným jedincům k jejich vzdělávání a rozvoji. Koubkem je také proces mentorování vyzdvihován kvůli tomu, že k formálnímu výcviku je doplněn o rady a zkušenosti manažerů kteří „se v organizaci vyznají.“

Mezi další metodu je Koubkem (2015, s. 361) zařazen e-learning jako vzdělávání nových a stávajících zaměstnanců s využitím informačních a komunikačních technologií k podpoře vzdělávání. Vzdělávání může být probíhající po částech, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější (Koubek, 2015, s. 361). Tímto autorem je uvedeno, že by e-learning neměl nahrazovat ani omezovat, spíše rozšiřovat a doplňovat vzdělávání tváří v tvář. Haydenem (2019) je digitální vzdělávání podporováno a rozdělováno do tří forem – formální, neformální a podporující. Hayden (2019) a Ahmetaj (2018) se shodují na výhodách, mezi které je zařazena okamžitá dostupnost, možnost se vzdělávat z domova a přizpůsobit se potřebám zaměstnance. Kociánovou (2010, s.134) je upozorňováno také na benefity adaptační příručky nebo balíčku, který je svým obsahem a informacemi stejný pro každého zaměstnance a často je dnes k dispozici elektronicky. Kociánovou (2010, s.134) jsou níže uvedeny možné příklady informací, které by adaptační příručka mohla obsahovat:

- popis organizace, její vize a cíle, případně vztahy na trhu a organizační struktura;
- popis komunikace v dané organizace a důležité kontakty na pracovníky;
- pracovní řád společnosti, pracovní podmínky (informace o dovolené, pracovní době, BOZP);
- důležité informace ohledně odměňování a zaměstnaneckých výhodách;
- možnosti vzdělání a rozvoje zaměstnanců;
- vzory potřebných formulářů.

Janišovou a Křivánkem (2013, s. 210-212) jsou dále řazeny mezi způsoby adaptace například úvodní semináře, které jsou většinou jednodenní a cílem těchto seminářů je představení

společnosti, jejich hodnot a tím přispění snazšího začlenění nových pracovníků, dále začlenění nováčka do skupiny talentů neboli pracovníků s vysokým výkonem, od kterých jsou novému pracovníku předávány důležité informace ohledně pracovní pozice a zároveň jsou nováčkovi příkladem a motivací. Janišovou a Křivánkem (2013, s. 210-212) je také popisován jako jeden ze způsobů adaptace tzv. „Buddy“, neboli kamarád, který je přiřazený k novému zaměstnanci s cílem pomoci se sociálně začlenit novému zaměstnanci a být nápomocný, „Buddy“ by měl mít méně formální funkci než mentor, avšak pokud jsou „Buddym“ splňovány určité znalosti a dovednosti, je nim mentor suplován. Cooperem a Wightem (2014) je k „Buddymu“ doplněno, že po dobu jeho trávení s novým kolegou by měl být „Buddy“ schopný vysvětlit neznámé úkoly pro nováčka, nepsané zvyklosti společnosti nebo zapojit nového pracovníka do méně formálních aktivit organizace, jako je třeba společný oběd s kolegy. Autory je představen vhodný popis pro „Buddyho“:

- schopnost a ochota vést druhé;
- výkonnost pracovníka;
- umí si zorganizovat dostatek času na nového kolegu;
- je důkladně obeznámen s náplní práce nového pracovníka;
- má velmi dobré komunikační dovednosti, je empatický;
- je oblíbený mezi ostatními kolegy (Cooper a Wight, 2014).

Dle Horváthové a kol. (2014, s. 67) jsou během programů adaptace také probíhající zpětnovazební rozhovory mezi nadřízeným a zaměstnancem, kdy je řešen výkon práce a svěřených úkolů zaměstnance. Podle těchto autorů zde je docházeno k eliminaci nejasností a nedorozumění a také k projednávání spokojenosti nadřízených s pracovním chováním nového zaměstnance na pracovišti. Bělohlávkem (2017, s. 16) je domníváno, že je důležité si při hodnotícím pohovoru určit cíle, které pohovorem chceme docílit, kdy se může jednat o motivaci pracovníků, zlepšení komunikace mezi oběma stranami, poznání silných a slabých stránek hodnoceného nebo poskytnutí cenných rad pro zlepšení práce nebo jednání jedince.

## 2.4 Metodika

V této kapitole bude popsán postup psaní bakalářské práce a jednotlivých etap, jak jsou na sebe navazující. První etapou psaní této závěrečné práce bylo studium odborné literatury na témata zisku a výběru zaměstnanců, jejich náboru a následné adaptace do pracovního prostředí, kdy z informací získaných z těchto sekundárních zdrojů byla formou literární rešerše provedena analýza a zpracování textu. Pro zpracování a pochopení problematiky byly čerpány zdroje od českých i zahraničních autorů, publikací dostupných z Národní digitální knihovny, vyhledávačů [www.books.google.com](http://www.books.google.com), [www.google.scholar.com](http://www.google.scholar.com) [www.bookport.cz](http://www.bookport.cz) a vlastních zakoupených zdrojů týkajících se zaobírané problematiky. Informace získané o společnosti XY byly poskytnuty personálním oddělením této společnosti a tento zdroj primárních informací byl následně zpracován a zakomponován do textu bakalářské práce.

Po získání vědomostí o společnosti XY, které byly poskytnuty personálním oddělením a z dostupných internetových zdrojů, monografií, dostupné literatury a následnému pochopení klíčových pojmů v oblasti náboru a výběru zaměstnanců, bylo důležité si stanovit výzkumné metody a realizovat výzkum, který probíhal v dané společnosti XY. Před realizací výzkumu probíhala přípravná etapa, kdy bylo důležité vybrat metody, které by nejlépe zmapovaly situaci v organizaci a přispěly k pochopení náboru a výběru zaměstnanců.

Za nejvhodnější metodu pro získání primárních dat od většího počtu respondentů byla zvolena kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření, která je podle Dismana (2011, s. 287) pro svoji vysokou reliabilitu a standardizaci metodou, výzkumným nástrojem, vhodným pro získání dat od většího množství respondentů. Dotazník byl následně rozeslán na všechny Store manažery dané společnosti XY, jelikož předmětem výzkumu práce je nábor a adaptace právě na tyto nižší manažerské pozice.

V rámci přípravné fáze po vytvoření adekvátních otázek, týkajících se náboru a adaptace zaměstnanců byl dotazník konzultován s District manažerkou, zda některé otázky neznějí nevhodně či manipulativně a dále poslán potenciálními odpovídajícími zaměstnankyni na nižší manažerské pozici s cílem zjistit, zda je dotazník srozumitelný hlavně u otevřených a polootevřených otázek. Po úpravách na základě získaných zpětných vazeb od tázaných zaměstnankyň byl dotazník rozeslán prostřednictvím odkazu na stránky [www.survio.com](http://www.survio.com) zcela anonymně 90 pracovníkům v lednu 2021 od 02.01.2021 do 29.01.2021. Dotazník je tvořen 21 otázkami, kdy první otázky mají demografický charakter, další otázky jsou uzavřené a jejich cílem bylo zjistit, jak byli zaměstnanci nabíráni a jak dlouho pro danou společnost pracují. Dvě otázky byly zcela otevřené. Zde bylo cílem nechat prostor pro odpověď zcela na odpovídajícího a zbytek otázek nabízel možnost částečně nebo neví, kdy odpovídající mohl poskytnout svůj názor, zkušenost prostřednictvím otevřené odpovědi.

Pomocí kvantitativního šetření v lednu 2021 (02.01.-29.01.) byl proveden sběr dat a na základě zjištěných dat byly vypracovány otázky pro kvalitativní výzkum. Pro výpočet dat z kvantitativního šetření byla aplikována matematicko-statistická metoda, charakterizovaná dvěma veličinami – počtem respondentů  $n$  a percentilem  $\%$ . Získaná data jsou prezentována v přílohách 2-22 v příloze bakalářské práce.

Primární data pro výzkum byla také získána pomocí kvalitativní metody, která je Dismanem (2011, s. 287) popisována jako metoda, kterou je používána induktivní logika, kdy je na začátku procesu pozorování a sběr dat. Autorem je vysvětleno, že výzkumníkem je pátráno po pravidelnostech, které jsou přítomny v datech a výstupem jsou nové hypotézy nebo teorie. Pomocí dotazníkového šetření a otevřených odpovědí respondentů byly vytvořeny strukturované otázky polostrukturovaného rozhovoru, které měly doplnit nebo lépe pochopit výsledky daného šetření, případně se mohly vyskytnout rozpory mezi tvrzeními vyššího managementu a nižšího managementu. Prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru byli postupně tázáni manažerka personálního oddělení, Tréninkový manažer, který je odpovědný za školení nových pracovníků i jejich následnou adaptaci a District manažer, který bývá přímým nadřízeným budoucího Store manažera a náplní jeho práce je práce se Store manažery a je přímo odpovědný za výsledky svěřeného regionu. Vzhledem k dané pandemické situaci byly rozhovory prováděny on-line formou v dubnu/květnu 2021, kdy na základě získaných odpovědí od Store Manažerů byly zkonstruovány a položeny otázky, které měly potvrdit nebo vyvrátit vnímání dané problematiky.

Poslední etapa výzkumu byla uskutečněna pomocí získaných dat z dotazníku a zpracováním dat z polostrukturovaných rozhovorů, kdy bylo provedeno srovnání odpovědí a byl porovnán pohled na dané téma ze strany pracovníků podílejících se na náboru a pracovníků, kteří byli přijati a vykonávají práci na nižších manažerských pozicích.

Všechna data byla pečlivě zpracována ve formě tabulek a rozhovory přepsány k nahlédnutí v příloze bakalářské práce. Získání těchto dat umožnil pochopit a nahlédnout do společnosti a byl zcela stěžejním pro následnou analýzu a vytvoření doporučení pro daný podnik.

Veškerá data získaná z primárních zdrojů byla následně analyzována, srovnána a na základě jejich vyhodnocení byla navržena doporučení pro společnost, která byla následně představena vedení společnosti.

## Analytická část práce

V analytické části této práce bude zaobíráno popisem a organizací společnosti XY, bude popsán nábor zaměstnanců, kritéria výběru dané společnosti, požadavky kladené na pozici manažera a postup přijetí, zaškolení a adaptace nových zaměstnanců. Pro vznik analytické části budou následovat tři fáze, které na sebe navazují – přípravná, realizační, zpracování a interpretace získaných výsledků. V přípravné fázi byly shromažďovány informace o dané organizaci, její postupy při recruitmentu a onboardingu. V realizační fázi došlo k rozeslání anonymních dotazníků manažerům v příslušném sektoru a byly provedeny rozhovory s HR manažerem, Tréninkovým manažerem a District manažerem, kteří se podílejí na zisku zaměstnanců a následném školení a adaptaci. V poslední části byly zpracovány získané informace a byl vytvořen návrh pro efektivnější výběr a adaptaci nových pracovníků.

Společnost XY, ve které výzkum probíhal, a která si nepřála být jmenována, a se kterou bude zabýváno v bakalářské práci, patří k celosvětově známým brandům se zaměřením na spodní prádlo a oblečení denní potřeby s důrazem na kvalitní materiály a vysokou kvalitu zpracování. Společnost je ve světě tvořená z 90 % franchisami. Pro firmu je prioritou zachování kvalitního zákaznického servisu a merchandisingu dle standardů společnosti. Módní firma s hlavním sídlem v Itálii, která je reprezentována třemi značkami pro český a slovenský trh, je v České republice téměř 15 let. Během této doby se stačila rozrůst do všech větších měst a má kolem 100 poboček, převážně v obchodních centrech. Na českém a slovenském trhu je převaha direkt obchodů, které jsou řízeny částečně z Itálie a pár franchizových poboček, kterým je vždy nápomocný District i Tréninkový Manažer zajištěn přímo společností, kteří jsou garantem stejné úrovně všech poboček ohledně znalosti, vizuálu a zákaznického servisu (Intranet společnosti XY, [www.xy.com](http://www.xy.com), 2021).

V českém sídle firmy, které má na starosti kolem tisíce zaměstnanců pro tři značky, jsou k dispozici HR oddělení, IT oddělení, PR, finanční úsek, technický úsek, Brand (manažer pro značku) /Area (regionální) manažeři, District (oblastní) manažeři a Country (generální ředitel) manažer, který je odpovědný za celou síť značek pro český a slovenský trh. Celou firmou je kladen velký důraz na týmovou spolupráci, během roku jsou pořádány teambuildingy, společné snídaně jak pro kancelář, tak i pro jednotlivé prodejny. Cílem dané organizace je přátelská atmosféra a spokojení zaměstnanci. Zároveň je ale jasně stanoveno pravidlo: napřed práce, potom zábava. Primární je tedy orientace na výsledek (Pracovní řád společnosti XY, 2018).

Jelikož je v bakalářské práci zaobíráno tématem náboru na nižší manažerské pozice, bude zde krátce popsána náplň práce Store manažera pro společnost XY. Především je SM zodpovídáno za personál na prodejně a také obrat pobočky. Do povinností spojených s touto pozicí patří organizace práce týmu, vedení týmu ke splnění stanovených firemních cílů ohledně obratu a také k udržení vysokého standartu péče o zákazníky. K administrativní náplni práce jsou zařazeny činnosti jako je psaní rozpisu dle požadavků prodejny i zaměstnanců, kontrola a úprava docházky na konci měsíce, denní kontrola depozitu pokladny a řešení případných finančních nesrovnalostí, vyplňování vstupních dokumentů se zaměstnancem, týdenní reporty svému nadřízenému DM. Mezi další povinnosti Store manažera je řazena motivace týmu, řešení stresových situací, komunikace se zákazníky a řešení případných stížností nebo nedorozumění. SM je také zodpovídáno za vizuál dané prodejny a výloh, které by měly být vždy dle návrhů z Itálie nebo upraveny dle domluvy s DM (Intranet společnosti XY, 2021).

Organizací XY je umožněn a také preferován kariérní růst zaměstnanců včetně pozice SM. Z této pozice je firmou umožňován posun na pozici District manažera nebo Tréninkového manažera. Pokud by zmíněné pozice bylo třeba obsadit, na základě evaluací s SM o jejich schopnostech a zájmu o vyšší pozici, je následně DM, AM posouzen profil uchazeče,



po kterém je následováno první výběrové kolo. Pokud jsou uchazečem prokázány schopnosti a předpoklady k vykonání DM nebo TM pozice, je následované druhé kolo s Country manažerem, probíhající v anglickém jazyce, jelikož znalost tohoto jazyka je jedním z hlavních kritérií pro vykonávání DM nebo TM pozice (Intranet společnosti XY, 2021).

Pro komplexní pochopení problematiky nábory, výběru a následné adaptace zaměstnanců na nižších manažerských pozicích budou dále krátce popsány náplně práce District manažera a Trenéra. District manažer je organizací XY popisován jako komunikační zdroj mezi požadavky firmy a požadavky zaměstnanců, kdy jsou DM většinou přiděleno 4 až 5 prodejen v ČR, za které je nim plně zodpovádáno. District manažer by měl mít velmi dobré organizační a komunikační schopnosti, jelikož je nim prováděn nábor zaměstnanců, je nim poskytován trénink (měl by probíhat každou vizitu), kontrola výsledků a vizuální stránky prodejny, komunikace se SM a předávání informací z centrály v ČR a také Itálie. Mezi náplň práce DM patří organizace eventů, komunikace napříč všemi odděleními na centrále, vyřizování stížností, prezentace a příprava prodejen pro zahraniční delegace a kontroly. V neposlední řadě je DM odpovědný za zaměstnance a jejich spokojenost, kdy jsou nim během vizit kontrolovány a vnímány pocity a chování zaměstnanců, kdy by DM měly být rozpoznány případné rozbroje nebo konflikty mezi zaměstnanci. Tréninkovým manažerem by měla být kompletně zastřešená informovanost DM, SM a SA o produktech, požadavcích na zákaznický servis a zavčas poskytnuty informace a návody ohledně nadcházejících eventech nebo změn výlohy. Náplní práce Trenéra je překlad všech manuálů a nových informací z anglického do českého jazyka. Dále by měl TM jezdit na prodejny a kontrolovat znalosti prodejních asistentek a poskytovat zpětné vazby z návštěvy Store manažerovi a District manažerovi. Pozice Tréninkového manažera by měla dodávat prodejnám nadšení a motivaci a také více přiblížit týmům cíle a vize firmy, týkající se produktů, ekologické stránky výroby a také směr, do kterého je firmou mířeno. Náplní práce Tréninkového manažera je také komunikace a spolupráce s DM, AM a CM ohledně ročních plánů a cílů, které jsou organizací XY nastaveny (Intranet společnosti XY, 2021).

