

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vyhledávání a výběr pracovníků ve vybrané
organizaci**

Bc. Denisa Hrdá

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Hrdá

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vyhledávání a výběr pracovníků ve vybrané organizaci

Název anglicky

Search and Selection of Employees in a Selected Organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy procesů vyhledávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci identifikovat případné nedostatky a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení/zkvalitnění těchto procesů.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření mezi řadovými pracovníky/uchazeči o pracovní pozici v dané organizaci a kvalitativní metody částečně řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky jednotlivých poboček a pracovníky HR oddělení. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, výběrové řízení, recruitment

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- BRŮHA, D., BUKOVJAN P., ČORNEJOVÁ H., et al. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4
- HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31.3.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Monice Jadrné Ph.D. za vedení mé práce, užitečné a věcné připomínky k mé práci a konzultace. Dále bych ráda poděkovala svému partnerovi Janovi a své rodině za podporu při studiu.

Vyhledávání a výběr pracovníků ve vybrané organizaci

Abstrakt

Tato diplomová práce je vypracována na téma „Vyhledávání a výběr pracovníků ve vybrané organizaci“. Je zaměřena na proces vyhledávání a výběru pracovníků ve společnosti Lindex nejen z pohledu stávajících pracovníků, kteří jsou součástí tohoto procesu, ale i z pohledu uchazečů. A to proto, že se tato společnost potýká v posledních letech s nízkým počtem vyhovujících kandidátů a také potížemi s výběrem vhodných uchazečů na volné pracovní pozice.

Cílem práce je na základě analýzy procesů vyhledávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci identifikovat případné nedostatky a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení/zkvalitnění těchto procesů.

Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části je provedena literární rešerše za účelem zpracování teoretických východisek, která se zabývají problematikou lidských zdrojů, plánováním a odhadem potřeb pracovníků, vyhledáváním pracovníků, výběrem pracovníků a jednotlivých metod výběru, komunikací s uchazeči a sledováním nového pracovníka.

V praktické části je provedena analýza stávajícího procesu vyhledávání a výběru pracovníků na základě analýzy dat získaných provedenou kvalitativní metodou částečně řízeného rozhovoru, kvantitativní metodou dotazníkového šetření, metodou vlastního pozorování a analýzy poskytnutých interních dokumentů. Kvalitativní metoda je použita pro získání dat od vedoucích pracovníků jednotlivých poboček a pracovníků HR oddělení. Kvantitativní metoda dotazníkového šetření je použita pro získání dat od řadových pracovníků a uchazečů o pracovní pozici v daném podniku. Metoda vlastního pozorování byla využita zejména v rámci výběru pracovníků.

Na základě získaných poznatků byly zjištěny nedostatky ve stávajícím vyhledávání a výběru pracovníků. Z toho důvodu byly navrženy a doporučeny změny a úpravy jednotlivých oblastí procesu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků, výběrové řízení, recruitment

Search and selection of employees in a selected organization

Abstract

This diploma thesis is elaborated on the topic "Search and selection of employees in a selected organization". It focuses on the search and selection process at Lindex not only from the perspective of existing employees who are part of the process, but also from the perspective of candidates. In recent years, the company has faced a low number of suitable candidates and difficulties in selecting suitable candidates for vacancies.

The aim of this work is based on the analysis of search and selection processes in the selected organization to identify shortcomings and propose changes that will lead to the improvement of these processes.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part, a literature search is conducted to elaborate theoretical background that deals with human resources, planning and estimating staff needs, staff search, staff selection and various methods of selection, communication with applicants and monitoring new worker.

In the practical part, an analysis of the current process of search and selection of workers is conducted based on the analysis of data obtained by conducting a qualitative method of semi-controlled interview, quantitative method of questionnaire survey, method of observation and analysis of provided internal documents. The qualitative method is used to obtain data from the managers of each branch and HR department staff. The quantitative method of questionnaire survey is used to obtain data from rank-and-file employees and job applicants in the company. The method observation was used during recruitment.

Based on the findings, gaps in the current search and selection process were identified. Therefore, changes and adjustments were suggested and recommended for each area of the process.

Keywords: human resources management, search for employees, selection of employees, selection procedure, recruitment

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl práce a metodika	15
2.1	Cíl práce	15
2.2	Metodika	15
3	Teoretická východiska	17
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	17
3.1.1	Definice řízení lidských zdrojů	17
3.1.2	Personální strategie	18
3.1.3	Personální politika.....	18
3.2	Plánování a odhad potřeby pracovníků	19
3.2.1	Personální plán.....	20
3.3	Vyhledávání pracovníků	21
3.3.1	Definování požadavků	21
3.3.2	Definování kritérií	23
3.3.3	Časové naplánování náboru	24
3.3.4	Interní a externí výběr	26
3.3.5	Metody vyhledávání pracovníků (Oslovování uchazečů).....	27
3.4	Výběr pracovníků.....	36
3.4.1	Základní zásady výběru pracovníků	36
3.4.2	Vyřizování žádostí uchazečů	36
3.4.3	Metody výběru	37
3.4.4	Dotazník	38
3.4.5	Rozhovor.....	39
3.4.6	Zkoumání životopisu.....	44
3.4.7	Testování	44
3.4.8	Assessment centrum.....	45
3.4.9	Vzorky práce	46
3.4.10	Simulace.....	46
3.4.11	Reference	46
3.4.12	Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu.....	47
3.5	Jednání s vybraným uchazečem	47
3.5.1	Nabídka zaměstnání	47
3.5.2	Potvrzení nabídky zaměstnání	48
3.5.3	Sledování nového zaměstnance	48
3.6	Komunikace s uchazeči.....	49
4	Vlastní práce	51

4.1	Základní informace o organizaci.....	51
4.1.1	Řídící struktura.....	51
4.1.2	Pracovní pozice.....	53
4.2	Plánování a odhad potřeby pracovníků ve společnosti Lindex.....	54
4.3	Současný proces vyhledávání pracovníků.....	55
4.3.1	Personální strategie a politika v Lindex.....	55
4.3.2	Definování popisu pracovních pozic, požadavků a kritérií.....	57
4.3.3	Vytváření inzerátů na volné pracovní pozice v Lindex.....	59
4.3.4	Metody vyhledávání pracovníků v Lindex.....	60
4.3.5	Časový harmonogram náboru.....	65
4.4	Současný proces výběru pracovníků.....	66
4.4.1	Předvýběr uchazečů.....	66
4.4.2	Metody výběru uchazečů.....	66
4.4.3	Komunikace společnosti Lindex s uchazeči během náboru.....	71
4.4.4	Sledování nového pracovníka v Lindex.....	73
4.5	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	74
4.5.1	Základní informace o respondentech.....	74
4.5.2	Vyhledávání pracovníků.....	79
4.5.3	Výběr pracovníků.....	82
4.5.4	Spokojenost s výběrovým řízením.....	87
5	Výsledky a diskuse a návrhy.....	92
5.1	Plánování a odhad pracovníků ve společnosti.....	92
5.2	Vyhledávání pracovníků.....	94
5.3	Výběr pracovníků.....	97
6	Závěr.....	104
7	Seznam použitých zdrojů.....	106
8	Přílohy.....	109
8.1	Příloha 1: Rozhovor s HR pracovníkem.....	109
8.2	Příloha 2: Rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	116
8.3	Příloha 3: Dotazníkové šetření.....	119
8.4	Příloha 4: Současná podoba inzerátu společnosti Lindex na pozici Sales Assistant.....	125
8.5	Příloha 5: Navrhovaná podoba inzerátu společnosti Lindex na pozici Sales Assistant.....	127

Seznam obrázků

Obrázek 1: Křivka normálního rozdělení inteligence v populaci	44
Obrázek 2: Řídící struktura ve společnosti Lindex v ČR.....	52
Obrázek 3: Označení u inzerátu na Jobs.cz za včasnou odpověď.....	72
Obrázek 4: Navrhovaný postup komunikace s uchazeči	103
Obrázek 5: Návrh inzerátu na volnou pozici Sales Assistant	127