## 2.5 Problematika nábory zaměstnanců v dané společnosti

Pro získání a následnou interpretaci výzkumu šetření bude v této kapitole prvně popsána problematika nábory a výběru zaměstnanců, prováděná firmou XY, průběh školení a adaptace. Po uvedení čtenáře do výše uvedených skutečností bude popsán sběr a následná interpretace získaných dat z dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci.

Vzhledem k požadavkům na nižší manažerskou pozici, konkrétně Store manažera, je firmou preferován výběr zaměstnanců z vlastních řad. Člověk povýšený ze společnosti je rychleji připravený na výkon práce, má reálnou představu o dané pozici a v neposlední řadě je motivací pro zbylý tým. Ve firmě není tajemstvím, že věří v mladé potenciály bez zkušeností a spíše místo požadavku na předchozí praxi preferuje chuť se učit novým věcem, nebát se vyhrnout si rukávy a být pozitivně naladěný. Nábořem je většinou pověřený zkušený District manažer, který je přímým nadřízeným potenciálního Store manažera, v jednotlivých případech se nábořem nebo následných pohovorů může účastnit pracovník personálního oddělení nebo Area manažer ([www.xy.com](http://www.xy.com), 2021).

V případě volné pozice na Store manažera je vždy prvotně jednáno o potenciálech z vlastních řad. O případných uchazečích vždy vědí District manažeri, kteří se starají o svěřené pobočky a mezi jednu z náplní práce je pro ně rozpoznání talentu a komunikace s případnými zájemci o kariérní růst. Pokud po domluvě District manažera s HR oddělením je nalezen vhodný kandidát, dochází k oficiálnímu pozvání uchazeče k pohovoru na danou pozici, který je většinou jednokolový. Uchazeči je představená náplň práce, platové podmínky

a předběžný popis zaškolení. Během pohovoru jsou většinou District manažerem kladeny otázky ohledně organizace práce, vnímání manažerské role uchazečem a případných prvotních obav z nové role. Pokud dojde k oboustrannému naplnění požadavků na volné místo, je s uchazečem podepsána smlouva, kdy je po celou dobu v komunikaci s přímým nadřízeným (District manažerem) a Tréninkovou manažerkou, kterou jsou zaopatřeny školící materiály, check listy a plán tréninkového školení, který je většinou pro interní zaměstnance čtrnáctidenní (Interní HR dokumenty společnosti XY, 2018).

V případě, že v rámci firmy nejsou shledány vhodné profily na obsazovanou pozici, je HR oddělením vystaven inzerát na kariérních portálech. K efektivnějšímu výběru vhodných uchazečů slouží firemní dotazník, který je zaměřený na rozpoznání priorit a cílů daného uchazeče, kdy se uchazeč může volně rozepsat o svých odpovědích. Z obdržených životopisů a dotazníků jsou pozváni k pohovoru uchazeči, kteří jsou dle personalistů a District manažerů těmi nejvhodnějšími pro danou pozici/pobočku. Po telefonické domluvě je s kandidátem sjednaná schůzka, během které je polostukturovaným pohovorem zjišťováno, zda by se daný uchazeč hodil pro volnou pozici. District manažerem jsou kladeny otázky o společnosti, povědomí uchazeče o náplni práce, jeho organizačních schopnostech a můžou probíhat tzv. role-play situace, kdy jsou manažerem popsány situace, které se stávají a je vnímána reakce uchazeče, jak by problém řešil. Dále je ze strany zaměstnavatele popisována pracovní pozice. Většinou dochází k popisu jednotlivých činností v průběhu dne, týdne, jsou popisovány cíle a představa firmy ohledně pracovního místa. Pokud nejsou uchazečem kladeny žádné otázky, je popisováno mzdové ohodnocení a benefity. Po pohovoru je účastník tázán, zda by měl chvilku navštívit pobočku, kdy je District manažerem blíže popsáno pracovní místo a prostředí, ve kterém by se daný uchazeč nacházel (Interní HR dokumenty společnosti XY, 2018).

Po absolvování všech pohovorů je District manažerem vybrán nejvhodnější kandidát a ostatním účastníkům je rozeslán zamítací dopis nebo jsou telefonicky kontaktováni. Nový zaměstnanec je kontaktován ještě před nástupem Tréninkovou manažerkou, která je po celou dobu nástupu a školícího procesu k dispozici novému pracovníkovi ohledně školení a získávání zpětné vazby na průběh tréninku. K dispozici je také District manažer, který je přítomný u podpisu smlouvy a zůstává v kontaktu s pracovníkem v případě dotazů nebo předání důležitých informací (Interní HR dokumenty společnosti XY, 2018).

### **2.5.1 Školení a adaptace zaměstnance**

Zaměstnanci, který je povýšen v rámci firmy na manažerskou pozici, je zorganizován tréninkový program na vybraných tréninkových prodejních. Většinou se jedná o dvoutýdenní školení dvěma různými tréninkovými Store manažery, aby došlo k nejvíce objektivnímu posouzení schopností nového pracovníka. Trénink je zorganizovaný tak, aby nabitě znalosti se daly ihned aplikovat v praxi, na konci týdne je mezi tréninkovou Store manažerkou a novým zaměstnancem sdělena zpětná vazba, která je dále předaná písemnou formou Tréninkové manažerce a District manažerovi z obou stran (Tréninkové standardy společnosti XY, 2018).

Pokud byl trénink úspěšně dokončen, je novým Store manažerem přebraný obchod, kdy je mu jeho přímým nadřízeným detailně popsán, jsou mu sděleny informace ohledně složení týmu a jsou mu popsány cíle a vize ohledně dané pobočky. Již během tréninku je novému Store manažerovi popsána forma spolupráce s District manažerem a s ostatními zaměstnanci kanceláře, na které by se mohl později obracet. V prvních týdnech dochází k častějším návštěvám přímého nadřízeného, kdy jsou návštěvy zaměřeny na orientaci v nové roli a organizaci práce. Zpětná vazba je sdělována po každé vizitě (Intranet společnosti XY, 2021).

Pokud je nový zaměstnanec přijatý externím výběrem na manažerskou pozici, je mu zorganizován tréninkový program minimálně na měsíc. Prvních čtrnáct dní je nováček školen na produkt, uzávěrky kasy a zákaznický servis, na který dále ze své pozice bude dohlížet a sám půjde za vzor svému týmu. Tréninkovým manažerem i District manažerem je dohlíženo na průběh školení, zda dochází k plnění plánu a přímým nadřízeným jsou vedeny hovory s novým zaměstnancem o jeho pocitech ohledně nového pracovního místa, náplní práce a zda je spokojený v nové roli. Po dvou týdnech produktového školení je nový manažer školen ohledně statistik, objednávek a stále se aktivně podílí na zákaznickém servisu. Pověřený tréninkový Store manažer je celou dobu školení k dispozici novému pracovníkovi ohledně dotazů, obav nebo nejasností. Každý týden je provedená zpětná vazba a pokud je na konci čtvrtého týdne trénink po zvážení tréninkové manažerky a nového pracovníka dostatečný, je Store manažer seznámený se svojí pobočkou. První den je nový Store manažer řádně uvítaný a představený týmu, jeho přímým nadřízeným je proveden po prodejně, jsou mu ukázány záležitosti ohledně prodejny. V prvních týdnech je District manažer nápomocný novému Store manažerovi, je nim dohlíženo na správnost postupů, jsou nim vysvětlovány záležitosti, které nebyly správně pochopené v praxi. Po každé návštěvě je provedena zpětná vazba, přímým nadřízeným je kladen větší důraz na pochvalu a pocity nového Store manažera (Intranet společnosti XY, 2021).

## 2.6 Zisk a zpracování dat výzkumu

Na základě výše popsaných postupů firmy při náboru, výběru a školení nového zaměstnance, byl vytvořen dotazník a po vyhodnocení odpovědí také rozhovory s manažerkou personálního oddělení, tréninkového oddělení a District manažerkou. Výsledné šetření je rozdělené do menších odstavců, kde poznatky, které byly získané pomocí dotazníkového šetření, byly komparované a doplněné o poznatky z rozhovorů. Na základě získaných dat z kvalitativního a kvantitativního výzkumu byly vypracované návrhy, které byly následně prezentovány společnosti.

Z demografického hlediska, z dotazníkového šetření vyplynulo, že kompletně všech 100 % (54) respondentů jsou ženského pohlaví. Z hlediska věku je rozložení zaměstnanců, pracujících na nižších manažerských pozicích ze 71 % (38) složen z pracovníků, kteří jsou zařazeni do věkové kategorie mezi 26-35 lety. Další 29 % (16) dotazovaných se nachází ve věkovém rozpětí od 18 až 25 lety. Ostatní možné věkové kategorie, uvedeny v dotazníkovém šetření nebyly zvoleny, případně žádný ze zaměstnanců na nižších manažerských pozicích nebyl shledán. V dotazu ohledně dosaženého nejvyššího vzdělání je možné zkonstatovat, že více jak polovina respondentů 57 % (31) zvolila variantu ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, 36 % (19) dotazovaných má ukončené vysokoškolské vzdělání a 7 % (4) žen na nižší manažerské pozici dosáhlo základního vzdělání. Na otázku číslo 4, která se zajímala o délku pracovního poměru na manažerské pozici, zde měli dotazovaní na výběr z možností „Méně než 1 rok“, „1-5 let“, „5-10 let“ a „10 a více let“. Většina pracujících na Store manažer pozici, 57 % (31) respondentů uvedlo, že v dané firmě pracují v rozmezí 1-5 let, 36 % (19) dotazovaných 5-10 let a 7 % (4) pracují méně než jeden rok. Poslední otázkou, týkající se demografických ukazatelů byla otázka číslo 5, kde byly zjišťovány aspekty, podle kterých si uchazeči o Store manažer pozici vybrali právě danou společnost. Z předem uvedených možností, které jsou zobrazeny v tabulce přílohy č. 6, si mohli respondenti vybrat jednu nebo více možností nebo zvolit odpověď „Jiné“, kde měli krátce vysvětlit svoji odpověď. Polovina respondentů 50 % (27) odpověděla, že si danou společnost vybrali pro zajímavé pracovní prostředí, 29 % (16) pro kladnou zkušenost s produkty, 14 % (7) si vybralo společnost kvůli doporučení a 7 % (4) uvedlo, že jejich výběr ovlivnilo mzdové ohodnocení, náležitosti

pro danou pozici. Žádný z respondentů nezvolil možnost „Jiné“, kde by mohl více specifikovat svoji odpověď.

V otázce číslo 6 bylo cílem zjistit firemní postoj k povyšování pracovníků z interních zdrojů, kdy skutečně 79 % (43) respondentů uvedlo, že získali pozici Store manažera povýšením z interních zdrojů a 21 % (11) se na pozici dostali pomocí externího výběrového řízení. Další otázka směřovala k délce výběrového řízení a ptala se na počet výběrových kol, kdy 14 % (8) respondentů uvedlo, že mělo více než 2 výběrová kola. Dalších 43 % (23) uvedlo, že měla pouze 2 výběrová kola. Stejně procentní zastoupení 43 % (23) odpovědělo, že mělo jen jedno výběrové kolo. Otázka číslo 8 byla zcela otevřená a měla zjistit neovlivněný subjektivní pohled respondentů na absolvovaný pohovor. 29 % (16) respondentů uvedlo ve své odpovědi, že na ně pohovor působil velmi profesionálně, 21 % (11) zmínilo ve své odpovědi, že pohovor byl komplexní a dalších 21 % (11) uvedlo, že pohovor byl příjemný, přirozený, během pohovoru se prý cítili uvolněně a pociťovali menší míru stresu. 22 % (12) dotázaných se shodovalo, že vzhledem k tomu, že již pro firmu pracovali, tak pro ně pohovor působil spíše doplňujícím dojmem a k ucelení již celkem známé náplně práce. 7 % (4) respondentů bylo zvědavých, zda pohovor naplní jejich očekávání ohledně vystupování a pověsti firmy. Otázka číslo 9 měla zkoumat, jaké procentní zastoupení uchazečů bylo přijato bez předchozí zkušenosti s vedením lidí. Na danou otázku odpovědělo 50 % (27) respondentů, že mají více než jeden rok předchozích zkušeností s vedením lidí. U 36 % (20) dotazovaných byla zvolena odpověď „Ne“ a 14 % (7) odpovědělo, že mají zkušenost s vedením lidí menší než jeden rok.

V následujících otázkách bylo dotazováno na průběh školení a adaptace zaměstnanců v dané společnosti. Otázka číslo 10 se zabývala tím, zda v období mezi nástupem a pohovorem probíhala komunikace ze strany zaměstnavatele. U této otázky uvedlo všech 100 % (54) respondentů odpověď „Ano“. V další otázce se bylo poptáváno, zda se popis školení na pohovoru shodoval s reálným zaškolením, které bývá ihned po přijetí. I zde všech 54 respondentů (100 %) odpovědělo jednoznačně „Ano“. Otázka číslo 12 měla za cíl zjistit, zda bylo novým zaměstnancům dostatečně věnováno během školení od tréninkového Store manažera. Až 93 % (50) respondentů odpovědělo, že se jim bylo plně věnováno od Store manažera během zaškolení, 7 % (4) nově přijatých uvedlo odpověď „Částečně“, kdy nimi byly uvedeny příklady, že Store manažer působil unaveně z předchozích tréninků nebo se trénovali v době, kdy chodilo zvýšené množství zákazníků (období slev, Vánoce), tudíž nebylo tolik prostoru na věnování se dostatečnému zaškolování. Vzhledem k tomu, že v průběhu tréninku s novým Store manažerem dochází ke komunikaci z Tréninkového oddělení ohledem zpětné vazby, zařizování pobytu v případě školení v jiném městě, byl další dotaz směřován k otázce, zda i ze strany tréninkového oddělení docházelo k dostatečné komunikaci v průběhu školení. Zde všech 100 % (54)P dotázaných odpovědělo „Ano“. U otázky číslo 14, která se zabývala, zda byla splněná očekávání ohledně dané pozice po zaškolení a bylo možné respondenty si vybrat mezi třemi možnostmi „Ano“, „Ne“, z možnosti doplnit důvody nespokojenosti stejně jako u odpovědi „Částečně“. Ze vzorku 54 respondentů, 86 % (47) dotázaných odpovědělo na otázku, že daná pozice splnila očekávání po zaškolení a 14 % (7) vybrali odpověď „Ne“ bez bližšího vysvětlení. Odpověď „Částečně“ nebyla zvolena ani jedním z dotazovaných. Další otázkou bylo navázáno na předchozí. Cílem bylo zjistit, v čem konkrétně bylo školení pro nově nastupující na manažerskou pozici přínosné. Ačkoli tato otázka byla zcela otevřená, většina respondentů se shodovala ve svých odpovědích. 57 % (31) respondentů uvedla ve svojí odpovědi, že ocenila propojení teorie a praxe, kdy různé situace byly převedeny na příklady z běžného chodu prodejny. Dalších 30 % (16) ocenilo vysvětlení některých témat a možnost slyšet vysvětlení dané tematiky od dvou různých tréninkových Store manažerů. Dalších 13 % (7) dotazovaných odpovědělo, že pro ně bylo přínosné, že viděli ochotu a přátelské jednání

od budoucích kolegů a díky školení na jiných prodejnách mohli navázat přátelské vztahy a kontakty. Na otázku číslo 16, která se zabývala podáváním dostatečné zpětné vazby během školení, 85 % (46) dotazovaných odpovědělo „Ano“ a 15 % (8) uvedlo „Občas“. Žádný z dotazovaných nezvolil odpověď „Ne“. Následující otázka zkoumala dobu, po které se nové Store manažeři cítili být připraveni na danou pozici. Odpovídajícím byly k dispozici na výběr tři odpovědi „Méně jak 6 měsíců“, „6 měsíců“ a „Více jak 6 měsíců“. 61 % (33) respondentů uvedlo, že se cítili zaškolené na pozici za méně jak 6 měsíců, 30 % (16) zvolilo odpověď „6 měsíců“ a 9 % (5) respondentů odpovědělo, že se cítily zaškolené po více jak 6 měsících.

V tomto odstavci budou shrnuty doplňující otázky pro analýzu dané problematiky. Otázkou číslo 17 bylo dotazováno, zda Store manažeři láká vidina kariérního růstu ve firmě. U 60 % (32) respondentů byla zvolena možnost „Ano“, 33 % (18) zvolilo odpověď „Nevím“ a 7 % (4) uvedlo, že je neláká možnost kariérního růstu. V další otázce bylo cílem zjistit, zda by dotazovaní měli zájem o kurzy leadershipu nebo některých jiných okruhů managementu spojených s jejich pozicí. 72 % (39) odpovídajících zvolilo možnost „Ano“ a 28 % (15) odpovědělo „Nevím“. Žádným respondentem nebyla zvolena možnost „Ne“. Předposlední otázka zkoumala, zda existuje nějaká oblast v daném zaměstnání, kde Store manažerům chybí znalost nebo podpora. V této otázce si odpovídající mohli vybrat z možností „Management týmu“, „Odborná znalost související s pozicí“, „Komunikace s nadřízeným“ a možnost „Jiné“, kde mohli napsat svojí vlastní odpověď. 40 % (22) respondentů zvolilo možnost „Odborná znalost související s pozicí“, 27 % (15) „Komunikaci s nadřízeným“, dalších 20 % (10) zvolilo možnost „Jiné“, kde se objevovaly návrhy ohledně chybějících znalosti a nejistoty při vyřizování reklamací a dále komunikace a zvládání řešení konfliktu s nepřijemným zákazníkem. 13 % (7) zvolilo možnost „Management týmu“. Poslední otázkou číslo 21 bylo poptáváno, zda je pro Store manažeře jejich nadřízený podporou. Z výběru možností „Ano“, „Částečně“ a „Ne“ si možnost „Ano“ zvolilo 65 % (35) a 35 % (19) respondentů uvedlo „Částečně“. Žádný z respondentů nezvolil odpověď „Ne“.

### 2.6.1 Vyhodnocení dat získaných z rozhovorů

První rozhovor, týkající se problematiky bakalářské práce byl proveden s manažerkou personálního oddělení, kdy ji bylo položeno celkem 13 otázek, které se zaměřovaly na nábor a výběr zaměstnanců na nižší manažerské pozice. Dle rozhovoru s HR je začátek výběrového řízení považován poptávkou od DM, kde je blíže specifikováno, o jakou pozici se jedná a od kdy je potřebný nástup. Personální manažerkou je uvedeno, že většinou o nábor zaměstnanců je postaráno DM, kterým je řešena celá agenda od selekce životopisů až po pohovory a obeznámení uchazečů s výsledkem výběrového řízení. Dotazovanou je domněváno, že ačkoli žádná oficiální struktura pro vedení pohovoru od organizace není poskytována, DM se nějakou strukturou řídí. V otázce ohledně referencí je zastáván názor, že nejsou v žádném případě rozhodující pro výběr nového pracovníka. Ohledně kritérií naboru jsou pro personální manažerku stěžejními hlavně 3 aspekty – zkušenost s retailem, vyzrálost kandidáta a potenciál pro vedení lidí. Manažerkou je zastáván názor, že výběr Store manažera je velmi ovlivněn osobností DM, kterým je daný nábor prováděn. U otázky na preferenci interního a externího výběru je HR upřednostňován výběr interního zaměstnance, který je méně rizikovým a zároveň pracovník přijatý zevnitř je dle respondentky více motivovaný, loajálnější k firmě a hrozí zde minimální riziko odchodu. Podle HR je pozice SM patřící mezi ty stabilnější ve firmě XY, kdy důvodem k odchodu bývá přijetí pozice s lepším finančním ohodnocením nebo potřeba po kariérním růstu. Dalším a nejčastějším „odchodem“ bývá mateřská dovolená. U otázky zkoumající potřebu vzdělávání zaměstnanců na nižší manažerské pozice je dle personální manažerky důležité se zaměřit na leadership a na manažerské dovednosti, hlavně z důvodu klíčové pozice SM, kterým je velmi silně ovlivňován tým, jeho výsledky

a do značné míry i fluktuace zaměstnanců na pozici Sales asistentů, která je v organizaci značně vysoká. Posledním tématem rozhovoru byl dotaz směřovaný na změny v náboru způsobené pandemií Covid 19. Dle HR nábor zaměstnanců na konkrétní SM pozici značně utrpěl, protože vlivem pandemie spoustou potenciálních kandidátů byla upřednostněna práce v kancelářích a celkově retail, hotelnictví a pohostinství byly velmi zasaženy pandemií a díky nejistotě je bývalými zájemci preferován jistější segment trhu práce.

Druhý rozhovor byl vedený s District manažerkou a obsahoval celkem 18 otázek, jelikož zde byly přidány otázky, zabývající se tréninkem nově přijatého zaměstnance a jeho adaptací. DM je postupováno během náboru zaměstnanců na nižší manažerskou pozici prvně zjištěním vhodných potenciálních uchazečů uvnitř organizace. Pokud u DM ani mezi jejími kolegy není nalezen žádný vhodný kandidát, pomocí HR oddělení je vystaven inzerát, obsahující potřebné informace a požadavky ohledně pozice. DM je kladen velký důraz na předchozí zkušenosti z retailu, kdy je to dle manažerky jedno z hlavních kritérií pro selekci daného uchazeče mezi pozvané k pohovoru. Mezi další kritéria výběru Store manažera jsou DM řazeny zkušenost s vedením lidí a zda svým chováním a odpověďmi odpovídá požadavkům na pozici, zda z něj vyzáruje pozitivní energie a celkově na DM zanechal dobrý dojem. U otázky ohledně referencí, se je manažerkou domníváno, že mohou být velmi přínosným zdrojem informací o budoucím pracovníku, proto jsou DM využívány pro potvrzení její rozhodnutí. DM je preferován výběr zaměstnanců na nižší manažerskou pozici z interních řád, jelikož je ni domníváno, že takový člověk bude víc motivovaný a rychleji se adaptuje do nové role, je to také z pohledu náboru a výběru o hodně snadnější a rychlejší než u uchazeče přijatého externě. U dotazu ohledně informovanosti o potenciálních zájemcích a potenciálech uvnitř společnosti je DM dozvídáno během evaluací a také prostřednictvím vizit na prodejnách a sledováním výsledků jednotlivých pracovníků. Dle DM je Store manažery nejčastěji opuštěna společnost z důvodu mateřské pozice nebo platovým podmínkám, kdy si většinou najdou lépe placenou obdobnou nebo vyšší pozici. U externě přijatých uchazečů dle DM dochází k odchodům za kratší dobu než u interně povýšených, kdy zřejmě nedošlo k naplnění očekávání od nové pozice. U otázky, týkající se vzdělávání manažerů, je DM míněno, že je určitě třeba vzdělávat SM hlavně v otázce vedení týmu. Dále byla DM dotazována ohledně otázek, směřujících k tréninku Store manažerů, kdy dle DM by měl Tréninkový Store manažer pracovat u organizace XY více let a být zřejmým lídrem, kterým jsou dodržovány všechny standarty společnosti. U vnímání rozdílů mezi interně nebo externě přijatými manažery je dle DM pocíťováno více rozdílů, mezi které jsou ni hlavně řazeny doba trvání adaptace, znalost produktu a firemní kultury organizace. Podle DM je adaptace a celkově připravenost SM přijatého manažera zevnitř trvá cca půl roku a externě přijatého manažera až jeden rok. Poslední otázkou bylo zkoumáno, jak probíhal nábor během pandemie, kdy DM bylo vysvětlováno, že sice nábor byly uskutečněny, ale tréninky a nimi spojena adaptace se uskutečňovala jenom napůl, jelikož online šlo probírat jen teoretické znalosti, ale stěžejními pro vykonávání této pozice jsou praktické dovednosti, které bylo třeba doškolit a ukázat až v průběhu otevření prodejen.

Posledním rozhovorem byly získány informace a názory od Tréninkové manažerky, celkově ze sedmi otázek, týkajících se především tréninku a adaptace. První otázkou bylo zjišťováno, jaká jsou kritéria pro výběr vhodného Tréninkového manažera, kdy Trenérkou bylo uvedeno, že o výběru a vhodnosti TSM nejdříve rozhoduje DM, který dle TM dokáže nejlépe zhodnotit kvality a předpoklady pro výkon této role. Trenérkou je popisováno, že u kritérii pro výběr není zcela zohledňována délka pracovního poměru u organizace, spíše jsou posuzovány schopnosti potenciálního manažera. Trénink nového Store manažera probíhá s pomocí tzv. Check-listů, které jsou poskytovány všem TSM prostřednictvím tréninkového oddělení. U otázky, zkoumající rozdíl mezi školením interního nebo externího pracovníka, je TM vnímán velký

rozdíl, kdy u interně přijatého zaměstnance je trénink většinou o polovinu kratší než u externího, dále je TM vnímán rozdíl v celkové adaptaci a znalosti produktů, systému atd. Tréninkovou manažerkou je vnímáno, že přibližně po půl roku jsou již SM schopny vykonávat pozici, bez ohledu na to, zda byly přijaté interně nebo externě. TM je domněváno, že ohledně vzdělávání je třeba se nejvíce zaměřit na leadership, jelikož jsou často povyšováni pracovníky, pro které je tato manažerská pozice první zkušeností s vedením lidí a velkou zodpovědností.

U otázky č. 1, zkoumající průběh výběrového řízení, je manažerkou personálního oddělení a DM shodováno, že prvně je zjišťováno, zda na prodejnách není vhodný profil pro povýšení na nižší manažerskou pozici, pokud tak není, je vystavený inzerát a většinou, pokud není nějaká výjimečná situace, je celý proces náboru řízen DM, který selektuje nabídky a následně jsou nim zvány kandidáti do prvního kola výběrového řízení. Po prvním kole, které je řízeno DM je cílem zjistit, zda je uchazeč vhodným kandidátem pro danou pozici, DM je vyptáváno na předchozí zkušenosti uchazeče a jsou nim kladeny otázky na různé možné situace, které se stávají na dané pozici a je očekávána reakce daného kandidáta. DM je tvrzeno, že během výběrového řízení je nim sledováno chování uchazeče, reakce a zda kandidát „zapadá“ do týmu a také jestli z něj má dobrý pocit. S obou rozhovorů vyplynulo, že nábor zaměstnanců je také založený na osobnosti DM, který má své subjektivní požadavky a nároky na obsazované místo, proto mohou nábor probíhat různě. Pokud je po prvním kole výběrového řízení DM daným uchazečem osloven, je pozván do druhého kola, které je uskutečněno za přítomnosti Area manažera a zaměřeno na logické uvažování daného jedince.

Dále bylo zkoumáno, zda je pohovor řízen strukturou, pokud není veden pracovníkem personálního oddělení. Oba dotázaní se shodují, že žádná oficiální struktura pohovoru na manažerskou pozici od firmy momentálně není, tudíž je DM zcela odkázán na své zkušenosti a osobní vzdělávání. HR je předpokládáno, že pohovory vždy mají základní strukturu, která zahrnuje představení společnosti, popis a očekávání na dané pozici, otázky na praxi, zkušenosti kandidáta atd.

Názory na preference byly u obou rozhovorů zcela rozlišeny. Zatímco z pohledu personální manažerky je reference velmi subjektivním názorem ohledně vnímání práce a osobnosti jedince a nemusí tak zcela pravdivě přiblížit schopnosti a vlastnosti budoucího potenciálního manažera, District manažerkou je zastáván názor, že na referencích velmi záleží a ráda této možnosti využívá, stejně tak zpětné vazbě od bývalého zaměstnavatele přikládá nemalou váhu při rozhodování o výběru kandidáta.

Z rozhovorů vyplynulo, že pokud je nábor vedený ze strany personálního oddělení, jsou uchazeči kladeny behaviorální otázky, díky kterým se personalista snaží odhalit slabé a silné stránky uchazeče a zkoumat reakce na kladené otázky. Pokud nábor a následný výběr je zcela v režii District manažera, záleží potom na vnímání a posouzení kandidáta dle požadovaných nároků a kompetencí požadovaných od DM. Dle personální manažerky je hlavním kritériem pro výběr uchazeče jednoznačně zkušenost z retailu, stejného názoru je i DM, kdy dokonce je to dle její odpovědi kritérium, které rozhodne, zda je uchazeč vybrán a pozván do výběrového řízení. Mezi další kritéria jsou odpovídajícími zvoleny jako hlavní, zkušenost s vedením lidí, vyzrálost daného jedince a vlastnosti, které předurčují vůdčí osobnost.

Ani jednou z dotazovaných není upřednostňováno vzdělání před zkušenostmi s vedením lidí a vedoucí pozicí. Respondentky se shodují, že by vhodný kandidát, především přijímaný zvenku měl mít zkušenost s vedením lidí a náležitě vzdělání. Na druhou stranu, pozice SM jsou nabízeny i Sales Assistantům, kteří předchozí zkušenosti nemají a často to bývá jejich první práce po střední škole.

Ohledně názoru na preferenci interních nebo externích uchazečů, jednoznačně došlo k souhlasu, že firmou je preferováno obsazovat nižší manažerskou pozici interními uchazeči.

Interní uchazeči jsou preferováni hlavně z důvodu znalosti organizace a firemní kultury, jsou také zaměstnanci, kteří prokázali svou loajalitu a například DM zná uchazeče osobně a dokáže zhodnotit a posoudit profil uchazeče v rámci delšího časového úseku. Interně povýšený uchazeč je také motivací pro zbylé zaměstnance a pro něj samotného to znamená nemalý kariérní posun a pocit satisfakce za dobře odvedenou práci. Dotazované se samozřejmě nebrání ani externímu náboru, pokud zrovna v organizaci nejsou potenciální uchazeči na danou pozici. Z hlediska časové náročnosti a také finanční (náklady za vystavení inzerátu, delší výběrové řízení a zaškolení) jsou sice externí uchazeči méně výhodní, avšak mohou firmě i dané prodejně poskytnout nový úhel pohledu a jiné zkušenosti z retailu.