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceník nejvyžívanějších pracovních serverů za 1 inzerci na 30 dní	31
Tabulka 2: Matice metod vyhledávání	34
Tabulka 3: Výhody a nevýhody metod získávání pracovníků	35
Tabulka 4: Validita metod výběru	38
Tabulka 5: Počet pracovníků v ČR na jednotlivých pozicích.....	53
Tabulka 6: Počet přihlášených uchazečů na jeden inzerát v období 2019 až 2021 .	61
Tabulka 7: Vzdělávací zařízení pro inzerci na pozici Visual Merchandiser.....	63
Tabulka 8: Současný stav průběhu pohovoru dle interních dokumentů	68
Tabulka 9: Věk respondentů dotazníku	74
Tabulka 10: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku	75
Tabulka 11: Před kolika měsíci se respondenti zúčastnili výběrového řízení	76
Tabulka 12: Volná pracovní pozice, na kterou se respondenti dotazníku přihlásili	77
Tabulka 13: Počet respondentů z interních a externích zdrojů výběrového řízení ..	78
Tabulka 14: Způsob, jakým se o volné pozici respondenti dozvěděli	80
Tabulka 15: Důvod respondentů přihlásit se na danou volnou pracovní pozici	81
Tabulka 16: Počet kol výběrového řízení	83
Tabulka 17: Délka výběrového řízení	84
Tabulka 18: Pracovníci, kteří se účastnili výběrového řízení	85
Tabulka 19: Počet dní mezi přihlášením respondenta na pozici a první odpovědí	86
Tabulka 20: Spokojenost respondentů v rámci jednotlivých oblastí	87
Tabulka 21: Výsledek výběrového řízení respondentů.....	89
Tabulka 22: Délka zaměstnání respondentů	90
Tabulka 23: Návrhy na zlepšení v oblasti plánování a odhadu potřeby pracovníků	93
Tabulka 24: Návrhy na zlepšení v oblasti vyhledávání pracovníků	96

Tabulka 25: Návrh vah jednotlivých metod výběru.....	98
Tabulka 26: Návrhy na zlepšení v oblasti výběru pracovníků.....	100

Seznam grafů

Graf 1: Počet pracovníků v ČR	54
Graf 2: Počet přihlášených uchazečů na jeden inzerát v období 2019 až 2021	62
Graf 3: Věk respondentů dotazníku	75
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku.....	76
Graf 5: Před kolíka měsíci se respondenti zúčastnili výběrového řízení	77
Graf 6: Volná pracovní pozice, na kterou se respondenti dotazníku přihlásili	78
Graf 7: Počet respondentů z interních a externích zdrojů výběrového řízení	79
Graf 8: Způsob, jakým se o volné pozici respondenti dozvěděli	80
Graf 9: Důvod respondentů přihlásit se na danou volnou pracovní pozici	82
Graf 10: Počet kol výběrového řízení	83
Graf 11: Délka výběrového řízení.....	84
Graf 12: Pracovníci, kteří se účastnili výběrového řízení	85
Graf 13: Počet dní mezi přihlášením respondenta na pozici a první odpovědí.....	86
Graf 14: Spokojenost uchazečů v rámci jednotlivých oblastí.....	89
Graf 15: Výsledek výběrového řízení respondentů.....	90
Graf 16: Délka zaměstnání respondentů	91

1 Úvod

„Vedoucí pracovníci stráví 10 % času nábořem a 90 % času napravováním chyb vzniklých při nábořu“

(Mads Faurholt-Jorgensen, 2020)

Vyhledávání a výběř pracovníků je vitálním procesem každé organizace. Je důležité zvolit na pracovní pozici správného člověka a také si ho udržet. Jak je zmíněno v citátu výše, chybný výběř pracovníka má za následek další náklady a čas, kterým bylo možno předejít v případě správného výběřu.

Vyhledávání a výběř pracovníků je proces, který je neoddelitelnou částí aktivit, které je třeba v podniku provádět. Ačkoli v některých obdobích je v organizaci na tento proces kladen větší a v jiných zase menší důraz, vždy bude zaujímat důležité místo.

Správné vyhledávání a výběř pracovníků je jedním z nejdůležitějších procesů, které je třeba mít v organizaci správně nastavené. A to proto, že aby organizace dosáhla svých stanovených cílů, je třeba, aby se skládala z těch správných pracovníků, kteří budou na své pozici úspěšní a vhodně umístění. Jedním z hlavních úkolů vedoucího pracovníka je tedy nalézt ty správné kolegy, kteří mu dopomohou ke splnění stanovených cílů.

V posledních letech se proces vyhledávání a výběř pracovníků velice změnil, a to z důvodu jak technologických změn, tak i vlivem proběhlé pandemie. I díky těmto dvěma faktorům se v posledních letech začal klást větší důraz na technologické novinky, zejména pak na náboř prostřednictvím internetu. A to se projevilo jak ve vyhledávání pracovníků (tedy využívání online platform), tak i výběř pracovníků (jako např. využívání online pohovorů či zefektivňování výběřového procesu). Největším problémem, který je ale v podnicích spatřován, je fakt, že ačkoli je výběř podřízených pracovníků často delegován na vedoucí zaměstnance, ti nejsou nijak speciálně pro tento výběř zaškolení. A to i navzdory tomu, že to, kterého kandidáta vyberou, v podstatě přímo ovlivňuje výsledek jeho pracovního týmu.

Současný trh práce tedy prochází velkým množstvím změn, a to jak ze strany uchazečů, tak i organizací. Kromě změn výše se mění i požadavky na uchazeče o zaměstnání, ale i na finanční ohodnocení, způsob výkonu práce či rozložení času mezi osobní a profesní život.

Z výše zmíněných je tedy zřejmé, že je velice důležité, jak společnost k výběru a vyhledávání pracovníků přistupuje, jak má tento proces nastavený a jak ho zvládá provádět na všech úrovních v organizaci. Pokud má organizace správně nastavený náborový proces, přihlásí se do ní talentovaní a vhodní uchazeči, kteří se zároveň ztotožňují s jejími cíli a firemní kulturou. Tito jedinci společně s organizací budou následně dosahovat dlouhodobého úspěchu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy procesů vyhledávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci identifikovat případné nedostatky a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení/zkvalitnění těchto procesů.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je založena na literární rešerši, jež tvoří teoretický základ pro praktickou část. Teoretická východiska jsou spojena s pojmy řízení lidských zdrojů, personální strategie a politika, vyhledávání a výběr pracovníků a výběrové řízení. Dále je v práci charakterizováno plánování a odhad potřeby pracovníků, personální plán a interní a externí zdroje. Následně je vysvětlena problematika on-line recruitment a inzerce volných pracovních pozic a dále problematika výběrového řízení. Závěrem teoretické části je charakterizována nabídka zaměstnání, potvrzení této nabídky, sledování nového zaměstnance a komunikace během náboru. V rámci literární rešerše jsou komparovány názory jednotlivých autorů. Jako zdroje jsou použity odborné publikace, studie a články v českém a anglickém jazyce.

Praktická část práce je zaměřena na charakteristiku společnosti, definici jejího HR oddělení a stávající proces vyhledávání a výběru pracovníků. Dále je v práci provedena analýza nynějšího procesu vyhledávání a výběru pracovníků na základě analýzy dat získaných provedenou kvalitativní metodou částečně řízeného rozhovoru, kvantitativní metodou dotazníkového šetření, metodou vlastního pozorování a analýzy poskytnutých interních dokumentů. Kvalitativní metoda je použita pro získání dat od vedoucích pracovníků jednotlivých poboček a pracovníků HR oddělení. Kvantitativní metoda dotazníkového šetření je použita pro získání dat od řadových pracovníků a uchazečů o pracovní pozici v daném podniku. Metoda vlastního pozorování je využita pro průběh výběrového pohovoru.

Částečně řízený rozhovor byl proveden s HR pracovníkem, vedoucím pracovníkem a dvěma vedoucími pracovníky poboček. V rámci rozhovoru s HR pracovníkem byla zkoumána personální strategie společnosti, personální plán, aktuální situace společnosti, současný proces vyhledávání a výběru pracovníků, využívané metody vyhledávání

a výběru pracovníků, zaškolování pracovníků v oblasti výběru nových pracovníků, komunikace během nábora a sledování nového pracovníka. V rámci částečně řízeného rozhovoru bylo zkoumáno plánování potřeby pracovníků, požadavky na uchazeče, předvýběr, komunikace s uchazečem, průběh výběrového pohovoru, využívání jednotlivých metod výběru, způsob výběru nejvhodnějšího uchazeče a sledování nového pracovníka. Částečně řízený rozhovor s vedoucími pracovníky prodejen byly zaměřeny na průběh výběrového řízení, výběr nejvhodnějšího uchazeče a jeho sledování.

Dotazník je vytvořen na základě východisek zpracovaných v teoretické části a dále na základě analýzy procesu vyhledávání a výběru pracovníků ve společnosti Lindex. Jednotlivé otázky jsou vytvořeny tak, aby výsledek dotazníku vhodně popsal celý proces vyhledávání a výběru pracovníků. V dotazníku je použito 12 alternativních otázek, na které respondent může odpovědět jen jednou vybranou alternativou. Dále je použita jedna maticová otázka, ve které je úkolem respondenta ohodnotit, jak byl spokojený ve zmíněných oblastech. Záměrně je zvolena škála sudého počtu odpovědí, aby respondent nemohl uvést neutrální (prostřední odpověď). Dotazník se celkem skládá ze 17 otázek, z nichž 2 jsou nepovinné. Pro poslední dvě otázky byla zvolena otevřená odpověď. Otázky dotazníku jsou rozděleny do čtyř částí, a to: Základní informace, Vyhledávání pracovníků, Výběr pracovníků a Spokojenost s výběrovým řízením. Dotazník byl předložen celkem 90 osobám, a to 60 zaměstnancům společnosti Lindex a 30 uchazečům o volnou pracovní pozici mezi 15. 11. 2021 a 31. 1. 2022. Celkem bylo obdrženo 54 zodpovězených dotazníků, a to 6 od uchazečů na volnou pracovní pozici a 48 od současných pracovníků společnosti. Návratnost činila 60 %.