Z rozhovorů vyplynulo, že potenciální kandidáti pro kariérní růst jsou nejčastěji odhaleni během evaluací neboli ročních nebo půlročních posezení s nadřízeným, kdy se do interního formuláře vyplňují a hodnotí jednotlivé dovednosti, související s danou pozicí a také jsou na konci daného rozhovoru pokládány otázky ohledně budoucnosti jednotlivého zaměstnance a možných cílů a vizí. Při evaluaci je tedy dán prostor zaměstnanci se podělit o zájem o kariérní růst nebo pokud je DM viděn potenciál v daném zaměstnanci, je mu sdělena možnost kariérního růstu. Pokud by byla volná pozice a je očekávána reakce evaluovaného. Dále je DM popisováno, že během svých vizit na prodejnách na základě výsledků a pozorování zaměstnanců na prodejně sleduje jednotlivé pracovníky a pokud je mezi nimi shledán potenciál pro kariérní růst, je s tímto zaměstnancem více pracováno a rozvíjeno. Samozřejmě může dojít k reakci na vystavenou pozici, kdy sice DM není shledán žádný interní vhodný kandidát, ale je to dle slov personální manažerky spíše raritní záležitostí.

Během rozhovoru bylo dotazováno na nejčastější důvody odchodu SM, kdy se dle personální manažerky na rozdíl od fluktuace Sales Assistantů jedná o celkem stabilní pozici, kdy nejčastějším odchodem je mateřská dovolená následovaná nabídkou vyššího mzdového ohodnocení a benefitů. District manažerkou je tento názor potvrzen a podotýká, že pokud již Store manažeři odcházejí dříve, bývají to právě externě přijatí uchazeči s představou jiné náplně práce.

Otázka č.12 s tématem v oblasti vzdělávání Store manažerů, byla položena navíc i Tréninkové manažerce, kdy bylo jednoznačně všemi třemi respondenty poukázáno na potřebu vzdělávání Store manažerů v oblasti leadershipu. Zde také zaznělo, že jelikož často dochází k povýšení z interních zdrojů, a tedy většinou není u zvoleného jedince žádná předchozí zkušenost s vedením lidí, je pro tyto juniorní manažery ze začátku těžké řídit tým, zvládat krizové situace a organizovat svou práci a práci svých podřízených zaměstnanců.

Během pandemie se dle rozhovorů s personální manažerkou a DM také změnil nábor zaměstnanců. Nejen celý výběr a nábor musel přejít do online formy, ale také k velkému překvapení obou manažerek výrazně ubylo relevantních uchazečů o nižší manažerskou pozici. Dle personální manažerky to může být způsobeno přestěhováním části obyvatelstva zpět do míst rodného bydliště, vzhledem ke ztrátě práce nebo lockdownu, kdy bylo finančně náročné si udržet pronajaté bydlení například v Praze a dalším faktorem je považována pohodlnost a odvyknutí si od časově stanovené práce, manuální práce a přechod na home office. DM je také poukazováno na úbytek relevantních uchazečů a nárůst reakcí, které uvádějí vyšší částku očekávaného mzdového ohodnocení a požadavek pevně stanovené pracovní doby bez pracovních víkendů.

Po rozhovoru s personální manažerkou a komparaci zodpovězených otázek s DM, následovaly otázky, týkající se tréninku a adaptace nových zaměstnanců, kdy rozhovor s tréninkovou manažerkou byl porovnán s odpověďmi na stejné otázky u DM.

V rozhovoru byl zpočátku kladen důraz na kritéria, která musí splňovat Store manažer, aby mohl zaučovat další manažery a mohl tedy být Tréninkovým Store manažerem (dále TSM).



Dle trenérky je hlavním kritériem pro výběr TSM perfektní znalost a provedení náplně práce manažera, kdy prvně probíhá diskuse s DM o dané SM, kdy je hodnocena její práce, výsledky prodejny a týmu. Trenérkou je dodáváno, že je velmi důležité, aby potenciální TSM uměl předat nabyté zkušenosti a vědomosti a dále mít trpělivost a dostatek empatie s nováčky. District manažerkou je doplněno, že je upřednostňována spolupráce s víceletou zkušenou SM než například s manažerkou s jednoletou praxí, shodují se však s trenérkou, že pokud je manažer na pozici chvíli a splňuje daná kritéria, může také vykonávat danou tréninkovou pozici.

Během školení nového zaměstnance na nižší manažerskou pozici je TSM postupováno dle pevně dané struktury, tzv. check listů, kde jsou bodově vyplněny všechny úkony SM, které by TSM měl s nováčkem projít a případně procvičit. Struktura není časově omezena a je pouze na TSM, jak si vysvětlení jednotlivých kapitol načasuje během týdenního školení. Po zaškolení jednotlivého okruhu (jednoho check listu), který je vysvětlován většinou jeden týden, by měl následovat test a podání zpětné vazby školícímu se jedinci, který by se také měl vyjádřit, zda mu bylo vše během týdne jasné a byl spokojen s průběhem školení a školitelem. Na základě testů a feedbacků TSM je posuzována připravenost nového Store manažera.

Rozdíly se zaškolením a adaptací externího a interního zaměstnance jsou vnímány oběma manažerkami. Internímu zaměstnanci se většinou stačí věnovat zaškolení maximálně dva týdny, kdy jsou mu předávány informace o roli a funkci manažera, a také je zaškolován na analýzy a statistiky, se kterými na nové pozici bude pracovat na denní bázi. Jelikož se jedná o uchazeče, který je již zaměstnán v organizaci, zná produkt, organizační kulturu a strukturu, je školení méně náročné i pro TSM. Adaptace daného nováčka je také velmi krátká, kdy je většinou převeden na novou prodejnu a nový tým, ale vzhledem předchozí pracovní zkušenosti ve firmě se spíše adaptuje „jen“ na novou roli, a ne na celou novou firmu a její zvyklosti. Kdežto externímu uchazeči je poskytnut čtyřtýdenní trénink, během kterého se prvních čtrnáct dní školí na produkt a ovládání kasy a činností s ní spojených, dále probíhá trénink jako u interního uchazeče. Store manažer přijatý zvenku je vzhledem k množství produktů a ostatních činnostech, souvisejících s novou pozicí, připraven na pozici později, a proto je zde třeba maximální nasazení a empatie TSM a první měsíce po zaškolení také větší přítomnost DM na dané prodejně. Trenérkou i DM je shodováno, že interní jedinec se cítí připraven a adaptován na danou pozici cca po šesti měsících a externí až do roka.

Na základě zjištěných dat je možné usoudit, že firmou jsou preferovány uchazeči zevnitř na pozici Store manažera, kdy až 79 % respondentů uvedlo, že pozici Store manažera získali právě povýšením uvnitř společnosti.

Pokud pohovor není veden personalistou, není firmou stanovena žádná struktura, kterou by se DM měl řídit, respondenti často uváděli pozitivní ohlasy na průběh a celkovou strukturu pohovoru, často byl uchazeči oceňován fakt, že pohovor byl velmi přátelský a nepůsobil stresově.

Z rozhovorů vyplynulo, že pokud je uchazeč přijímán externě, jedním z hlavních kritérií pro výběr je zkušenost z retailu nebo s vedením lidí, kdy 50 % respondentů odpovědělo, že již skutečně předtím mělo zkušenost s vedením lidí více jak jeden rok.

Vzhledem k vysokým nárokům od firmy, kladeným na trénink a adaptaci nového zaměstnance bylo v dotazníku dotazováno na spokojenost se školením. 93 % respondentů byla zvolena odpověď, že jim bylo věnováno dostatečně času po dobu zaškolení. Až 86 % Store manažerů také odpovědělo, že po zaškolení nová pozice plně splňovala jejich očekávání.

Dle odpovědí Tréninkové manažerky a District manažerky je průměrnou dobou adaptace a pocitu připravenosti Store manažera minimálně půlrok, u externě přijatých zaměstnanců

až jeden rok. Z dotazníkového šetření uvedlo 61 % respondentů, že se cítily být připraveni na pozici méně jak za šest měsíců.

Z rozhovorů také vyplynulo, že je firmou pocíťována potřeba školit a vzdělávat zaměstnance na nižších manažerských pozicích hlavně na téma leadershipu a organizace. 72 % respondentů se shoduje s tímto názorem a bylo by rádo za podobné typy školení. Zde je nutné vyzdvihnout, že vysoké procento odpovídajících respondentů zvolilo stejnou odpověď jako dotazované manažerky, aniž by byly manažerkám během rozhovorů kladeny konkrétní příklady možného okruhu školení nebo chybějících znalostí.

## **2.7 Porovnání interních a externích zdrojů**

Z výsledků dotazníků a rozhovorů, poskytnutých zaměstnanci dané společnosti XY, si lze povšimnout, že většina zaměstnanců (až 79 %), pracujících na pozici Store manažera byla povýšena z řad firmy, což je zcela potvrzováno výsledky šetření. Personální manažerkou (HR) je upřednostňovaný interní nábor zaměstnanců na nižší manažerskou pozici z vícero důvodů. Dle HR je uchazeč, který je již nějakou dobu zaměstnán v dané organizaci a jsou nim prokazovány schopnosti k možnému kariéernímu růstu, je vhodným kandidátem pro pozici Store manažera, jelikož jsou firmou známy jeho silné a slabé stránky, osobnost daného uchazeče a také jeho schopnost jednat v krizových situacích. Povýšením interního zaměstnance je také organizací ukázáno, že věří v interní potenciál a ráda poskytne možnost i nezkušeným jedincům, kteří ale mají nezbytné předpoklady pro vůdčí a organizovanou osobnost, jež bude umět vést a motivovat tým. Rozhodnutím dát šanci internímu zaměstnanci je pro ostatní zaměstnance, toužící v budoucnu po kariéerním růstu, také velmi motivující a je tím zvyšován zájem a proaktivita zaměstnanců.

District manažerkou a Trenérkou je také doplňováno, že přijetím Store manažera z interních zdrojů je velmi usnadněný a urychlený trénink jedince. Také jsou snížena skoro na minimum nenaplněná očekávání, spojena s novou pozicí, jelikož je interním uchazečem komunikováno na denní bázi se Store manažerem, je již plně seznámen s firemní kulturou, produktem, požadavky firmy na vzhled prodejny, a také zákaznický servis. Kvůli výše uvedeným důvodům je podle manažerek interní uchazeč „jistota“ pro motivovaného a orientovaného nového Store manažera, jelikož již více jak polovinu své nové náplně si plně uvědomuje a zbytek nových povinností bere jako výzvu, kde chce vedení dokázat, že se rozhodli správně a poskytl internímu uchazeči možnost kariéerního růstu. Školení a adaptace zaměstnance přijatého interním výběrovým řízením je většinou o polovinu kratší než u externího uchazeče. Interním uchazečem se je také rychleji adaptováno do prostředí nové prodejny, na kterou bývá většinou přemístěný pro vykonání pozice Store manažer. Vzhledem ke skutečnosti, že ne všechny prodejny mívají totožný koncept a stejná pravidla pro umístění jednotlivých konstrukcí, marketingových materiálů a produktů, je pro interního zaměstnance snazší se zorientovat na nové prodejně a může se plně věnovat poznávání nového týmu, případně náboru nových členů týmu a jejich rozvoji a delegaci práce. Interním uchazečem, vzhledem k historii působení ve firmě, je také více prohloubený vztah mezi tréninkovým oddělením a potenciálním nadřízeným District manažerem, který může uchazeče znát, jelikož byl zaměstnán v jeho zóně, nebo případně, že by byl zaměstnán v zóně dalšího District manažera. Díky firemním akcím a školením je seznámený se svým potenciálním nadřízeným a jeho osobností.

Pokud, dle slov personální manažerky, vzhledem k dynamice retailu a nemalé fluktuaci Sales Assistantů dojdou interní zdroje, nebo na základě komunikace District manažerů a personálního oddělení není shledán žádný kandidát pro nově obsazovanou nižší manažerskou pozici, je přijímán uchazeč z externího výběru. Jak již bylo zmíněno a také potvrzeno rozhovory a dotazníkem, jen málo Store manažerů je ve firmě obsazeno externím výběrem a pokud je,

musí být kandidátem prokázáno, že splňuje daná kritéria a má zkušenost z retailu. Z dotazníkového šetření vyšlo, že 14 % současných Store manažerů mělo více jak 2 výběrová kola, což není dle rozhovorů častým jevem, kdy personální manažerkou a District manažerkou bylo uvedeno, že výběrová řízení mají většinou ne více jak 2 kola. Z výše uvedených skutečností je možné odvodit, že výběr externího uchazeče je velmi důkladný a uchazeč musí prokázat nemalé vědomosti a zkušenosti, nebo svými odpověďmi a teoretickými postupy přesvědčit DM a AM, že danou pozici zvládne a je si ním zcela uvědomováno, co daná pozice obnáší.

Po výrazně delším výběrovém řízení, v porovnání s interním pracovníkem, je následovaný trénink nového zaměstnance, který většinou trvá čtyři týdny a je tedy i větší ekonomickou zátěží pro firmu. Při rozhovoru s personální manažerkou bylo zjištěno, že je u externích uchazečů vyšší šance opustit společnost dříve než u interně přijatého uchazeče, a to hlavně z důvodů, že pokud je přijímaný uchazeč zvenku, měl by mít manažerské dovednosti nebo již práci manažera předtím vykonávat. Ačkoli zde dojde ke změně zaměstnání, nedojde již k tak výraznému povýšení nebo kariéernímu růstu, proto je zde personální manažerkou obáváno, že může dojít k nenaplnění očekávání externího zaměstnance a k rychlejší demotivaci. Během delšího tréninku je většinou uchazečem vystřídáno více tréninkových Store manažerů, za cílem získat větší rozhled a zkušenosti více manažerů, a také s cílem navázat kolegiální až přátelské vztahy pro lepší a rychlejší adaptaci nového zaměstnance. Pro externě přijatého uchazeče je také mnohem těžší si osvojit znalosti a odborný servis, vzhledem k velkému počtu různých produktů a nutnosti podrobné znalosti materiálů a jejich zpracování. Externě přijatým uchazečem může být také pocíťovaná vyšší míra stresu a nejistoty kvůli těmto neznalostem. Po úspěšném dokončení tréninku, který je zakončen finálním zhodnocením od Trenérky by měl být nový Store manažer přiveden v doprovodu District manažera na prodejnu a seznámen s týmem, prodejnu a požadavky District manažera, spojené s náplní práce a cíli dané prodejny. Externí zaměstnanec je často ze začátku vystaven situacím, které pro ně nejsou neznámy, ale mohou zde být nové postupy řešení nebo organizace některých činností, které jsou zavedeny firmou a měly by být novým zaměstnancem akceptovány a využívány. Dále zde může nastat problém s přijetím nového týmu a získání si jejich přízně. Pro všechny možné druhy výše popsaných skutečností by s externě přijatým uchazečem měl první měsíce trávit více času District manažer, aby mohl včas zasáhnout a pomoci novému zaměstnanci. Adaptace nového zaměstnance je posilněná školením na více prodejnách a tím i získání nových kontaktů, které mohou novému zaměstnanci velmi zpříjemnit a pomoci se začlenit do nové organizace. Adaptace po školení probíhá většinou s pomocí District manažera, který by měl novému Store manažerovi pomoci se začlenit do týmu a být dostatečně trpělivý s vysvětlováním firemní kultury, organizace a případných dotazů ohledně školení a proběhlého tréninku. Ačkoli je externímu zaměstnanci potřeba se věnovat ze začátku déle, je vzhledem k vysokým nárokům na předchozí zkušenosti, kladených během pohovoru a výběru, velkým předpokladem, že po překonání prvotních obav a neznalosti se díky výše zmíněným důvodům stane velmi dobrým manažerem. Oproti interně povýšenému zaměstnanci bez zkušeností s vedením týmu a s organizací práce, je výhodou u externě přijatého manažera, že právě těmito zkušenostmi je obohacen a již umí jednat ve stresových situacích, umí řešit konflikty a tím rychleji je nim sestaven a zorganizován jeho nový tým.