Data získaná prostřednictvím částečně řízených rozhovorů a analýzy interních dokumentů jsou zpracována v kapitolách 4.1 až 4.4. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v kapitole č. 4.5 pomocí výsečových a skupinových pruhových grafů a k nim příslušících tabulek a komentářů. Následně je metodou syntézy výsledků vytvořen návrh na změny procesu vyhledávání a výběru pracovníků společnosti Lindex, který je zobrazen v páté kapitole.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Základ každé organizace, společnosti či podniku tvoří pracovníci, a proto je velmi důležité je pečlivě a správně vybírat. Aby tak byli součástí podniku pracovníci, kteří jsou pro podnik přínosní a současně jsou stálí, je třeba proces jejich vyhledávání a výběru pravidelně upravovat a optimalizovat dle aktuálních potřeb podniku a rovněž dle současných trendů na trhu práce.

3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga a Taylora (2015) je řízení lidských zdrojů spojeno se vším ohledně zaměstnávání řízení lidí v organizacích. Chápu to tedy jako pojem, který zahrnuje řízení lidského kapitálu a znalostí, zabezpečování a plánování lidských zdrojů (tedy i vyhledávání, získávání a výběr pracovníků). Mimo to ale v rámci pojmu řízení lidských zdrojů charakterizují pojmy jako odměňování či vzdělávání pracovníků nebo starost o vztahy na pracovišti a péče o ně.

Oproti tomu Mužík a Krpálek (2017) označují řízení lidských zdrojů jako strategické rozhodnutí a opatření:

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů (Mužík, Krpálek, 2017, s. 46).

Stejně jako Armstrong a Taylor (2015) však dle nich tento pojem zahrnuje získávání, výběr a stabilizaci pracovníků, jejich vzdělávání a odměňování a vztahy na pracovišti.

Podle Koubka (2011) pojem řízení lidských zdrojů vyjadřuje nejmodernější způsob personální práce, která zahrnuje rovněž více zmíněné činnosti a aktivity. Dává důraz tedy na historický vývoj personálního řízení a činnosti, v rámci kterého je právě poslední a nejmodernější formou řízení lidských zdrojů. To je příznačné důrazem právě na strategické plánování (potažmo pak plánování a stanovení dlouhodobých cílů), zájem o vnější podmínky (situace na trhu práce, ekonomické podmínky či například pracovní a sociální právní úprava) a rovněž zaměření na vedoucí pracovníky, včetně liniových manažerů.

3.1.2 Personální strategie

Personální strategie neboli strategie řízení lidských zdrojů je základem pro provádění veškerých činností v rámci personální oblasti v podniku.

Dle Richardsona a Thompsona (1999) je třeba, aby strategie (jak už personální, tak i kterákoli jiná) obsahovala dva základní články, a to strategické cíle a plán jednotlivých aktivit, pomocí kterých by mělo být cílů dosaženo. V rámci strategie je tak důležité stanovit si reálné a dosažitelné cíle, a aktivity, které zahrnují veškeré oblasti činností v podniku a souvisejí s dosažením stanovených cílů. Častou chybou, které se dle Richardsona a Thompsona podniky dopouštějí, je stanovení pouze strategie obchodní (tedy plánované zisky apod.) a opomenutí strategie řízení.

Armstrong a Taylor (2015, s. 172-179) vymezili dva obecné typy strategií: obecné strategie a specifické strategie. Obecné strategie jsou zaměřeny na celkové pojetí lidských zdrojů. Autoři zmínění výše dělí obecné strategie na následující tři typy:

- 1. Obecná strategie zaměřená na výkon*
- 2. Obecná strategie zaměřená na vysokou míru oddanosti*
- 3. Obecná strategie zaměřená na vysokou míru zapojení*

První typ obecné strategie se zaměřuje především na oblast zvýšení výkonu a motivace lidí. Druhý typ obecné strategie je charakteristický zvyšováním oddanosti pracovníka tak, aby jeho výkon byl stimulován jím samotným a nikoli sankcemi. Poslední typ obecné strategie se zaměřuje zejména na pravomoci, rozhodování a vzdělávání, čímž by mělo být dosaženo vyšší míry zapojení pracovníků. Mimo to je to úzce spojeno i s výše zmíněnou oddaností.

Specifické strategie lidských zdrojů jsou již zaměřeny na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se tak například o strategii vzdělávání, zabezpečování lidských zdrojů, angažovanosti, vztahů na pracovišti a mimo jiné i spokojenost pracovníků.

3.1.3 Personální politika

Dle Koubka (2011) tvoří personální politiku pravidla, která se týkají přímo či nepřímo personální činnosti a pracovníků v podniku. Tato pravidla je třeba dodržovat

a rovněž je prezentovat otevřeně, aby tak byli pracovníci informováni o možných následcích svého jednání.

V rámci personální politiky by měly být vytvořena pravidla a zásady, které se vztahují ke každé oblasti personálního řízení. Mělo by se tedy jednat o zásady vyhledávání a výběru pracovníků, jejich adaptace, vzdělávání, odměňování a mimo jiné i motivace.

Tyto zásady by poté měly vést k cílům, které by měly být v personální politice stanoveny a propojeny s personální dlouhodobější strategií.

3.2 Plánování a odhad potřeby pracovníků

Podle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kolektivu (2016) je při stanovení personální strategie důležité naplánovat i potřebu jednotlivých pracovníků a její předvídání. Odhad je tedy součástí personální strategie.

Oproti tomu Hroník (2007) tvrdí, že plánování lidských zdrojů je „*nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé*“ (Hroník, 2007, s. 15).

Plánování lidských zdrojů tak nemůže být pouze sezónní činnost a je třeba ho provádět v průběhu celého roku. Rovněž je třeba, aby během tohoto plánování docházelo k propojování definované vize, cílů a strategií a bylo podpořeno dostatečným množstvím informací (získaných z interních i externích analýz). Tato činnost je tak nejen součástí práce HR pracovníka, ale rovněž i každého vedoucího pracovníka.

Ačkoli je způsob zařazení plánování lidských zdrojů různý u jednotlivých autorů, shodnou se, že je to soustavný proces, během kterého je třeba reagovat na změny na trhu práce i v podniku.

Brůha, Bukovjan, Čornejová a kolektiv (2016, s. 86) definují jako trendy, které ovlivňují trh práce následující:

- *Demografické změny (klesající porodnost, migrace obyvatelstva především z jiného kontinentu)*
- *Nedostatek talentů*
- *Změna úlohy postavení jednotlivce ve struktuře práce*
- *Technologická revoluce a uplatnění informačních technologií*

3.2.1 Personální plán

Pro správné plánování lidských zdrojů je třeba sestavit personální plán, v rámci kterého jsou brány v potaz veškeré (interní i externí) faktory.

Podle Koubka (2007) je stěžejní předvídání a prognózy lidských zdrojů v podniku a zdrojů pracovních sil, prostřednictvím kterých je poté možné potřeby uspokojit. Celková kvalita personálního plánu závisí na kvalitě těchto prognóz, a proto je třeba provést správné a kvalitní analýzy. Koubek (2007) jako správný proces popisuje následující:

Informace → analýza → prognóza → plán

Z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí je následně třeba sestavit dvě prognózy. První je prognóza potřeby pracovních sil, kterou je možné získat pomocí analýzy mobility pracovníků, především jejich odcházení, zaměření organizace a plánovaných změn, věkové struktury zaměstnanců či analýzy vývoje v oblasti techniky a technologií využívaných na pracovištích.

Dále je třeba vytvořit prognózu zdrojů pracovních sil, potažmo prognózu vývoje na trhu práce. To je možné získat pomocí analýzy situace na lokálním trhu práce, populačního vývoje v daném státu či oblasti, ale rovněž i analýzou kvalifikace již současných pracovníků a vzdělávacích programů, potažmo poté i flexibility stávajících pracovníků na změnu kvalifikačních nároků.

Koubek (2007) stejně jako Hroník (2007) i Brůha, Bukovjan, Čornejová a kolektiv (2016) tvrdí, že základem pro plánování je definice strategických cílů organizace a následný vznik strategických plánů. Podle nich jsou následně definovány strategické cíle personálního řízení a ty jsou zakomponovány do personálních plánů. Liší se však v postupu a jednotlivých fázích.