Z výše uvedeného popsání výhod a nevýhod interního a externího výběru lze říci, že pro firmu je ze všech stránek lepší a také častěji využívaný interní nábor zaměstnanců na nižší manažerské pozice. Organizací XY jsou do náboru zapojeny externí uchazeči až po důkladném průzkumu schopných interních zaměstnanců, kteří by se svým profilem hodili na pozici Store manažer. Firmou si je uvědomováno, že přijetí externího zaměstnance výrazně zvýší náklady na pozici jak z hlediska finančního, tak i časového, kdy nováčkovi bude třeba věnovat zhruba o polovinu

více času než interně povýšenému zaměstnanci. Z druhé strany externě přijatí pracovníci po důkladném zaškolení a po dostatečné adaptaci na dané pozici i v týmu, mohou čerpat své zkušenosti z předchozích zaměstnání a aplikovat je v zaměstnání novém. Kandidát, přijatý zvenku, také může přinést čerstvé myšlenky a inovace do některých procesů, například školení nebo zákaznického firmu a tím svůj tým obohatit o nový pohled na věc, který může usnadnit práci a prohloubit vzájemné vztahy mezi manažerem a jeho týmem.

## 2.8 Návrh efektivnějšího výběru a adaptace zaměstnanců

Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření a rozhovorů, je pro společnost XY doporučeno:

- vytvořit jednotnou strukturu vedení výběrových pohovorů;
- zavést zpětnovazební rozhovory nových Store manažerů i po zaškolení;
- v rámci talent managementu se zaměřit na potenciály z řád Store manažerů (týden s DM, TM);
- vytvořit manuál/příručku s vysvětlením jednotlivých odborných úkonů SM;
- využít metody hodnocení 360 stupňů pro zlepšení pracovních i komunikačních vztahů s nadřízenými;
- monitorovat nabídky práce na obdobných pozicích, sledovat medián mezd a být konkurenceschopný;
- prodloužit trénink externě přijatých zaměstnanců o týden.

Z odpovědí získaných rozhovory vyplynulo, že nábor zaměstnanců na nižší manažerské pozice je ve většině případů veden DM bez jasně dané struktury, kdy sice z dotazníkového šetření nebyla shledána negativní zkušenost, avšak pro takto velikou korporátní společnost by bylo vhodné sestavit například polostrukturovaný popis průběhu pohovoru, kdy by bylo docíleno, že každý uchazeč obdržel stejné množství podstatných informací a zároveň díky novému „návodu“, obsahující například behaviorální otázky nebo ukázkové situace, které řeší SM, by bylo i pro začínajícího DM snadnější se dozvědět více podstatných informací od uchazeče, a tím lépe a rychleji zjistit jeho případné kvality a slabé stránky.

Průběh pohovoru by se mohl sestavovat z několika částí, kdy prvně po setkání a představení se, by se vedoucí pohovoru mohl optat uchazeče, zda by se mohl ve zkratce představit a povědět něco o sobě. Z této úvodní části pohovoru by se DM mohl všimnout vyjadřovacích schopností uchazeče, a také dle vyprávění o své osobě, posoudit, zda uchazeč mluví k podstatě otázky a jak je nim zvládána stresová situace, vyvolána pohovorem. Po této části by DM mohla být představená společnost a pracovní místo a požadavky na vhodného kandidáta. V průběhu této části by DM měla být sledována reakce uchazeče, pokud nějaká bude a zda jsou uchazečem pokládány otázky. U představení pozice by mělo být zmíněno o mzdovém ohodnocení, benefitech a například o požadavcích na pokrytí směn a jiných možných skutečností souvisejících s pozicí. Pokud by od uchazeče nepřicházely žádné dotazy nebo již byly zodpovězeny, DM dle zanalýzování předchozího plynutí pohovoru mohlo být usouzeno, zda se jeví kandidát jako vhodný profil, a tedy by pokračoval v pohovoru nebo by jej slušně ukončil a s kandidátem by si domluvil termín, kdy se dozví o výsledku výběrového řízení. Pokud by DM bylo usouzeno, že je kandidátem jevený zájem o danou pozici a jeho odpovědi a otázky odpovídají požadavkům na manažerskou pozici, byly by jemu od DM pokládány behaviorální otázky, které mají za cíl zjistit, jak by daný jedinec uvažoval a jednal v běžných situacích, které role Store manažera obnáší. Seznam možných otázek by byl

přiložený k popisu pohovoru, kdy by cílem nebylo zodpovědět všechny otázky, ale na uvážení DM se optat pouze na ty, které by odpovídaly směru a tématům při pohovoru. Seznam by mohl být rozdělený na otázky pro uchazeče, který již má manažerské zkušenosti z předchozího zaměstnání a pro uchazeče, který má zkušenosti z retailu, ale ne na vedoucí pozici. Návrh výše uvedeného pohovoru je k nahlednutí v Příloze 26.

Na otázku, za jak dlouho se cítí SM být plně zaškolené a připravené na SM pozici, 61 % respondentek uvedla, že se tak již cítila za méně jak 6 měsíců, ačkoli odpovědi DM a Trenérky se shodují na minimálně 6 měsících až roce, proto by zde bylo dobré vyzpozorovat, zda vnímání zvládnutí role SM je vnímáno stejně i ze strany nadřízených. Zde by mohlo pomoci průběžné zhodnocení zvládnutí vykonávání úkolů, spojených s prací SM a vyslechnutí si vnímání zvládnutí SM role od obou stran. Průběžné hodnocení by se mohlo uskutečňovat po třech měsících na pozici, kdy by se po evaluaci nastavily cíle pro další tři měsíce a po této době by se zhodnotil celkový progres nového Store manažera, kdy díky častějšímu hodnocení mohlo přijít na rozdílné vnímání zvládnutí a chápání priorit na manažerské pozici, a tím k rychlejšímu sjednocení firemních i jedincových cílů.

Jelikož až více než polovina odpovídajících z dotazníkového šetření by ráda kariérně rostla, mohl by být společností XY uveřejněn mezi zájemce „popis“ ideálního kandidáta a požadavků na pozici, o které by se Store manažeři zajímali v rámci kariérního růstu. Z pozice Store manažera je firmou umožňován růst na pozici District manažera nebo Trenéra, proto by také mohl být pro potenciální uchazeče o tyto pozice, pokud i DM a Trenérem je sledován potenciál v daném uchazeči, zorganizovaný například týden s DM nebo Trenérem, kdy by zájemci bylo umožněno strávit celý týden a dozvědět se o pozici co nejvíce a vidět danou pozici na vlastní oči. Strávením času například s DM by se zaprvé utužil vztah s manažerem, obě strany by se mohly o sobě dozvědět více a SM by se mohly naskytnout situace k řešení, které předtím neřešil a DM by si mohl v praxi ověřit, zda je SM vhodný pro další kariérní růst. V neposlední řadě, strávený týden s nadřízeným, by mohl být motivačním nástrojem pro rozvoj talentů uvnitř organizace a přispět k lepšímu pochopení firemních rozhodnutí a celkové kultuře dané společnosti.

V rámci možných okruhů vzdělávání, které byly k dispozici v dotazníkovém šetření bylo respondenty nejvíce získán zájem o zvýšení odborné znalosti související s pozicí, kdy pod tímto pojmem jsou myšleny interní požadavky na analýzy jednotlivých prodávaných celků, objednávání zboží zcela na uvážení manažera a některé jednoduché výpočty, týkající se předpokladu zisku nebo ztráty a předpokladu vývoje prodejních akcí. Všechna tato témata jsou předmětem školení, avšak mohou být respondenty kvůli sezonnímu použití často zapomenuty nebo si těmito znalostmi není manažer celkově jistý. Zde by mohlo být doporučováno ve spolupráci s tréninkovým oddělením, s tréninkovými SM vytvořit pro pozici SM krátký a stručný přehled a popis analýz nebo příkladů výpočtů jednotlivých předpokladů, které by SM měli k dispozici a měli jistotu, že dané operace jsou nimi prováděny správně. Příručka by mohla být v tištěné podobě k dispozici každé Store manažerce na prodejně, nebo by mohla být vytvořena v on-line verzi, dostupná na intranetu společnosti. Některé příklady výpočtů by mohly být prezentovány ve formě krátkých videí. Toto doporučení by mělo být snadno zrealizovatelné, jelikož náplň práce TSM a také Trenérky jsou vytváření tréninkových a vzdělávacích materiálů. Dále by mohlo být prospěšné si například před obdobím evaluací (dvakrát do roka) ze strany District manažera a Trenéra si zanalyzovat se SM jeho odborné znalosti a v případě nejasností nebo nejistotě obzvláště juniorních Store manažerů jim opět danou problematiku osvětlit.

Nemalé procento odpovídajících také zvolilo možnost, že by byly rády za zlepšení vědomostí v rámci komunikace s nadřízenými. Za tímto pojmem je možné si představit, že zřejmě nemalá část Store manažerů nevnímá vztah s nadřízeným zcela pozitivně a může se například bát

se zeptat na provedení nějaké činnosti nebo celkově je z nižší manažerské pozice vnímán možný prostor pro zlepšení v této oblasti. Možným řešením by mohly být anonymní průzkumy spokojenosti, založeny na metodě hodnocení 360°, kdy by se respondent nemusel bát případných postihů nebo nepříjemného jednání ze strany nadřízeného a nadřízený by dostal komplexní zpětnou vazbu na vnímání jeho komunikace a celkového přístupu ke Store manažerům. Firmě XY budou předloženy nabídky tvorby tří firem, zabývajících se personálním rozvojem a různými hodnotícími metodami, včetně 360 stupňů, kdy firmou TCC s.r.o. je nabízena tato metoda za 800 Kč (jeden hodnocený) a zároveň jsou ni nabízeny zaměstnanecké průzkumy již od 100 Kč za osobu. Firmou Spolupráce s.r.o. je metoda hodnocení 360 stupňů nabízená již od 390 Kč a dále společnost YelowCouch s.r.o., která sjednává cenu na základě poptávky.

Při rozhovorech s manažerkami bylo zaznamenáno, že pokud je Store manažery měněna práce, je to kvůli lepšímu finančnímu ohodnocení, nebo kariérnímu růstu. Vzhledem k porovnávanému množství Store manažerů ve firmě a počtu DM a TM, je zřejmé, že pozice District manažera a Trenéra není možno nabídnout každému potenciálnímu uchazeči, tudíž je odchod kvůli vyšší pozici pochopitelný. Odchod, způsobený vyšší nabídkou finančního ohodnocení za stejnou pozici je možné ovlivnit dostatečným monitoringem trhu práce a včasným reagováním na změny finančního ohodnocení. Samozřejmě záleží na vnímání organizace, zda tento důvod odchodů je považovaný za problém či nikoli.

Jako posledním návrhem je doporučováno prodloužit trénink externě přijatých zaměstnanců o jeden týden, který by měl pomoci novému SM si uvědomit všechny náležitosti ohledně nové pozice. Cílem týdne tréninku navíc by bylo nechat nového SM si zkusit nanečisto vést prodejnu, na které je uskutečňováno jeho školení. Tréninkový Store manažer by jen pozoroval kolegu a na celý týden by mu byl přenechán na starosti chod prodejny a všechny manažerské povinnosti. V případě, že by novému Store manažerovi unikla nějaká skutečnost, související s výkonem pozice, nebyl jistý určitým výkonem nebo analýzou, byl by mu TSM k dispozici.

### 3 Závěr

Při hledání zaměstnanců je vynakládáno nemalé úsilí obou stran, kdy ze strany zaměstnavatele je snahou najít za nejkratší dobu nejlepšího vhodného uchazeče a pro uchazeče, najít si zaměstnání, do kterého se bude rád vracet a bude splňovat jeho požadavky. Během náboru jsou od vhodného kandidáta očekávána předem stanovená kritéria, která musí splňovat. První dojem lze udělat jen jednou, a proto je třeba se neustále posouvat a sledovat změny chování na trhu práce a náboru zaměstnanců, o těchto změnách informovat a vzdělávat pracovníky, přicházející do kontaktu s potenciálními uchazeči o obsazované místo. Sledováním měnících se trendů v náboru lidských zdrojů je každou firmou, kterou jsou tyto skutečnosti uvědomovány, získán obrovský náskok před konkurencí a předisponován snadnější a kvalitnější výběr pracovníků, kteří zůstanou firmě loajální.

V organizaci XY, kterou byl umožněn vznik této bakalářské práce, je nábor zaměstnanců denní rutinou. V bakalářské práci bylo zjišťováno, zda existují postupy pro nábor zaměstnanců na nižší manažerské pozice, jelikož je domníváno, že se jedná o velmi důležitou pozici, která může silně ovlivnit nejen pověst organizace, ale také fluktuaci a obrat jednotlivých prodejen.

Vzhledem k cíli bakalářské práce, kterým bylo navrhnout doporučení na vylepšení procesů náboru a adaptace zaměstnanců na nižší manažerské pozice byl proveden výzkum, který byl uskutečněn pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl poskytnut všem Store manažerům dané společnosti, kde byly zjišťovány jejich názory ohledně náboru, jaká kritéria měly splnit pro získání dané pozice, jejich názor ohledně zaškolení na pozici nebo spokojenost se zaškolením. Jelikož organizací je umožňován růst interních zaměstnanců na pozici Store manažera, byl stanovený dílčí cíl práce, který měl porovnat interní a externí zdroje a zjistit, jaké výhody a nevýhody jsou spojené s těmito zdroji, případně navrhnout doporučení pro nižší manažerské pozice.

Pro získání více názorů a zdrojů ohledně náboru, výběru a adaptace byly kromě dotazníku uskutečněny rozhovory s manažery společnosti, které jsou v kontaktu s nižší manažerskou pozicí a svým působením velmi ovlivňují pozici Store manažera. Komparací poskytnutých odpovědí je možné zkonstatovat, že společnosti XY je poskytována velká důvěra ve své zaměstnance, ať už se jedná o pozici District manažera, který je zcela autonomní při výběru zaměstnanců, či o povýšení zaměstnanců uvnitř organizace. Ačkoli firmou nejsou poskytovány návody nebo příručky pro vedení pohovoru, z dotazníkového šetření je prokazováno, že náborové zaměstnanců jsou prováděny na profesionální úrovni s cílem navodit příjemnou a přátelskou atmosféru.

Výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že jsou firmou XY preferovány na pozici Store manažera vnitřní zdroje a k vnějšímu náboru dochází pouze v krajních situacích. Z odpovědí manažerů společnosti je vnímáno, že interním nábořem jsou šetřeny zdroje finanční i lidské, kdy povýšení interního člověka je větší jistotou než risk v podobě přijetí externího uchazeče.

Vzhledem k široké informovanosti zaměstnanců o možnostech kariérního růstu, dochází ve firmě i k odchodu Store manažerů, kdy je sice kariérní růst umožněn, ale vyšší pozice jsou málokdy opouštěny. Adaptace zaměstnanců probíhá u všech zaměstnanců během zaškolení dle nastavených standardů firmy, avšak z odpovědí, získaných z dotazníkového šetření, je možné zkonstatovat, že ne všem pracovníkům je adaptace zprostředkována i po přechodu na prodejnu.

Pokud budou společností XY akceptovány a přijaty jednotlivé návrhy na zlepšení problematiky náboru zaměstnanců na nižší manažerské pozice, jistě to pomůže zjednodušit některé činnosti spojené s nábořem, výběrem a adaptací. Hlavním doporučením pro společnost XY

je komunikace mezi jednotlivými manažery a sdílení názorů a ideí mezi sebou, které by mohly být přínosné pro Store manažery.



## Literatura

### Primární zdroje

FIRMA XY. *Interní HR dokumenty společnosti XY*, 2018.

FIRMA XY. *Tréninkové standarty společnost XY*, 2018.