Brůha, Bukovjan, Čornejová a kolektiv (2016) definovali jako počáteční fázi stanovení strategie, záměrů a cílů firmy, z kterého následně vychází analýza poptávky po pracovnících a nabídky pracovníků. V rámci analýzy poptávky podniku je třeba stanovit, kolik bude třeba pracovníků, jaké profese a kvalifikace, kdy je bude v podniku třeba a kdy je nutné zahájit jejich vyhledávání. V rozboru nabídky pracovníků dochází k definici současného stavu, vnějších vlivů trhu práce a vnitřních vlivů v podniku, definici změn v pracovních místech, struktuře podniku, pracovní době a rovněž i změn ekonomického

charakteru vzniklých následkem změny personálních výdajů. Souhrnem těchto dvou analýz v souladu s podnikovou strategií, záměry a cíli je poté možné sestavit personální plán, v rámci kterého jsou stanoveny detaily ohledně nábory či snižování počtu pracovníků, jejich rozmístění v podniku a také kvalifikačních programů.

Oproti tomu Koubek (2007) pracuje s pojmem tzv. čisté potřeby lidských zdrojů. Jako počáteční fázi personálního plánování definoval určení plánovaných úkolů v organizaci v jednotlivých organizačních jednotkách. Následně je třeba odhadnout počet a požadovanou kvalifikaci pracovníků určených pro jednotlivé úkoly, což nazývá jako „odhad celkové potřeby lidských zdrojů“. Další fází je tzv. odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly, v rámci kterého je třeba predikovat počet a kvalifikaci pracovníků dané organizační jednotky, kteří budou pro příslušné činnosti k dispozici. Po porovnání těchto dvou odhadů je poté stanovena tzv. čistá potřeba lidských zdrojů. Ta může být nulová, vyjadřovat potřebu nových pracovníků nebo snížení jejich počtu. Následně dochází ke shrnutí veškerých vytvořených podkladů z jednotlivých organizačních jednotek a vypracování plánu personálních činností, které uspokojí potřeby dle hodnoty čisté potřeby lidských zdrojů.

3.3 Vyhledávání pracovníků

Pro správně provedený výběr pracovníka na danou pozici je třeba se zaměřit i na samotné vyhledávání, v rámci kterého je jako první velice důležité definovat požadavky a kritéria, podle kterých budou uchazeči hodnoceni.

Jako další je třeba definovat harmonogram nábory a způsob vyhledávání pracovníků – zda podnik využije i své současné pracovníky (tedy interní), které portály využije a podobně.

3.3.1 Definování požadavků

Elementárním prvkem, který je třeba určit pro úspěšný výběr pracovníka, je správně definovat danou pracovní pozici, a pomocí toho následně určit požadavky na nového pracovníka. Tímto způsobem by tak během výběrového řízení mělo být jasné uchazečům, co je po nich požadováno, a rovněž personálnímu pracovníkovi, který kandidát by měl být nejvhodnějším. V popisu práce dané pracovní pozice je dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové a kolektivu (2016) nutné stanovit následující: název práce, pracoviště, pracovní

zařazení, vedoucí pracovník, stručný popis dané činnosti, pracovní povinnosti a pracovní podmínky. Kromě toho je třeba také do popisu práce uvést datum vypracování a případně datum vypracovaných změn. Koubek (2007) tvrdí, že by v popisu pracovního místa také neměl chybět seznam důležitých typů pracovních úkolů a také, za které činnosti/výsledky bude pracovník odpovědný, stejně jako eventualita dalšího vzdělávání a rekvalifikací a také platové podmínky. Z vytvořeného popisu práce by poté měly být sestaveny požadavky na uchazeče.

Urban (2013, s. 19-20) vymezuje 8 základních požadavků na uchazeče, a to:

1. *Vzdělání a odborné znalosti a schopnosti*
2. *Specifické pracovní zkušenosti*
3. *Řídící schopnosti a zkušenosti*
4. *Sociální schopnosti a zkušenosti*
5. *Motivační předpoklady*
6. *Jazykové, počítačové a další speciální znalosti*
7. *Osobní flexibilita (např. ochota trávit značnou část pracovní doby na cestách)*
8. *Zdravotní stav*

Veškeré požadavky by však vždy měly být upraveny vzhledem ke konkrétní pozici a činnostem, které by měl budoucí pracovník vykonávat.

Dle Koubka (2007) je pro úspěšné získání a následný výběr správných pracovníků třeba zvolené požadavky rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Do nezbytných požadavků řadí ty, které jsou podmínkou pro výkon dané činnosti a není možné přijmout pracovníků, který je nesplňuje. Žádoucí požadavky jsou ty, které nejsou přímo nutné, ale v určitém smyslu mají vliv na dobrém výkonu. Případně je však možné dané požadavky naplnit doplňujícím výcvikem nebo rekvalifikací. Do vítaných požadavků je vhodné zařadit ty, které rovněž nejsou nutné pro výkon dané pozice, avšak činí uchazeče více využitelným a díky nim například bude schopen se v podniku dále kariérně posouvat. Jako okrajové požadavky jsou definovány ty, které nejsou potřebné pro výkon činnosti na pracovním místě a je uskutečnitelné je zabezpečit jiným způsobem.

V inzerátu (nabídce) pracovní pozice je poté účelné uvádět všechny nezbytné požadavky a vybrané žádoucí a vítané. V tomto pořadí jsou poté podstatné i při výběru jednotlivých uchazečů.

Koubek (2011) dále tvrdí, že během definování požadavků se však nejedná pouze charakteristiku pracovního místa a nároků na uchazečovy schopnosti, dovednosti, vlastnosti či kvalifikaci, ale rovněž je třeba nutně stanovit, které dokumenty a informace budou od uchazeče vyžadovány a v rámci jakého úvazku bude budoucí pracovník činnost vykonávat.

Dle Urbana (2013) je rovněž, kromě základních požadavků pro výkon práce, důležité brát v potaz to, zda na dané pozici setrvali přechodí pracovníci delší dobu, či zda ji opakovaně opouštějí. V druhém případě by bylo vhodné prověřit a případně přehodnotit přidělené úkoly, pravomoci či finanční ohodnocení v rámci dané pracovní pozice.

3.3.2 Definování kritérií

K vhodnému a správnému určení, který kandidát je ten nejvhodnější, je dobré stanovit konkrétní kritéria, jejich možné hodnoty a váhy. Váhy je dobré určit podle důležitosti v rozmezí 0-1 tak, aby součet vah poté dával hodnotu 1. Může se tím například předejít situaci, že se personální pracovník nechá tzv. unést kandidátovou kvalifikací a přehlédne jeho povahové rysy a vlastnosti, a ve výsledku se nový pracovník nedokáže začlenit do kolektivu nebo například vykonávat činnost v časové tísní nebo stresových situacích.

Do kritérií by bylo dobré tedy kromě vzdělání a kvalifikace zahrnout i další ukazatele. Podle Armstronga a Taylora (2015) by měly být zahrnuty odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, schopnosti chování, praxe, specifické požadavky a zvláštní požadavky.

Oproti tomu Urban (2013) tvrdí, že mezi požadavky, a tedy kritérii, by neměly chybět i ty, které jsou dle něj důležitější než praxe či vzdělání. Mezi tato důležitější kritéria řadí schopnost a ochotu pracovního nasazení, což chápe jako vytrvalost a vysoké nasazení, které může zastínit a vynahradiť například nedostatek praxe. Jedinec s vysokým pracovním nasazením je poté ochotnější naučit se nové postupy či metody a rovněž je pracovní činnosti ochoten obětovat více. Míru této schopnosti není možné zcela jistě určit při výběrovém řízení, avšak dle výsledků z předchozího pracoviště či referencí předchozích zaměstnavatelů existuje možnost odhadnout.

Jako další zmiňuje pracovní stabilitu, kterou je možné vyčíst již z životopisu kandidáta. V případě, že uchazeč trávil krátkou dobu na jedné pracovní pozici a po několika měsících začal pracovat v jiné společnosti, může již personální pracovník předpokládat, že pravděpodobně ani na této pozici příliš nesetrvá.

Jako důležitý faktor zmiňují ochotu také Brůha, Bukovjan, Čornejová a kolektiv (2016), kterou společně s kompetencí považují za další podstatný požadavek. Nejčastější varianta je ale ta, kdy je osoba sice ochotná, ale nedostatečně kompetentní. V těchto případech se ale často může jednat o „nejlepšího“ uchazeče. Pouze však v případě, kdy nenastává k zásadním nedostatkům v kompetencích a kvalifikaci. Tito lidé jsou totiž často schopní nedostatky doplnit a poctivě pracovat na zlepšení. Postupem času se tak z nich mohou stát jak ochotní, tak i dostatečně kompetentní a kvalifikovaní pracovníci, kteří v podniku setrvávají a snižují mobilitu.

3.3.3 Časové naplánování náboru

Elementárním prvkem úspěšného výběrového řízení je stanovení harmonogramu a časové plánování. Kromě stanovení pevných datumů a pořadí jednotlivých kroků tvoří harmonogram také první dojem o firmě u uchazeče. Pokud je harmonogram stanoven předem a uchazeč je o něm informován, působí na něj podnik organizovaně a v případě naplnění slíbených termínů jako spolehlivý zaměstnavatel.

Dle Hroníka (2007) existují 4 způsoby, jak konstruovat harmonogram náboru. Prvním je tříkolové výběrové řízení. To je nejběžnějším a nejvyužívanějším způsobem provádění náboru v případě, že podnik očekává velký zájem – tedy poptávka po místě převažuje nad nabídkou. V rámci prvního kola jsou posuzovány materiály od uchazečů, ve druhém dochází k osobnímu setkání a testování a ve třetím k individuálnímu setkání s jednotlivými nejlepšími kandidáty. Tento způsob náboru by měl trvat 6 týdnů, kdy v prvním týdnu dochází k vytvoření inzerátu, ve druhém k předání inzerátu agentuře či inzertnímu oddělení a ve třetím týdnu dochází k jeho zveřejnění. V případě, že se podnik rozhodl zahrnout i své interní zdroje, měl by interní výběr probíhat od prvního do třetího týdne. Ve čtvrtém týdnu by již mělo být zahájeno první kolo náboru, a tedy posuzování jednotlivých dokumentů od uchazečů. Během následujícího týdne by mělo být zahájeno 2. kolo, ve kterém se potkají interní i externí uchazeči a je možné je mezi sebou porovnat na základě vypracování krátkých úkolů nebo zodpovězení otázek. Do třetího kola, které by mělo probíhat během 6. týdne by již měli postoupit jen ti uchazeči, kteří projevují

nejvážnější zájem a jsou pro podnik nejvhodnějšími. V rámci něj poté dochází k individuálním rozhovorům týkající se kromě ověřování kvalifikace i jednotlivých detailů pracovní pozice a pracovního vztahu. Výsledkem tohoto třetího kola by měl být nejvhodnější uchazeč.

Pro pozice, kdy bývá pracovník v přímém kontaktu se zákazníkem je dle Hroníka (2007) vhodnější zvolit výběrové řízení s vloženými krátkými individuálními situacemi mezi první a druhé kolo. Mělo by se jednat o simulaci situací, které mohou na pracovišti vzniknout, a následné hodnocení působení a reakcí uchazeče. Tímto způsobem je možné vyloučit uchazeče, kteří budou na zákazníky působit negativním dojmem či nebudou schopni si v daných situacích poradit.

V případě specializovaných pozic s menším počtem uchazečů je oproti tomu příhodnější v rámci druhého kola zadat uchazečům samostatný úkol (například vypracování projektu) do stanoveného data. Tímto je možné kvalifikace jednotlivých uchazečů ověřit a také porovnat. Nevhodné je tento způsob ale využít pro pozice, u nichž je vyžadována spolupráce či práce v týmu.

Posledním způsobem stanovení průběhu náboru je dle Hroníka (2007) vícerychlostní výběrové řízení, které je vhodné využít v situacích, kdy je po pracovní pozici velmi malá poptávka a hrozí, že uchazeči bude mezitím nabídnuta pozice v jiném podniku. V rámci tohoto modelu je ještě před uzavřením prvního kola již zahájen další krok a některý z uchazečů se rovnou může přesunout do fáze individuálních rozhovorů. Toto je však možné a efektivní pouze v případě, že jsou správně stanovena kritéria a je nalezen uchazeč, který je dostatečně naplňuje.

Oproti tomu Koubek (2009) rozlišuje dvě základní fáze výběru pracovníků, a to fázi předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze je započata tím, že vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo. Ihned po vzniku této potřeby dle něj musí následovat definice pracovního místa, potřebné kvalifikace, znalosti a vlastnosti a definice požadavků na vzdělání, odbornost a praxi. Tyto jednotlivé položky by se poté měly zkráceně objevit v inzerátu pracovní nabídky a také v kritériích posuzovaných při náboru.

S časovým odstupem (potřebným pro shromáždění informací o uchazečích) poté začíná vyhodnocovací fáze, v rámci které dochází ke zkoumání dotazníků a dokumentů od uchazeče, předběžnému pohovoru, testování uchazečů, výběrovému pohovoru, prověření referencí a příp. lékařskému vyšetření. Následně dochází k rozhodnutí o výběru

nejvhodnějšího uchazeče a informování všech uchazečů o výsledku výběrového řízení. Tyto fáze se nemusí vyskytovat v rámci výběrového řízení všechny. Ve většině případů dochází ke kombinaci dvou nebo více metod.

3.3.4 Interní a externí výběr

Po zvolení příslušných požadavků na uchazeče o dané pracovní místo je třeba určit, zda bude podnik čerpat pouze z interních nebo externích zdrojů, anebo z obou. Vnitřní zdroje mohou být podle Koubka (2007) tvořeny kromě současných pracovníků požadující určitý rozvoj či změnu na úrovni daného podniku i pracovníci, kteří byli například z organizačních důvodů propuštěni (technologický pokrok) a podnik již ví, co od zaměstnance může očekávat. Dle Brůhy, Bukovjana, Čornejové et. al (2016) patří mezi základní výhody výběru z interních pracovníků zejména fakt, že podnik již pracovníka zná a pracovník zná podnik. Není tedy třeba provádět rozsáhlý proces adaptace. S tím souvisí také nižší úroveň vynaložených nákladů a času. Využití interních zdrojů může být také pozitivní motivací pro ostatní pracovníky v podniku a vyjádření toho, že je v podniku při správně prováděné práci možný kariérní vzestup či rozvoj. Koubek (2007) kromě toho také upozorňuje na to, že využitím interních zdrojů dochází k lepší návratnosti investic a lepšího využití zkušeností, které pracovníci v podniku nabyli.

Mezi nevýhody Koubek (2007) řadí především to, že při využití interních zdrojů nepřicházejí do podniku nové a potenciálně progresivní myšlenky, přístupy a také možnost, že povýšení jednoho pracovníka negativně zapůsobí na interpersonální vztahy a morálku v dané skupině. S tím rovněž spojují Brůha, Bukovjan, Čornejová et. al (2016) nežádoucí vliv propojení pracovníka se svou pracovní skupinou a prostředím.

Bělohávek (2016) také poukazuje na fakt, že ačkoli je již dopředu jisté, že některý ze současných zaměstnanců ve výběrovém řízení neuspěje (například kvůli vhodnějšímu uchazeči z externího prostředí), je vhodné ho oslovit a zahrnout do výběru. Tímto krokem je poté možné i ostatním stávajícím pracovníkům ukázat, že i s nimi podnik počítá a bere v úvahu.

Dle Hroníka (2007) je třeba na interní zdroje pracovníků klást důraz a neopomíjet ho, a to z toho důvodu, aby nedocházelo k navození pocitu nespravedlnosti mezi služebně staršími pracovníky, kterým nebude i přes jejich oddanost podniku umožněn kariérní postup.

Druhou možností, kde získávat pracovníky, jsou externí zdroje. Mezi ty patří všichni potenciální kandidáti na trhu práce, absolventi škol nebo jiných vzdělávacích zařízení nebo pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnání nebo o změně začnou po setkání s nabídkou uvažovat. Mezi výhody využití externích zdrojů řadí Koubek (2007) větší potenciál nalezení pracovníka s talenty a schopnostmi, které v podniku dosud chybí, oproti výběru z interních zdrojů. Dále také přínos nových pohledů na různé situace, jiných zkušeností a poznatků. V případě, že je na uchazeče kladen důraz vyšší úrovně kvalifikace nebo specializace, je pro podnik vhodnější zvolit právě externí zdroje, protože je obvykle méně nákladné a jednodušší získat pracovníka s již nabytou kvalifikací než ho v podniku vzdělávat. Jako nevýhody externích zdrojů definuje finanční náročnost a obtížnost kontaktování a posuzování jednotlivých uchazečů. Po vybrání nejvhodnějšího uchazeče poté dochází také k náročnější adaptaci a zorientování se nového pracovníka, než kdyby se jednalo o pracovníka z interních zdrojů. Rovněž může docházet k nepříznivým situacím vznikajícím mezi stávajícími pracovníky s dostatečnou kvalifikací (mohou mít pocit, že oni měli danou pozici získat). Brůha, Bukovjan, Čornejová et. al (2016) mezi externí zdroje řadí i ty uchazeče, kteří jsou objeveni na základě doporučení stávajících pracovníků.

3.3.5 Metody vyhledávání pracovníků (Oslovování uchazečů)

Při využití interních zdrojů by se měla nabídka volné pracovní pozice dle Šikýře (2016) zveřejnit na intranetu či nástěnce přímo v organizaci a měla by být nabídka rozeslána elektronicky (e-mailem). Pracovníky na vedoucích pozicích by také měli být vhodní uchazeči z řad stávajících zaměstnanců doporučení a případní vhodní kandidáti by měli být přímo osloveni. Při využití externích zdrojů by se mělo užít inzerování na internetu, v tisku, rozhlasových médiích nebo televizi. Další možností je využití personálních agentur, úřadu práce či škol a v případě cílení na určitého kandidáta jeho přímé oslovení.