FIRMA XY. *Pracovní řád společnosti XY*, 2018.

FIRMA XY. *Intranet společnosti XY*, 2021.

### Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERKLEY, R. A. – KAPLAN, D. M. *Strategic Training and Development*. 1st edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2019. 456 s. ISBN 978-1506344393.

BERG, v.d. M. *Jak se vzájemně chápat. Generace X, Y, Z*. Praha: Grada Publishing, 2020. s. 232. ISBN 978-80-247-2139-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŮHA, D. et kolektiv autorů. *Abeceda Personalisty 2020*. Praha: Anag, 2020. 512 s. ISBN 978-80-7554-260-1.

BURT, C. *Risk Factors and Management Strategies*. New York: Springer International Publishing, 2015. 163 s. ISBN 978-3-319-18684-9.

ČOPÍKOVÁ, A. – BLÁHA, J. – HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DECENZO, D. A. – ROBBINS, S. P. – VERHULST S. L. *Fundamentals of human resource management*. 11 ed. Hoboken, NJ: John Wiley, 2015. 450 s. ISBN 978-93259-8760-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011, 372 s. ISBN 978-80-246-1966.

IVANCEVICH, J. M. – KONOPASKE, R. *Human resource management*. 12 ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2013. 640 s. ISBN 978-007-132633-9.

JANIŠOVÁ, D. – KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

HARPELUND, C. – HOJBERG, M. – NIELSEN, K.U. *Onboarding: Getting New Hires Off to a Flying Start*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. 272 s. ISBN 978-1787695825.

HORVATHOVA, P. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. 318 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv Press, 2017. 323 s. ISBN 978-80-904133-6-8.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAWSON, K. *New Employee Orientation Training*. Alexandria: Association for Talent Development, 2015. 216 s. ISBN 9781562869700.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-720-4907-3.

MONDY, R. W. – MARTOCCHIO, J.J. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2015. 410 s. ISBN 978-0538453158.

PAVLÍK, M. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cile, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. 160 s. ISBN 8024793741

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 257-258 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

SHARON, P. – SWAPNALEKHA, B. *Human ressource management: Text and Case*, 2nd ed. New Delhi: Vikas Publishing, 2015. 588 s. ISBN 978-93259-8760-9.

SCHMIED, Z. et al. *Abeceda personalisty 2020*. Praha: ANAG, 2020. 528 s. ISBN 978-80-7554-260-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Manažer, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2018. 165-172 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

THOMPSON, R. – ARNEY, E. – THOMSON, A. *Managing people – A Practical Guide for Front-line Managers*. London: Routledge, 2015. 192 s. ISBN 9781315883236.

TRACY, B. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je*. Praha: Synergie, 2015. 144 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

TYAGI, A. *Strategic Measurement of Human Resouce Management*. Travers City: Horizont Books, 2017. 201 s. ISBN 978-93-86369-34-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Manažer, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

### **Internetové zdroje**

AHMETAJ, G. *Driving performance and produktivity [online]*. 2018 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z WWW: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/performance-productivity>

BAUER, T. N. *Onboarding New Employees; Maximizing Success*. [online]. 2010 [cit. 2021-08-13]. Dostupné z WWW: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

BELAICHE, M. *The Essentials of Employee Onboarding*. [online]. 2017 [cit. 2021-08-13]. Dostupné z WWW: <https://www.hrpa.ca/HRPACapters/hamilton/programs/Documents/Essentials-Employee-Onboarding.pdf>

- COOPER, J. and WIGHT, J. Implementing a buddy system in the workplace. [online]. 2014 [cit. 2021-08-13]. Dostupné z WWW: <https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376>
- HAYDEN, D. *The professional body for HR and people development* [online]. 2020 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z WWW: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/digital-learningfactsheet>
- HOLLON, J. *Study Finds That a Bad Onboarding Experience May Disengage New Hires* [online]. 2018 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z WWW: <https://recruitingdaily.com/study-finds-bad-onboarding-experience-may-disengage-new-hires/>
- KUEFFNER, E. *Why HR Desperately Needs a New Take on Talent Mobility* [online]. 2020 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z WWW: <https://recruitingdaily.com/why-hr-desperately-needs-a-new-take-on-talent-mobility/>
- LUCK, D. *5 tips For a More Effective Remote Onboarding Process* [online]. 2020 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z WWW: <https://recruitingdaily.com/5-tips-on-how-you-can-effectively-onboard-new-employees-during-the-pandemic/>
- MEYER, A. M. and BARTELS, L.K. *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility*. 2017. [cit. 2021-08-13]. Dostupné z WWW: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=127683184&lang=cs&site=eds-live>
- PATHAK, A. *How Employers Can Read Virtual Body Language While Hiring* [online]. 2020 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z WWW: <https://recruitingdaily.com/how-employers-can-read-virtual-body-language-while-hiring/>
- PRUŽINOVÁ, K. *Jak na nábor v době rouškové* [online]. 2020 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z WWW: <https://modernizeni.ihned.cz/c1-66765100-jak-na-nabory-v-dobe-rouskove>
- SCOTT, C.P.R. *Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting* [online]. 2021 [cit. 2021-6-03]. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261621000036#!>
- SONNENSCHNEINOVÁ, P. *Osm nejčastějších náborových omylů firem* [online]. 2018 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/osm-nejcastejsich-naborovych-omylu-firem-id-3318355>
- SLOVÁČKOVÁ, Z. *Průvodce personální psychologii, Assessment centrum*. [online]. 2020 [cit. 2020-12-09]. Dostupné z WWW: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html)

# Přílohy

Příloha 1 Dotazník na téma Nábor a adaptace zaměstnanců na nižší manažerské pozice ve vybrané společnosti.

- **Jste muž/žena?**
  - Muž
  - Žena
  - Jiné
- 2. **Do jaké věkové kategorie se řadíte?**
  - 18-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-55
  - 56 a více
- 3. **Jakého vzdělání jste dosáhl/a?**
  - Základní vzdělání
  - Středoškolské bez maturity
  - Středoškolské s maturitou
  - Vysokoškolské vzdělání
- 4. **Jak dlouho pracujete u firmy?**
  - Méně než 1 rok
  - 1-5 let
  - 5-10 let
  - 10 a více
- 5. **Na základě čeho jste si vybral/a danou společnost?**
  - Doporučení
  - Mzdové ohodnocení
  - Zajímavé pracovní prostředí
  - Zkušenost s produkty
  - Jiné
- 6. **Získal/a jste pozici povýšením z interních zdrojů?**
  - Ano
  - Ne
- 7. **Měl/a jste více výběrových kol během náboru?**

- Žádné
- Ne, jenom 1
- Ano, 2
- Více než 2

**8. Jak na Vás působil pohovor na pozici Store manažera?**

**9. Máte předchozí zkušenost s vedením lidí?**

- Ano – méně než rok
- Ano – více než rok
- Ne

**10. Probíhala mezi Vámi a společností v období mezi nástupem a pohovorem dostatečná komunikace?**

- Ano
- Ne

**11. Probíhalo zaškolení dle popisu během pohovoru a pozdější komunikace?**

- Ano
- Ne

**12. Věnoval se Vám tréninkový Store manažer během zaškolení?**

- Ano
- Ne
- Částečně

**13. Věnovala se Vám Trenérka (Tréninkové oddělení) během zaškolení?**

- Ano
- Ne
- Částečně

**14. Splňovala daná pozice Vaše očekávání po zaškolení?**

- Ano
- Ne
- Částečně

**15. V čem bylo zaškolení přínosné?**

**16. Byla Vám během tréninku podávána dostatečně zpětná vazba?**

- Ano
- Ne
- Občas

**17. Po jak dlouhé době jste se cítil/a zaškolená na pozici?**

- Méně jak 6 měsíců

- 6 měsíců
- Více jak 6 měsíců

**18. Láká Vás možnost kariérního růstu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**19. Byl/a byste ráda za průběžná školení ohledně leadershipu a dalších vzdělávacích kurzů týkajících se Vaší pozice?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**20. Ve které oblasti zaměstnání Vám nejvíce chybí podpora nebo znalosti?**

**21. Je pro Vás Váš nadřízený oporou?**

- Ano
- Ne
- Částečně

Příloha 2 Zastoupení Store manažerů v daném podniku dle pohlaví

Pohlaví	n	%
Muž	0	0
Žena	54	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Věkové zastoupení Store manažerů v daném podniku

Možnosti	n	%
18-25	16	29
26-35	38	71
36-45	0	0
46-55	0	0
56 a více	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Možnosti	n	%
Základní vzdělání	4	7
Středoškolské s maturitou	31	57
Středoškolské bez maturity	0	0
Vysokoškolské vzdělání	19	36

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Délka pracovního poměru zaměstnanců na nižších manažerských pozicích

Možnosti	n	%
Méně než 1 rok	4	7
1-5 let	31	57
5-10 let	19	36
10 a více let	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6 Preference, dle kterých bylo uchazeči vybrána daná společnost

Preference	n	%
Zajímavé pracovní prostředí	27	50
Kladná zkušenost s produkty	16	29
Doporučení	7	14
Mzdové ohodnocení	4	7

Jiné	0	0
------	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 Zastoupení zaměstnanců v organizaci, vybraných interním a externím výběrem

Typ výběru	n	%
Interní	43	79
Externí	11	21

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 8 Počet absolvovaných výběrových kol v průběhu výběrového řízení

Možnosti	n	%
Žádné	0	0
Jenom 1	23	43
2	23	43
Více než 2	8	14

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 9 Otevřená otázka, týkající se působení pohovoru na jednotlivce

Odpovědi	n	%
Velmi profesionální pohovor	16	29
Komplexní pohovor	11	21
Příjemný, přirozený pohovor	11	21
Doplňující, opakovací dojem	12	22
Naplnění z očekávání ohledně pozice a organizace při pohovoru	4	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 10 Procentní zastoupení uchazečů přijatých bez předchozí zkušenosti s vedením lidí

Možnosti	n	%
Ano, méně než rok	7	14
Ano, více než rok	27	50
Ne	20	36

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 11 Průzkum komunikace mezi společností a uchazečem v období mezi nástupem a pohovorem

Možnosti	n	%
Ano, dostatečně	54	100



Nedostatečně	0	0
--------------	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 12 Popis školení během pohovoru vs skutečné školení

Možnosti	n	%
Ano, odpovídal	54	100
Ne, neodpovídal	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 13 Věnování tréninkového Store manažera novému zaměstnanci během školení

Možnosti	n	%
Ano	50	93
Částečně	4	7
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 14 Věnování Tréninkového manažera novému zaměstnanci během školení

Možnosti	n	%
Ano	54	100
Částečně	0	0
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 15 Průzkum, zda daná pozice splňovala očekávání po zaškolení

Možnosti	n	%
Ano	47	86
Ne	7	14
Částečně	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 16 Průzkum, zda bylo zaškolení přínosem pro nové Store manažery

Odpovědi	n	%
Propojení teorie a praxe	31	57
Dovysvětlení témat, možnost slyšet vysvětlení od více školitelů	16	30

Přátelské jednání, navazování kontaktů	7	13
---	---	----

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 17 Podávání zpětné vazby

Možnosti	n	%
Ano	46	85
Ne	0	0
Občas	8	15

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 18 Doba, po které se nové Store manažery cítily připravené na vykonávanou malou pozici

Možnosti	n	%
Méně jak 6 měsíců	33	61
6 měsíců	16	30
Více jak 6 měsíců	5	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 19 Zájem o kariérní růst zaměstnanců na nižších manažerských pozicích

Možnosti	n	%
Ano	32	60
Ne	4	7
Nevím	18	33

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 20 Zájem o vzdělávací kurzy pro Store manažery

Možnosti	n	%
Ano	39	72
Ne	0	0
Nevím	15	28

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 21 Průzkum oblastí, kde by manažerům mohla být poskytnuta podpora z hlediska odbornosti

Možnosti	n	%
Management týmu	7	13
Odborná znalost související s pozicí	22	40
Komunikace s nadřízeným	15	27
Jiné (reklamace, komunikace	10	20

s problémovým zákazníkem)		
------------------------------	--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 22 Podpora od nadřízeného

Možnost	n	%
Ano	35	65
Ne	0	0
Částečně	19	35

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 1 Jak probíhá výběrové řízení pro Store manažera?

Odpověď personální manažerky: „Začíná to poptávkou od DM včetně specifikací, kam, od kdy a jak, a následně inzerujeme na pracovních portálech, našich kariérních stránkách. V případě že víme, že daná pozice bude hůře obsaditelná, tak promujeme na FB, Linked In atd. Následně se nám tedy hlásí kandidáti a už prvním krokem selekce je dotazník, který oni musí při té přihlášce vyplnit kromě CV a tam se ptáme na úplně základní kritéria, jako jsou-li ochotni pracovat na směny, jakou mají znalost jazyků, jaký mají požadovaný plat a pár otevřených otázek, abychom věděli, jakým způsobem komunikují. Následně probíhá první kolo, záleží, jestli si to celé řídí DM sám, tak je to v jeho režii, jestli chce udělat jedno kolo, 2 kola, když zrovna máme otevřené obchody, tak silná preference je toho kandidáta pozvat na prodejnu, aby DM viděl i tu jeho interakci a jakým způsobem na něj reaguje tým, nebo jak on se pohybuje na „place“ nebo někde v kavárně. V době pandemie jsme měli všechny pohovory online, v případě, že DM nestíhá, nebo že je to junior nebo je tam nějaký problém, tak se do toho zapojuje HR oddělení, v pozici HR specialistiky, která může dělat ty první kola a když si vybereme tak následuje nabídka a potom se všichni modlíme, aby ten kandidát nastoupil.“

Otázka č. 2 Pokud pohovor není veden personalistou, řídí se nějakou strukturou?

Odpověď personální manažerky: „Já doufám, že ano. Vlastně, vzhledem k tomu, že každý DM k sobě do týmu hledá trošičku typově jiného člověka, tak ten manažer má volnou ruku v tom jakým způsobem ten pohovor povede, určitě by tam měly zaznít otázky na praxi toho kandidáta, otázky na formální náležitosti co se týče spolupráce, z naší strany by měla být vysvětlena a přiblížená role SM, aby ta očekávání byla nastavená správně, aby ten kandidát nenastoupil a nepředstavoval si něco jiného ale nemáme nějak pevně danou korporátní strukturu, které by se ten manažer musel držet.“

Otázka č. 3 Kolik v průměru bývá pohovorových kol a jak dlouho trvá výběrové řízení?

Odpověď personální manažerky: „V průměru jsou to 2 kola. Průměr délky VŘ u pozice SM je 3 týdny, než je mu dána nabídka. Například v době lockdownu jsme nabírali, ale domluvili jsme se s kandidátem, že nastoupí až za delší dobu, kdy se otevřou prodejny. Když to shrnu tak od poptávky až po jeho nástup tak je to tak 5 týdnů.“

Otázka č. 4 Jsou pro Vás důležité reference pro výběr zaměstnance?

Odpověď personální manažerky: „Bude to asi trošku kontroverzní, ale já řeknu, že ne. My reference neověřujeme programově, protože je to z hlediska legislativy ošemetné, protože by předchozí zaměstnavatel neměl správně sdílet informace týkající se výkonu, měl by být schopný jenom potvrdit, že ten člověk tady pracoval od tehdy do tehdy, měl takový pracovní poměr, ale hlavně vycházím z mé zkušenosti, kdy jsem byla x-krát přítomná, kdy se poskytovaly reference na naše bývalé zaměstnance, ať už jsem byla v jakékoli firmě. Z určitých důvodů se to zakulatilo, spousta HR se setkala s větou, pojďme se rozloučit, já ti dám dobré reference. Samozřejmě i když tam není úmysl poskytnout jiné reference, než je realita, tak je to extrémní subjektivita toho, kdo ty reference podává, většinou by to měl být bývalý přímý nadřízený. Na druhou stranu, je to jenom subjektivní pohled, v momentě, kdy se neptáme na objektivní věci typu pracoval u vás tehdy na takový pracovní poměr, měl opravdu na starosti i tyto činnosti. Ale když se ptáme na výkon, chování, přístup, jak třeba ten člověk hodnotí jeho silné, slabé stránky, tak vlastně on nám neříká, jaký ten kandidát je, ale jak ho ten člověk vnímal. Což může vystihovat realitu, ale nespolehala bych na to, že ať je ta reference jakákoli, tak že to tak skutečně je. A na základě toho někoho přijmout je mnohem větší risk než na základě dobré pohovorovací metody.“

Otázka č. 5 Na základě čeho posuzujete vhodnost kandidáta?