Armstrong a Taylor (2015) mezi metodu získávání pracovníků z externích zdrojů řadí následující: online recruitment, inzerování v tisku, využití zprostředkovatelské agentury a úřadu práce, spolupráce se společnostmi zaměřující se na získávání nebo přímé vyhledávání pracovníků, vzdělávací instituce a využití outsourcingu procesu získávání zaměstnanců. Podle průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013b) mezi nejčastěji používané metody patřily s 62 % vlastní webové stránky

a zprostředkovatelské agentury s téměř 50 %. Následovalo doporučení od zaměstnanců (33%) a profesní sociální sítě s pracovními servery (32%). Sociální sítě jako takové oproti tomu byly v roce 2013 nejméně využívány (9%).

Koubek (2007) mezi metody získávání pracovníků řadí i situaci, kdy se uchazeči nabízejí sami. K tomuto dochází v případě, že podnik má dobrou reputaci jako zaměstnavatel. Výhodou je malá finanční náročnost, avšak nevýhodou může být nabídka uchazečů, kteří pro podnik nejsou přínosní. Je poté třeba, aby personální pracovníci odmítli tyto uchazeče tak, aby zachovali dobrou pověst organizace.

Pro to, aby se pracovníci sami nabízeli je stěžejní, aby měl podnik dobrou zaměstnavatelskou značku, tzv. employer brand. Employer brand představuje celkové výhody, které může zaměstnavatel pracovníkovi nabídnout. Cílem při budování employer brand je poté zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a tím zaujmout současné i potenciální zaměstnance. V současné době je employer brand vnímán jako nedílná součást strategie podniku. (Kryger Aggerholm,, Esmann Andersen a Thomsen, 2011)

Online recruitment

Jak již bylo zmíněno, nejvyužívanější metodou pro získání pracovníků z externích zdrojů je inzerce formou online recruitmentu, a to pomocí vlastních webových stránek, pracovních serverů a profesních sociálních sítí. Uchazeči tímto způsobem obvykle organizaci zašlou příslušné dokumenty e-mailem. Výhodou je, že se nabídka volné pracovní pozice rozšíří mezi velké množství potenciálních uchazečů, nicméně nevýhodou tvoří následně vysoké procento nevyhovujících žádostí o pracovní místo. Nepochybnou výhodou online recruitmentu (E-recruitment) je možnost propojení liniových manažerů, HR pracovníků a uchazečů 24 hodin denně – tedy pracovníci společnosti mají přístup k informacím o uchazeči stále. Pro inzerci na webových stránkách je důležité, aby zde uvedené informace byly aktuální a byly pravidelně obnovovány, a aby byla stránka s nabídkou pracovních pozic dostupná již z domovské stránky. Uchazeči, kteří mají zájem o pracovní pozici v dané organizaci poté budou mít snadnější přístup k těmto informacím. Vhodné je rovněž, aby kariérní webová stránka obsahovala i podmínky, za kterých se uchazeči mohou přihlásit a případně i formulář, který může uchazeč vyplnit, včetně vstupního dotazníku. Vyplnění těchto formulářů již při podání žádosti o pracovní pozici může urychlit celý proces a také zjednodušit orientaci personálního pracovníka v uchazečích.

Dle Korena Keys (2021) je ale rovněž důležité, aby webová stránka nebyla pouhým výčtem volných pracovních pozic, ale obsahovala rovněž fotografie znázorňující firemní

akce a setkání či například citace výroků zaměstnanců ohledně zaměstnání v daném podniku. Je třeba, aby měl uchazeč pocit, že do podniku chce patřit a být jeho součástí. Rovněž tomu také může pomoci fakt, že inzerát bude ve více jazycích. To, aby uchazeč chtěl být součástí podniku, může být podpořeno i příspěvkem na sociálních sítích. Nejedná se tedy pouze o sdílení daného inzerátu, ale i příspěvkem ze společných akcí či projektů.

Správný inzerát by měl obsahovat název pracovní pozice, stručný popis práce a definici činnosti firmy, místo výkonu práce, název a adresu organizace, požadavky na kvalifikaci, schopnosti, vlastnosti, praxi a vzdělání uchazeče, pracovní podmínky, možnost dalšího vzdělávání a rekvalifikace, požadované dokumenty a výzvu k akci. Je třeba se vyvarovat obecným formulacím, jako například „velké množství zaměstnaneckých výhod“ nebo zdůrazňování samozřejmostí jako „odpovídající mzdové ohodnocení“ či „zaškolení“. Rovněž není žádoucí použití formulací, které by mohly být diskriminační jako „práce v mladém kolektivu“. Jako vhodnější se jeví konkrétní formulace, například „týden dovolené navíc“, „příspěvek ve výši XXX Kč na kurz práce v softwaru XXX“ apod. (Koubek, 2011).

Součástí inzerátu by neměl být jen text, ale i obrázky s logem firmy či například videa z organizace. I pomocí těchto prvků se inzerát od ostatních odliší a zvyšuje se tím šance, že se uchazeč přihlásí právě o tuto pozici.

Dle studie provedené Linos E. a Reinhard J. „A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection“ z roku 2015 Chartered Institute of Personnel and Development je obsah inzerátu a jeho podoba velice důležitý faktor, který ovlivňuje to, který kandidát se na pracovní pozici přihlásí. Některá slova dle této studie lépe zaujmou muže a některá ženy. Příkladem je inzerát na pracovní pozici vedoucího pracovníka maloobchodního prodeje. Pokud je vytvořen tak, aby zaujmul uchazeče mužského pohlaví, obsahoval by tyto věty: „Podporujeme naše zaměstnance, aby byli hrdí na svou zvolenou kariéru“ a „Rozvinete si vůdčí schopnosti a naučíte se obchodním principům.“ Varianta stejného inzerátu určená především pro ženy obsahovala věty jako: „Vychováváme a podporujeme naše zaměstnance s očekáváním, že budou oddaní své zvolené kariéře“ a „Rozvinete si mezilidské dovednosti a porozumíte podnikání.“ (Gaucher, Friesen a Kay, 2011).

Dle Koubka (2007) také to, zda budou uchazeči na nabídku volného pracovního místa odpovídat, ovlivňují vnitřní a vnější podmínky. Mezi vnitřní podmínky je zařazeno následující:

- Povaha práce
- Postavení v hierarchii funkcí organizace
- Požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.)
- Organizace práce a pracovní doby
- Místo vykonávané práce
- Pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa aj.)

Rovněž do vnitřních podmínek řadí podmínky vázané k organizaci jako takové, jako například finanční úspěšnost organizace, její významnost a prestiž či mezilidské vztahy a atmosféra v organizaci.

Do vnějších podmínek, které působí na získávání pracovníků Koubek (2007) řadí populační podmínky, a to zejména změnu v porodnosti, mobilitě nebo dalších faktorech ovlivňující demografickou skladbu obyvatelstva. Rovněž i ekonomické, sociální a technologické podmínky, které mohou ovlivnit snadnost získávání nových pracovníků. Dále do těchto faktorů řadí trend v osídlení v okolí organizace a politické podmínky, které mohou regulovat využívání cizinců jako pracovníků a případně vytvářet i jiné překážky v zaměstnání některých uchazečů nebo naopak nařizovat zaměstnání některých (například osoby se sníženou pracovní schopností).