Odpověď personální manažerky: „*Tam je silný vliv manažera, který si do týmu vybírá. Na základě toho, jak ten manažer vnímá kvality, kompetence a vlastnosti, který ten jedinec na pozici SM musí mít, tzn. nějaké posouzení u pohovoru a zároveň, kdy je tam třeba nějaká testovací hodinka na prodejně, tak na základě pozorování chování toho kandidáta. Když nabíráme ze strany HR, tak se to snažíme dělat sofistikovaněji, tím že jsme si udělaly kompetenční model SM a jedeme jednotlivé kompetence pomocí behaviorálních otázek a tam je nějaký předpoklad, že člověk trošičku víc odhalí i to co se ten kandidát může pokusit skrýt, ale i tak to není absolutně záruka toho, že všechno vyjde na povrch, nicméně je to hlavně pohovor a pozorování, v případě já ještě vkládám modelové situace.*“

Otázka č. 6 Jaké je hlavní kritérium pro výběr uchazeče?

Odpověď personální manažerky: „*Je to určitě zkušenost z retailu, to je neoddiskutovatelné. Chcete tvrdé nebo měkké kritérium? – Oba. Já bych řekla, že je to nějaký proaktivní přístup a vyvrálost osobnosti, bez které to prostě na pozici SM nejde. A v kombinaci s tím, že ten člověk má zkušenost z retailu, už nějakou znalost procesů, tak věřím tomu, že se další věci dají naučit, ale musí tam být zároveň ten přístup, aby ten člověk dokázal nějak strategicky přemýšlet a měl když ne zkušenost tak minimálně potenciál/předpoklad k tomu, že bude dobrým manažerem, protože to je na pozici SM to klíčové, aby ten SM potom nesklouzl k tomu dělat ty úkoly za SA nebo suplovat tam roli SA, protože to ve výsledku vede pouze k tomu, že je ta práce neefektivní a že ten SM se nerozvíjí tak jak by měl, takže bych řekla tady ty 3 věci. Retail, vyvrálost a potenciál, když už ne zkušenost být dobrý lídr a manažer.*“

Otázka č. 7 Je pro Vás při výběru upřednostňována zkušenost s vedením lidí nebo vzdělání v daném oboru, případně jiný faktor?

Odpověď personální manažerky: „*Vzdělání téměř vůbec nezohledňujeme, protože je to pozice natolik praktická, že v podstatě, když už někdo má vysokoškolské vzdělání, tak to svědčí spíš o tom, že se dokáže nějak sám zorganizovat nebo nějakým způsobem pracovat koncepčně. Samozřejmě je tam, troufnu si říct, minimum středoškolské vzdělání ale není to tak, že bychom se koukali, jaký obor studoval. Praxe zde má rozhodně větší váhu.*“

Otázka č. 8 Jsou pro Vás důležité předchozí zkušenosti s vedením lidí?

Odpověď personální manažerky: „*Může to být člověk, který nemá praxi s vedením týmu, protože stejně tak dáváme příležitost i někomu zevnitř, kdo je na pozici SA, nemá nikde zkušenost s vedením lidí, ale jsou tam tak jasné vlastnosti a charakteristiky, které předurčují, že ten člověk bude úspěšný. Samozřejmě když někdo přichází zvenku a nemá tu zkušenost, tak je těžší jenom během toho výběrového řízení tyhle vlastnosti odhalit, ale umím si představit, že to může být člověk, který třeba měl sice ne vedoucí ale samostatnou pozici v typově trošku jiném retailu, ale ta zodpovědnost byla taky vysoká.*“

Otázka č. 9 Upřednostňujete interní nebo externí výběr zaměstnanců? Proč?

Odpověď personální manažerky: „*Záleží na aktuální situaci v těch týmech, ale z mého pohledu bych upřednostnila interní, protože jednak je tam menší riziko špatného naboru, kdy člověk prostě neodhadne něco ve výběrku, zároveň je tam menší riziko toho, že ten kandidát očekává něco jiného, než je potom realita, protože ten kandidát zevnitř typicky ví minimálně jak to prostředí funguje, i když ta role je samozřejmě jiná a přináší něco, co si ten člověk neuměl představit, ale už tam většinou nebývá takový šok. Zároveň typicky bývá, že ten člověk bývá vděčný za příležitost, bývá loajálnější k firmě a je to pro něj zároveň krok nahoru, protože když vezmeme SM, který už dělal SM v jiném obchodě, tak je to pro něj stejná úroveň pozice, kterou už měl, akorát v jiné firmě. Když povýšíme SA nebo zástupkyni manažera,*

*tak je to vlastně step up, a ten člověk má vnitřní snahu prokázat, že si to zaslouží, ale samozřejmě jsou případy, kdy externí kandidát je lepší volba, typicky když už není po komu šáhnout uvnitř a myslím si, že čas od času i nový vítr zvenku může přinést nový pohled, jiné nápady a zároveň s tou fluktuací, která v retailu je, tak není úplně snadné si vždycky všude vychovat nástupce.“*

Otázka č. 10 Jak se dozvídáte o tom, že má zaměstnanec ambice pro kariérní růst?

*Odpověď personální manažerky: „Typicky to bývá přes jeho manažera, na základě pohovoru rozvojových, které jsou 2x ročně, evaluace a mid year. Tak by DM měl se svými SM a SM se svými SA probírat to, kam ten člověk míří, kam by chtěl růst, co se k tomu by měl naučit, jakým způsobem to vidí do budoucna ve firmě. A pokud SM má ve svém týmu nějaký talent, tak by o tom měl vědět DM, aby tam byla kontinuita, aby ten DM věděl, že když SM otěhotní, odejde, tak že je tam nějaký nástupce. Velice zřídka se nám stane, že se někdo ozve sám, že se vypíše pozice a ten člověk se přihlásí přes pracovní inzerát a jeho manažer o tom neví nebo že se přihlásí SA a DM o tom neví, to se stává velice zřídka, ale už se to taky stalo.“*

Otázka č. 11 Kdy nejčastěji odcházejí Store manažeři, uvádějí důvody proč?

*Odpověď personální manažerky: „Já na to náhodou tady mám takovou prezentaci. SM nejčastěji odcházejí až po době, kdy jsou ve firmě 3 a více let, což je dost rarita, ale je to dané i tím, že se to počítá od nástupu, tzn. pokud ten člověk začínal na pozici SA třeba rok a půl, tak pak je třeba ještě 2 roky SM a až pak odchází, typicky je ale pozice SM jedná z těch nejstabilnějších u nás ve firmě, tam ta fluktuace je výrazně nižší než u SA, a i ta dosažená seniorita je vyšší až kolem těch 3 let v průměru. Externě přijatí odchází po kratší době, ty interní mají tendenci setrvat a je u nich větší pravděpodobnost toho, že porostou někam dál.*

*My nemáme individuální face to face exit interwievs, posíláme každému člověku, který odchází anonymní feedback formulář, který dřív to tady bylo nastavené, pokud vím jinak ale já, když jsem nastoupila, tak jsem zavedla to, že se jim tento formulář pošle až co mají za sebou poslední den ve firmě, aby se nebáli, že se to dostane k jejich nadřízenému, který to vezme osobně atd. Bohužel ten response rate ze strany SM je nízký, většinou nám to vyplňují SA. Oni tam uvádějí konkrétní důvody, ale nemáme tam tak velký vzorek, abychom byly schopny udělat nějaké obecné závěry. Typicky to bývá odchod za finančně lepší nabídkou, benefitům a pak to bývá taková ta věta nedostatek možností k internímu růstu. Na druhou stranu já všude kolem sebe vidím, jak se uvnitř se opravdu růst dá, ale ne vždycky je tam ze strany toho zaměstnance dobře nastaveny očekávání, co on by pro to měl udělat, aby tu šanci dostal. Tohle jsou typicky ty hlavní důvody k odchodu, co je úplně ze všeho nejvyšší, tak je odchod na MD, ale to nebereme jako odchod, protože ten člověk zůstává našim zaměstnancem.“*

Otázka č. 12 Dle Vašeho názoru, v jaké oblasti je třeba vzdělávat Store manažery ve Vaší firmě?

*Odpověď personální manažerky: „Jednoznačně podle mě leadership a manažerské dovednosti. Je to z toho důvodu, že Store manažer je z mého pohledu klíčový člověk k tomu, aby se dosahovaly dobré výsledky na obchodě, protože je ten člověk každý den s SA, má naprosto klíčový dopad na to, jakým způsobem se ten tým rozvíjí, utváří. Určitě není v možnostech SM zabránit fluktuaci, ale věřím tomu, že když ten člověk je lídr a vzdělává se v té oblasti a opravdu vědomě na tom pracuje a snaží se aplikovat nějaké principy, tak ten tým může být mnohem stabilnější, než když tam je člověk, který tomu nepřikládá váhu.“*

Otázka č. 13 Jaké největší změny v náboru pozorujete v době pandemie?

*Odpověď personální manažerky: „Pozoruji, že navzdory očekávání ta odezva ze strany uchazečů je mnohem nižší. Celkově odpovědí na inzeráty hodně ubylo a konkrétně u SM vždycky platilo, že je tam mnoho životopisů nerelevantních, teď je tam ještě větší podíl nerelevantních*

*kandidátů. Já si to vysvětluji tak, že retail je oblast, která celkem zažila odliv uchazečů, který mají o tento segment zájem. Myslím si, že jsou tam dvě záležitosti, proč retail nevyhledávají – jedna je ta, že z měst, kde typicky máme obchody se odlila zpět do míst svého původu, protože když nebyla práce, byl lockdown a lidi přišli o práci a nemohli si třeba dovolit byt v Praze, tak se vrátili domu a proto si myslím, že z těch měst ta aktivní síla ubyla a zároveň si myslím, že to je trendem větší míry práce z domova a lidi si během roku odvykli, ať už je to způsobeno ztrátou práce nebo že byli na překážkách a seděli doma se snížila ochota pracovat fyzicky v tom smyslu od do být tady na tom místě přítomna a musím tam dělat to a to fyzicky. Myslím si, že teď je mnohem větší poptávka po kancelářských pozicích a myslím si, že ještě bude chvíli trvat, než se ten trh srovná a zase ti uchazeči zjistí, že v oblasti office jobů je přetlak a nezbude jim nic jiného než se vrátit zpět do obchodů, gastru nebo ubytovacích služeb.“*

Otázka č. 1 Jaká jsou kritéria pro výběr tréninkového Store manažera?

Odpověď tréninkové manažerky: „Prvně probíhá diskuse s DM, protože DM mají vždycky nejvíc informací o tom, jak na tom ten člověk je a tréninkový SM by měl být vždycky expert na práci SM, takže roli SM, analýzy prodejny ale samozřejmě i produkt a zákaznický servis. Měl by umět pracovat s týmem a co je důležité u TSM, umět tyto informace, které má jako největší expert, tak aby je nějakou metodou uměl předat dál, protože někdo samozřejmě umí ale není to schopný vysvětlit, nemá trpělivost na to někoho učit a další kritérium je, aby měl SM prodejnu v pořádku, s kvalitním týmem, zaškoleným týmem, nesmí se mu rozpadat pod rukama a ta prodejna musí být reprezentativní.“ 1.1. Je podmíněné, že ten TSM musí být Expert nebo Senior? „Ne, ani nemusí být Senior, tam je to vlastně na uvážení DM po dohodě i s AM a s TM, ale nemusí být Expert ani Senior.“

Otázka č. 2 Řídí se tréninkový Store manažer nějakou strukturou školení?

Odpověď tréninkové manažerky: „Základní strukturu má danou, má jí danou na základě Check listů, na základě tréninkových materiálů a ví přesně co by člověk po tréninku měl znát a umět, ale samozřejmě jak už to vysvětluje nebo v jakém pořadí tam už to má variabilní.“

Otázka č. 3 Jakým způsobem se posuzuje připravenost zaměstnance na pozici TSM?

Odpověď tréninkové manažerky: „Největší slovo tam má ze začátku DM, který je s ním v kontaktu na týdenní bázi a po kontrole AM, a to je vlastně všechno. Pokud tedy všechna ta kritéria splňuje a ten DM s tím souhlasí.“ Jakým způsobem se posuzuje připravenost nového zaměstnance na pozici SM? „Musí mít projeté všechny check listy, materiály a TM by měl jednou nebo dvakrát za ten trénink toho člověka navštívit a zkontrolovat si s ním veškeré věci, které by už podle check listu má mít za sebou, jestli opravdu je ovládá a umí. Ale samozřejmě i po tréninku je to součást práce DM si doškolit, dovysvětlit věci, které třeba ještě nejsou jisté.“

Otázka č. 4 Vnímáte rozdíl mezi externě a interně přijatými manažery? Například v produktové znalosti, vedení týmu, firemní kultuře?

Odpověď tréninkové manažerky: „Na 100 % ano. Externí samozřejmě jdou od 0. Trvá jim to déle, taky ten trénink je dvakrát delší, ale další věc je, že ty věci berou z jiného úhlu pohledu, že nejsou subjektivně ovlivněné tou zkušeností, kterou už v obchodě mají ty interní, že vlastně vidí všechno od začátku, takže je to pro ně samozřejmě těžší. Je to těžší i pro toho TSM je zaškolit, protože jde úplně od 0. Ale zase ten externí člověk je vlastně schopen kolikrát poskytnout jiný úhel pohledu ze zkušenosti nebo ze školy atd. Interní člověk je už částečně zaškolený, protože zná i nějaké základní analýzy. V momentě, kdy se povyšuje interní člověk to znamená že už nějaké náznaky toho, že bude dobrý manažer projevil, takže už má nějaké tipy na vedení lidí, ví, jak to u nás chodí, jaká je u nás struktura a jakým stylem se u nás pracuje a je třeba doškolit jenom tu část toho leadershipu, statistik a toho vedení té prodejny.“

Otázka č. 5 Za jak dlouho je podle Vás připravený uchazeč z vnitřního/vnějšího náboru?

Odpověď tréninkové manažerky: „Pokud je to z vnitřního, tak se počítá s tím, že je ten člověk perfektní SA, to znamená, že by to mělo trvat maximálně dva týdny. Pokud je to externí, tak se tam počítají dva týdny na zaškolení v rámci SA, takže dohromady čtyři týdny.“ 5.1 Máte odhad, kdy od zaškolení je nový SM schopen plně vykonávat svojí pozici? „Tak půlrok, nebo tak mi to slečny říkají a přijde mi, že je to potom nastejno jestli je to interní nebo externí zaměstnanec. Dámy říkají, půl roku to byl mazec a pak už to bylo dobrý. Půlrok je to tak že, první měsíc je vůbec na zorientování se na té prodejně, protože i když je to interní člověk, tak kolikrát jde na jinou prodejnu, první druhý měsíc seznámení se s týmem, nabírání nových



*lidí, 3-4-5 měsíc týdně kontroly s DM a dodělávání nedostatků u kontrolovaných věcí, samozřejmě předělat si sklad podle svých představ, udělat si administrativu dle sebe. Takže většinou tak půlrok. A za rok už je hotovo. „*

Otázka č. 6 Dle Vašeho názoru, v jaké oblasti je třeba vzdělávat Store manažery ve Vaší firmě?

Odpověď tréninkové manažerky: *„Leadership a vedení týmu. Naše manažerky umí většinou statistiky, analýzy, protože samozřejmě ani to není jaderná fyzika. Jsou to věci, které jim většinou dávají smysl, ale co neumíme, tak je vedení týmů, protože pořád pracujeme v dámských týmech, pracujeme v nějaké určité sféře, kde se pomlouvá mezi sebou, takže v tomto prostředí si zorganizovat tu svojí práci a zařídit že ten tým bude kompaktní a stabilní, tak to je to, s čím máme problém. Nehledě na to, že jsme začali evaluace, takové věci jsme předtím nedělali a teď se vlastně naučit se to, jak tu práci zhodnotit, jak člověku říct něco negativního ale namotivovat ho a nesrazit tým, tak to je něco s čím máme problém a myslím si, že je to i těžké se něco takového naučit, protože s leadershipem mají problém i manažeři ve 40 letech v největších firmách, natož naše zaměstnankyně, pro které je to mnohdy první práce po škole.“*

Otázka č. 7 Jak probíhal trénink a adaptace nováčků během pandemie?

Odpověď tréninkové manažerky: *„Vše probíhalo online, takže to probíhalo zrovna jak to vyšlo. S TSM jsme školili spoustu nových lidí během pandemie. Školili jsme to vlastně tak, že veškeré tréninkové podklady a check listy jsme upravili do online podoby. Vyhodili věci, které nejdou školit online a vše jsme školili pomocí manuálu a obrázků a i videí, které jsme si předtočili na prodejně. Samozřejmě jsme se zaměřovali hodně na teorii, s tím že ta praxe pořád musí být dotrénovaná na prodejně, ta se prostě online dodělat nedá ale krásně se ten trénink tímto zkrátí, že když začne ten trénink online, tak teorie, to povídání se dá zvládnout a potom je čas na trénink toho praktického, který se pak dojde na prodejně. Nemyslím si, že ten online trénink během té pandemie jde úplně na 100 %, ale dá se o 50 % času nadběhnout.“*

## Příloha 25 Rozhovor s DM

Otázka č. 1 Jak probíhá výběrové řízení pro Store manažera?

Odpověď DM: „*Tak když teda na naše prodejny potřebujeme SM, například že se bude otevírat nová prodejna, tak sestavujeme tým a potřebujeme někoho, kdo bude mít na starosti tu prodejnu. Pokud já nebo moje kolegyně mají nějaký potenciál na pozici SM, tak si s tímto člověkem uděláme pohovor a pokud jsou naplněná očekávání obou stran, tak povyšujeme člověka zevnitř. Pokud potenciály došly, prvně uveřejníme inzerát na kariérních stránkách, kde jsou uvedeny požadavky na danou pozici a potom přichází výběrové řízení, kdy sledujeme, kdo se hlásí, kolik reakcí máme, zda splňují naše požadavky. Pokud jsou uchazeči, které splňují požadavky, tak jsou pozvané do prvního kola, kdy se snažím během hodinky zjistit, zda má uchazeč zkušenosti s retailem, vedením týmu a celkově jestli „zapadá“ do profilu, který hledáme. Jakmile mám vybrané kandidáty do druhého kola, kontaktuji svojí AM a domlouváme se na termínech druhého kola, které bývá většinou posledním. Pokud se kandidát pozdává i AM, přicházíme s nabídkou a pokud uchazeč souhlasí, kontaktujeme HR a tréninkové oddělení kvůli smlouvě a tréninku.“*

Otázka č. 2 Pokud pohovor není veden personalistou, řídí se nějakou strukturou?

Odpověď DM: „*Já se řídím svojí vlastní strukturou, že se snažím, aby uchazeč mluvil co nejvíce sám, abych o něm zjistila co nejvíce informací. Sleduji, o čem začne mluvit, jestli je komunikativní, zda mi poví víc, než má napsané v CV. Po tomto úvodu se mu snažím přiblížit danou pozici a dále se zabývám jeho pracovními zkušenostmi, které jsou z retailu. Kdy tedy pro mě by ten uchazeč měl mít určité nějaké zkušenosti z oblasti retailu, jinak bych ho nezařadila do výběrového řízení. Dále potom probíráme různé situace z předchozích zkušeností a nějak pocitově se doptávám dál. Vždy se ptám na otázku, co daného člověka motivuje, a pokud odpoví, že peníze, tak pokud bude uchazeč úplně perfektní, ale měla bych celkově tři kandidáty, tak tohohle kandidáta si nevyberu. Potřebuji vědět, že pro něj peníze nejsou na prvním místě, protože u nás se pracuje v týmech a máme bonusové ohodnocení a potřebují, aby byl týmový hráč, kterého motivuje například pochvala, jeho tým“.* Takže vy nemáte od HR nějakou strukturu, takže se domníváte, že každá z DM vede pohovory jinak? „*Já jsem nedostala žádnou strukturu, jak bych měla vést pohovory spíše čerpám ze zkušeností, jaké jsem obdržela v předchozí práci.“*

Otázka č. 3 Kolik v průměru bývá výběrových kol a jak dlouho trvá výběrové řízení?

Odpověď DM: „*Tak prvně si obvolám životopisy, které mě zaujaly a domluvím si první kolo, které probíhá, jak jsem popisovala předtím. Pokud se mi uchazeč pozdává, pozvu ho do druhého kola, které je většinou poslední a probíhá spolu s AM, které je zaměřeno na logické myšlení a jednoduché výpočty týkající se analýzy KPI. To výběrové řízení tak dohromady trvá asi měsíc. Pokud jde o interního zaměstnance, tak většinou nám stačí jedno kolo s AM, kde si ověříme, zda uchazečka má předpoklady pro vedení lidí a celkově organizaci.“*

Otázka č. 4 Jsou pro Vás důležité reference pro výběr zaměstnance?

Odpověď DM: „*Určitě ano, pokud ten člověk pracoval někde, kde je možnost referencí, tak si myslím, že je důležité tam zavolat a ověřit si informace o člověku.“* Jak posuzujete relevantnost referencí, pokud člověk odejde řekněme v nedobré, nebo si hledá práci potají? „*Tak já bych se asi prvně pobavila s uchazečem, ať mi poví důvod odchodu a už podle toho se dá posoudit, jestli třeba mluví o zaměstnavateli nehezky. Samozřejmě pokud se mi ten člověk líbí ale třeba by reference nebyly dobré, je to můj risk si daného zaměstnance přijmout.“*

Otázka č. 5 Na základě čeho posuzujete vhodnost kandidáta?

Odpověď DM: „Na základě toho, že například máme seniorní SA, tak by měly mít predispozici na SM, dále jak se mi s tím daným člověkem spolupracuje nebo komunikuje. Zda je příjemná atmosféra v týmu, kdy je daný člověk v práci, zda nedochází k nějakým problémům, zda je člověk iniciativní a sám si vyhledává práci a zajímá se nad rámec svých povinností, pomáhá SM. Celkově si vhodného kandidáta představují, že musí umět být lídrem, zda to je osobnost, která zvládne i těžší povahy. Samozřejmě to se těžko rozpozná u člověka z externího náboru, ale tam se snažím poslouchat svoji intuici a vycházet z předešlých zkušeností. „

Otázka č. 6 Jaké je hlavní kritérium pro výběr uchazeče?

Odpověď DM: „U externích lidí určitě práce v retailu, nebo z podobné pozice, dále je pro mě důležité chování a celkový dojem během pohovoru, zda si tohohle člověka dokážu představit na pozici. Musí být pozitivní, vyzařovat z něj dobrá energie, musím z něj mít dobrý pocit.“

Otázka č. 7 Je pro Vás při výběru upřednostňována zkušenost s vedením lidí nebo vzdělání v daném oboru, případně jiný faktor?

Odpověď DM: „Asi by u mě vyhrála praxe, ale celkově si myslím, že by uchazeč měl splňovat obě podmínky, praxi i vzdělání nebo se alespoň chtít dále vzdělávat.“

Otázka č. 8 Upřednostňujete interní nebo externí výběr zaměstnanců? Proč?

Odpověď DM: „Já bych upřednostnila interní, pokud tam je potenciál, protože je to o hodně jednodušší a uchazeč již ovládá produkt, celkově zná firemní kulturu, ale fakt musí být vhodný profil, protože může sice být perfektní SA, ale pokud u něj nevidím, že by mohl vést tým, tak tam bych určitě uvažovala o tom jít do externího výběru. Externí výběr je vždycky risk, jelikož pokud chceme zkušeného jedince, tak jej většinou nezaplatíme a snažíme se vybrat z těch CV co nejvíce kandidátů, kteří sice nebyli manažery, ale mají zkušenost z retailu a už například v dotazníku, který je součástí reakce na pozici, smysluplně odpovídají na otázky a mají názory, ve kterých je cítit zkušenost nebo předpoklady pro lídra. Samozřejmě si každý představuje pod pojmem manažera prodejny něco jiného, proto je potom těžké vědět, zda po zaškolení bude externě přijatý uchazeč dostatečně ztotožněný s novou rolí.“

Otázka č. 9 Jak se dozvídáte o tom, že má zaměstnanec ambice pro kariérní růst?

Odpověď DM: „Když probíhají evaluace, kdy máme otázky, zda se někdo vidí na vedoucí pozici nebo pokud já vidím v někom potenciál, tak se snažím zjistit během evaluace, zda by ten člověk měl v budoucnu zájem. Dále samozřejmě během vizit na prodejnách analyzují výsledky jednotlivých SA a také sledují jejich samostatnost, zákaznický servis a jak se například chovají k nováčkům, jestli mají tendenci pomáhat Store manažerovi. Na základě těchto skutečností se potom snažím víc pracovat s danými jedinci nebo to deleguji na manažera pobočky.“

Otázka č. 10 Kdy nejčastěji odcházejí Store manažeři, uvádějí důvody proč?

Odpověď DM: „Pokud odchází, tak buď na mateřskou nebo kvůli platovému ohodnocení a jdou jakoby za lepším. Většinou SM odchází po delší době, kdy už nevidí možnost dalšího kariérního růstu nebo se již na dané pozici „nudí“, pokud někdo odchází v krátkém časovém období, tak to většinou bývají externě přijaté, kteří si zřejmě nepředstavovaly tolik práce pod pojmem Store manažer a že v rámci jejich pozice je i aktivní zákaznický servis.“

Otázka č. 11 Dle Vašeho názoru, v jaké oblasti je třeba vzdělávat Store manažery ve Vaší firmě?

Odpověď DM: „Určitě je třeba vzdělávat naše SM, a to hlavně ve vedení týmu, všechny ostatní věci si myslím, že jim dokážeme poskytnout, co se týče technických věcí, statistik atd., ale oblast vedení týmu nebo jak vyřešit nějakou krizovou situaci.“

Otázka č. 12 Jaké největší změny v náboru pozorujete v době pandemie?

Odpověď DM: „*Například teď hledám SM na jednu prodejnu a myslela jsem si, že po pandemii si víc lidí bude vážit práce a že bude větší zájem, ale bohužel se nám hlásí málo uchazečů a celkově ze CV není úplně co vybrat. Další věcí je, že trénink probíhá online, takže sice se některé věci proberou, ale není to tak kvalitní trénink a po otevření je třeba vše náležitě doprobrat. Navíc mi přijde, že jsou teď v reakcích očekávány větší částky mzdového ohodnocení a pevně stanovaná pracovní doba bez víkendů, kdy to vzhledem k povaze práce není možné.*“

Otázka č. 13 Jaká jsou kritéria pro výběr tréninkového Store manažera?

Odpověď DM: „*Samozřejmě lety zkušený manažer, ideálně několik let zaměstnaný na SM u nás. Z takových lidí pramení větší důvěra v organizaci a celkově je tam cítit úplně jiná autorita, je to znát, když člověk řekne, že dělá ve firmě 5 let nebo jeden rok. Co se týče kritérií tak musí být lídr a splňovat všechny standardy, které požadujeme.*“

Otázka 14 Řídí se tréninkový Store manažer nějakou strukturou školení?

Odpověď DM: „*Ano, máme na to check listy, které dostávají od tréninkového oddělení, například statistiky, jak se dělá docházka, rozpis atd.* „

Otázka 15 Jakým způsobem se posuzuje připravenost nového zaměstnance na pozici?

Odpověď DM: „*Fungujeme na základě nějakých testů, který je na konci každého check listu, kdy se snažíme tímto zjistit, zda pochopil danou látku a dále posuzujeme na základě feedbacků od tréninkových SM.*“

Otázka č. 16 Vnímáte rozdíl mezi externě a interně přijatými manažery? Produktová znalost, vedení týmu, firemní kultura?

Odpověď DM: „*U člověka přijatého zvenku ten proces orientace probíhá o dost déle než u interního SM, v produktu, v systému firmy atd. Interně přijatý člověk je velmi silně motivovaný a jelikož tu práci zná, jde s ním o hodně rychleji nastavit cíle prodejny a začít na nich aktivně pracovat. U externího člověka je to běh na dlouhou trať, obzvlášť to musí být osoba, ze které je cítit autorita ale i pokora k nové práci a zaměstnancům, jinak se často první měsíce potýkáme s konflikty na prodejně, kdy to často ovlivňuje fluktuaci i výsledky prodejny. Zde je o hodně víc třeba naše přítomnost, jelikož musíme podchytit co se děje a na které straně je pravda.*“

Otázka č. 17 Za jak dlouho je podle Vás připravený uchazeč z vnitřního/vnějšího náboru?

Odpověď DM: „*Zevnitř tím, že už zná produkt, organizaci, strukturu firmy, tak si myslím, že tak po půl roce se můžeme bavit, že se už orientuje. Zvenku, tak po roce, ne dřív.*“

Otázka č. 18 Jak probíhal trénink a adaptace nováčků během pandemie?

Odpověď DM: „*Trénovalo se hlavně on-line, nové manažerky se hlavně učily teoretické věci nebo se probíraly různé řečnické krizové situace z běžné praxe. Pokud byl přijat člověk zvenku byl problém tréninku v tom, že ten produkt jste viděly pouze na obrázku, takže se to nedá osahat, zkusit, stejně tak statistiky atd. bude třeba doškolit po otevření na prodejně, kdy si to můžou projít s TSM reálně. Myslím si, že hlavně adaptace externích nováčků potrvá o hodně déle.*“

Příloha 26 Návrh polostrukturovaného pohovoru na nižší manažerskou pozici

## **Představení se uchazeče**

### **Představení společnosti**

#### **Otázky zaměřené na motivaci**

Proč se ucházíte o místo v naší společnosti?

Proč Vás zaujala právě tato pozice?

Jaká máte očekávání od firmy, abyste byl/a v práci spokojená?

Co Vás činí šťastnou/šťastným v práci?

#### **Otázky zaměřené na produktivitu**

Co představoval Váš výsledek práce v minulém zaměstnání?

Dokážete zhodnotit Váš výsledek práce v porovnání s ostatními?

Co si představíte pod pojmem produktivita na pozici Store manažera u nás ve společnosti?

#### **Behaviorální a situační otázky**

Měl/a jste v předchozím zaměstnání nějaký problém, který jste musel/a řešit? Jak jste daný problém řešil/a?

Setkal/a jste se někdy s demotivací týmů nebo zaměstnanců? Jak to na Vás působilo?

Co je pro Vás důvodem k vyhazovu pracovníka? Setkal/a se jste s tímto v předchozím zaměstnání?

Představte si, že přicházíte jako nováček do fungujícího týmu, kde budete dělat nadřízeného. Dokážete popsat, co budou Vaše první kroky?