Pro online inzerci mohou společnosti kromě vlastních webových stránek využít i pracovní servery. Na těchto serverech společnost zveřejní pracovní inzerát na volnou pozici. Za toto zveřejnění často ale společnost musí zaplatit. V případě, že to společnost považuje za potřebné (například se potýká s nízkým počtem respondentů), může svůj inzerát za poplatek zvýraznit a tím se inzerát může zobrazovat na předních pozicích při vyhledávání. V České republice se jedná zejména o portál Jobs.cz, Práce.cz, Jobdnes.cz, Superkariera.cz nebo Profesia.cz. Jednotlivé portály se liší cenou. Jednorázové poplatky jsou uvedeny v tabulce č. 1

Tabulka 1: Ceník nejvyužívanějších pracovních serverů za 1 inzerci na 30 dní

Portál pracovních nabídek	Cena za jednorázový inzerát na 30 dní bez dalších funkcí (bez DPH)
Jobs.cz + Práce.cz	6 900 Kč
Jobdnes.cz	3 000 Kč
Superkariera.cz	1 490 Kč
Profesia.cz	1 990 Kč

Zdroj: Jobs.cz (2022), JobDNES.cz (2022), Superkariera.cz (2022), Profesia.cz (2022)

Jednou z nejrozšířenějších sociálních sítí pro vyhledávání pracovníků je síť LinkedIn, kde mohou společnosti i uchazeči tvořit spojení a společnosti vytvářet pracovní nabídky. Dle informací zveřejněných na webových stránkách podpory LinkedIn (2022) nabízí základní účet zdarma a poté několik forem předplatného jak pro společnosti, tak i pro jednotlivce jako uchazeče. Pro uživatele, kteří budou tuto síť využívat k nalezení potenciálně vhodných kandidátů, nabízí LinkedIn prémiový tarif Recruiter Lite. Uživatelé mají možnost vyzkoušet tento tarif po dobu jednoho měsíce zdarma. Jeho využívání po dobu 12 měsíců poté uživatele stojí 2 519 Kč za každý měsíc a nabízí kromě dalšího i možnost integrovaného návrhu, získávání chytrých návrhů a možnost kontaktovat přímo do soukromé zprávy 30 dalších uživatelů každý měsíc. Společnost však může profil na LinkedIn využít nejen k vyhledávání nových pracovníků, ale také ke své reprezentaci. Tím je poté zvyšována atraktivita firmy pro potenciální uchazeče, protože ti zde uvidí jednotlivé příspěvky, úspěchy a projekty realizované společností. Seydain (2013) definoval několik činností, které je třeba provádět pro správné využití sítě LinkedIn. Doporučuje společnosti vytvořit síť kontaktů ještě předtím, než bude spuštěn nábor na určitou pozici. Pokud společnost ví, že v budoucnu bude hledat nové pracovníky na konkrétní pozici, je vhodné vyhranit si čas a zapojit relevantní uživatele. Minimálně vrcholoví manažeři společnosti by měli udržovat svůj profil aktuální. V případě, že bude některý z potenciálních uchazečů společnost prohlížet, bude to na něj působit jako správný příklad. Stejně tak by měli ostatní zaměstnanci využívat LinkedIn a prostřednictvím svých profilů se propojit se společností a zapojovat se do diskusí. Díky tomu bude mít potenciální uchazeč lepší představu o vnitřním dění a atmosféře ve společnosti. Kromě dalších Seydain zdůrazňuje také připravenost a přizpůsobení reakcí v přímých zprávách (InMails) nebo

pozvánkách k propojení. Unifikované a výchozí zprávy uchazeči snadněji ignorují. Je tedy vhodné do nich přidat poznámku ukazující, že si daný uživatel profil kandidáta opravdu zobrazil (například referencí k jeho vzdělání i pracovním zkušenostem). Je také vhodné vytvořit plán nábora a zveřejňování pozic. Tímto je možné zabránit přehlcení kanálů i soukromých zpráv dalších uživatelů.

Podle Tegzeho (2019) je pro podporu budování sítě společnosti důležité se zviditelnit, vytvořit zájem a pro uživatele určitou přidanou hodnotu. Zviditelnit se je možné pomocí klíčových slov a vhodného výběru frází na profilu společnosti. Pro výběr těchto vhodných slov a frází je třeba nejprve stanovit, na jakou skupinu společnost cílí, a koho chce zaujmout. Podle toho je poté třeba vhodná slova zvolit. Zájem může společnost vzbudit mnoha způsoby. Mezi ně patří například nový projekt, na kterém společnost pracuje, nové pohledy na aktuální témata či vyvolání diskuse. Jako přidanou hodnotu mohou uživatelé vnímat inspiraci, rady, pomoc, poučení či například právě zmíněná diskuse.

Personální agentury

Dalším prostředkem, který je velmi využíván pro získání nových pracovníků, jsou zprostředkovatelské agentury. Personální agentura obdrží od společnosti požadavek na vhodného kandidáta a agentura poté pomocí několika kanálů a zdrojů hledá nejvhodnější uchazeče. Následně s ním provede první pohovor a další úkony a v případě, že uchazeč splňuje požadavky, je poté pozván přímo k personálnímu pracovníkovi dané společnosti. Výhodou je, že společnosti ušetří čas strávený procházením nevhodných kandidátů a HR pracovník tedy má více času na to, věnovat se kandidátům, kteří jsou potenciálními vhodnými uchazeči. Nevýhodou jsou ale náklady navíc, které personální agentura vyžaduje a také fakt, že personální agentura nemusí být dokonale seznámena s kulturou společnosti, a proto daná společnost nemusí být při výběrovém řízení správně reprezentována. Z toho důvodu je při využití personální agentury důležité dbát na přípravu výběrového řízení a seznámení agentury s historií, cíli, vizí a kulturou dané společnosti

Další prostředky

Mezi další prostředky, které jsou při získávání pracovníků využívány, je řazeno vyhledávání pomocí úřadu práce a inzerce na školách a vzdělávacích zařízeních. Úřad práce disponuje širokou evidencí zájemců o zaměstnání a osob aktuálně bez zaměstnání a tato metoda je velmi levná. Ačkoli je zde velké množství potenciálních uchazečů, nevýhodou je, že ne příliš často je zde možné nalézt vhodně specializované kandidáty.

Jeho využití je tedy spíše vhodné pro pozice nevyžadující specializaci. Školy a vzdělávací zařízení jsou oproti tomu vhodné právě pro získání specializovaných pracovníků na nižší úvazek či brigády. Studenti však ve většině případů nemají požadovanou délku praxe, což z druhého pohledu může být vnímáno jako výhoda. Tito pracovníci totiž poté většinou snadněji přijmou kulturu společnosti.

Specifickým způsobem, jak získat nové pracovníky, je tzv. Headhunting, neboli executive search. Tento způsob je využíván zejména v případě neobvykle talentovaných pracovníků, kdy společnost cílí na pracovníka jiného podniku. (Bělohlávek, 2008). Obvykle personální agentura cílí na pracovníka jiné společnosti a pomocí například vyšší mzdy či jiných, pro pracovníka, výhodnějších nabídek se snaží přesvědčit ho k přechodu k dané společnosti.

Další možností je dle Hroníka (2007) oslovení pracovníka z dodavatelského řetězce, v čemž spatřuje jako výhodu zejména znalost vnitřního prostředí dané společnosti. Pro využití této možnosti je však třeba udržet přátelský vztah s dodavatelem a přestup formalizovat.

Způsob, jak získat nové pracovníky, je i pořádání událostí jako například firemních dní, konferencí nebo dní otevřených dveří. Potenciální pracovníci tímto způsobem mohou navázat kontakt se společností. Tím se zvyšuje možnost, že se tento pracovník v budoucnu přihlásí na otevřenou pozici, či současní HR pracovníci na ně získají kontakt a mohou je poté například pozvat na pohovor.

Dalšími způsoby je využití tzv. temporary help, kdy si může společnost pronajmout pracovníky pouze na dočasnou výpomoc pomocí specializovaných agentur.

Hroník (2007) rozlišil výše zmíněné způsoby získání pracovníků do následující tabulky podle existence pracovního místa a stavu poptávky vůči nabídce po pracovním místě.

Tabulka 2: Matice metod vyhledávání

	Nutno obsadit volné místo v krátkém časovém intervalu	Volné místo teprve vznikne
Převažuje poptávka (nedostatek pracovníků)	HR event marketing E-recruitment Executive search Temporary help Dodavatelská firma	Hodnocení a kariérová příprava HR event marketing PR Školy Komunikační síť (dodavatel) Temporary help
Převažuje nabídka (dostatek reagujících)	Inzerce E-recruitment Úřad práce	Individuální kontakty a firemní databáze

Zdroj: Hroník (2007, s. 142)

Armstrong a Taylor (2015) definovali výhody a nevýhody jednotlivých metod získávání zaměstnanců tak, jak je to zobrazeno v následující tabulce:

Tabulka 3: Výhody a nevýhody metod získávání pracovníků

Metoda	Popis metody	Výhody metody	Nevýhody metody
Online recruitment	Webové stránky, pracovní servery, sociální média	Možnost oslovit širší okruh uchazečů Rychlejší, méně nákladné Proces vyřizován elektronicky Možnost být stále ve spojení	Příliš velké množství nevhodných uchazečů Náklady na provoz webových stránek Nutnost spravování profilu společnosti na sociálních sítích
Inzerování	Inzerce v celostátních či místních novinách	Oslovení lidí, kteří právě nehledají aktivně zaměstnání	V současné době na ústupu
Zprostředkovatelské agentury	Pro získání administrativních pracovníků	Šetření času Použití již existující evidenci uchazečů	Riziko nevhodných uchazečů či nedostatečné databáze
Úřad práce	Pro získání pracovníků pro manuální a administrativní pozice	Žádné náklady Využití již existující databáze uchazečů	Zaměřeno na rutinní pozice
Vzdělávací zařízení	Pro získání absolventů vzdělávacích zařízení	Získání talentů do budoucna	Nákladné kampaně

Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 1174)

3.4 Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je zvolit pro volné pracovní pozice co nejvhodnějšího uchazeče z přihlášených do výběrového řízení.

3.4.1 Základní zásady výběru pracovníků

Aby byl výběr pracovníků kvalitní, doporučuje Bělohlávek (2008) využít minimálně tři metody výběru, tedy tzv. princip triangulace. Může se například jednat o kombinaci analýzy životopisu, simulace a pohovoru. Koubek (2007) zdůrazňuje, že zejména testy by měly být pouze doplňkovou metodou a neměly by tedy mít rozhodující váhu.

Důležité je také dodržovat veškeré platné zákony (včetně ty o diskriminaci), zacházet s uchazečem jako s rovným partnerem a s jím poskytnutými informacemi jako důvěrnými. Proces výběru by měl být správně zorganizovaný a neměl by vyžadovat velké množství administrativní práce.

3.4.2 Vyřizování žádostí uchazečů

V první fázi výběru pracovníků je třeba určit, kteří uchazeči budou pozváni k přijímacímu pohovoru, a kteří zcela nevyhovují požadavkům na danou pracovní pozici.

Dle Dale (2007) je při tomto procesu je důležité, aby byl personální pracovník otevřený a posuzoval jednotlivé kandidáty relevantně ve vztahu k volné pracovní pozici. V této fázi je třeba porovnávat uchazeče s kritérii, které byly stanoveny při počátečním určování pozice a vytvářením inzerátu, a relevantně posoudit, které z požadavků jsou nezbytné a které zbytné. V první části je třeba vyřadit uchazeče, kteří nesplňují nezbytné požadavky, a až poté se může pracovník zaměřit na detailnější porovnávání. Během toho si následně může personální pracovník přizvat například nadřízeného pracovníka dané pozici. Tímto způsobem se sníží míra subjektivity. V závislosti na míře delegování v dané společnosti ale může být přizván i nadřízený personálního pracovníka. V obou případech je však třeba určit ještě před porovnáváním uchazečů, kdo provede konečné rozhodnutí.

V případě zapojení dalších osob do této fáze je také vhodné využít vyřazovací matici se stanovenými váhami, jak bylo zmíněno v kapitole č. 3.3.2 Definování kritérií. Každá osoba poté oboduje uchazeče dle jednotlivých kritérií a stanovené bodové škály. Tato škála musí být pevně daná pro všechny osoby stejně a přiřazení jednotlivých bodů

musí být pevně definováno. Dale (2007, s. 63) uvádí jako příklad bodovou škálu od 0 do 6 s následujícími definicemi:

- *6: plně vyhovuje kritériím*
- *5: Vyhovuje kritériím, ale má určité nepodstatné mezery*
- *4: Vyhovuje kritériím, ale má mezery, které vyžadují další hodnocení*
- *3: Není jasné, zda splňuje kritéria – další informace nutné*
- *2: Značné mezery*
- *1: Nesplňuje kritéria*
- *0: Údaje neuvedeny*

Uchazeči, kteří dosáhnou nejvíce bodů, poté budou pozváni k přijímacímu pohovoru.

Koubek (2009) rozděluje poté na základě předvýběru uchazeče do 3 skupin. První skupinou jsou velmi vhodní uchazeči, kteří budou v každém případě přizváni k přijímacímu pohovoru či dalším výběrovým procesům. Druhou skupinou jsou vhodní uchazeči, kteří budou k dalšímu výběru pozváni v případě, že počet velmi vhodných uchazečů je nedostatečný. Pokud je počet velmi vhodných uchazečů dostačující, je vhodné do sdělení o odmítnutí zahrnout také informaci, že v případě další volné vyhovující pozice v budoucnu je bude společnost přímo kontaktovat. Jako poslední skupinu Koubek (2009) definuje nevhodné uchazeče, kteří nesplňují požadavky na konkrétní pozici a společnost by jim měla zaslat zdvořilé odmítnutí a poděkování za zájem o pracovní pozici v dané organizaci.

Podle Horníka (2007) je v této první, administrativní, fázi také důležité zabezpečit proces organizačně. Je tedy třeba delegovat pravomoci na pracovníka, který bude administrativní proces spravovat, vytvořit příslušnou komunikaci a korespondenci s uchazeči či stanovit proces dokumentace a archivace procesu. Dále je třeba určit cíl této fáze, jako například procento snížení počtu kandidátů po tomto výběru.

3.4.3 Metody výběru

Brůha, Bukovjan, Čornejová a kolektiv (2016) zmiňuje jako metody výběru rozhovor, dotazník a různé formy testování. Oproti tomu Koubek (2007) rozlišuje metody výběru detailněji, a to na dotazník, zkoumání životopisu, assessment centre, výběrový pohovor, skupinové metody výběru pracovníků a testy pracovní způsobilosti. Ty dále dělí na testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti.

Bělohávek (2008) mezi metody výběru zahrnuje také reference, pracovní vzorky, grafologii a simulace.

Dale (2007) zmiňuje navíc i metodu online testování. Mezi jeho výhody řadí flexibilitu, která je uchazeči poskytována – to znamená, že může dotazník vyplnit kdy chce. Určité výhody poskytuje tato metoda i společnosti, která uchazeče testuje. Například není třeba zajišťovat speciální prostory či sestavovat časový harmonogram pro jednotlivé uchazeče. Hlavní nevýhodu však spatřuje v nejistotě osoby, která dotazník doopravdy vyplnila, a v nákladech na toto testování.

Ballantyne a Povah (2004) definovali validitu některých metod výběru dle koeficientu korelace, jehož nulová hodnota znamená nevhodnost metody a hodnota 1 naopak vyjadřuje, že je metoda vhodná. Jednotlivé metody a koeficienty korelace jsou zobrazeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Validita metod výběru

Metoda výběru	Koeficient korelace
Vzorky práce	0,54
Testy rozumových schopností	0,51
Strukturovaný rozhovor	0,51
Osobnostní testy	0,40
Assessment centre	0,37
Životopisné údaje	0,35
Reference	0,26
Nestrukturovaný pohovor	0,20
Grafologie	0,02

Zdroj: Ballantyne, Povah (2004)

Jako nejúčinnější byla vyhodnocena metoda vzorku práce, jako nejméně účinná oproti tomu byla vyhodnocena grafologie. Vysoké míry korelace je ale možné dosáhnout kombinací metod výběru.

3.4.4 Dotazník

Hroník (2007) osobní dotazník definuje jako hybridní řešení strukturovaného a volného životopisu. Cílem je získat dostatek relevantních a obsáhlých informací.

Uchazeč v tomto dotazníku bývá tázán jak na základní informace (osobní údaje, adresa či zdravotní stav), tak i na dosažené vzdělání, schopnosti, dovednosti a praxi. Dotazník by měl obsahovat i možnost otevřené odpovědi týkající se například očekávání uchazeče od dané pracovní pozice a práce v dané společnosti, nebo otázky týkající se dalších zkušeností (např. otázka „Co se Vám z toho, co umíte a znáte, nepodařilo využít a proč?“). Množství otázek a délka dotazníku se odvíjí od očekávání a požadavků dané společnosti. Pokud bude dotazník příliš dlouhý a obsáhlý, může se stát, že některé uchazeče odradí a ti ho nedokončí. Společnost ale může brát v potaz i tento faktor s účelem nastavení takzvané „motivační bariéry“. Dokončením rozsáhlejšího dotazníku totiž může společnost získat motivovanější a odhodlanější uchazeče.

Pro účinné využití dotazníku doporučují Pioro a Baum (2005) rozhodnout, která kritéria budou při výběru posuzována, a jak budou do dotazníku zahrnuta. Důležité je také otázky v dotazníku sestavit tak, aby byl relevantní, srozumitelný a nediskriminační. Od uchazečů by měly být vyžadovány jen nezbytné osobní údaje a další informace je možné získat poté prostřednictvím sociálních sítí či dalších internetových zdrojů. Jako další doporučují využít různé kanály a tím zaujmout i jiný okruh potenciálních uchazečů.

Dotazník může být předložen uchazeči již při přihlášce na volnou pracovní pozici. Dale (2007) uvádí, že dotazník zahrnutý do formuláře žádosti využívají spíše velké společnosti a organizace se snahou standardizování procesu výběru. Jako jeho nevýhodu ale zmiňuje nemožnost získat konkrétní informace. Doporučuje tedy snížit ku příkladu počet položek, které má uchazeč uvést (například místo pěti nejvýznamnějších úspěchů uvést pouze dva, ale konkrétně je popsat).

Koubek (2007) poznamenává, že se obvykle otazník ukládá do složky přijatého pracovníka.

Vyhodnocení dotazníku je důležitou součástí práce s daty o uchazeči. Hodnotitel dotazníku musí kromě vyhodnocení jednoznačných odpovědí využívat i analogii a brát v potaz jednotlivé souvislosti (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kolektiv, 2016).

3.4.5 Rozhovor

Koubek (2007) definuje jako hlavní cíle rozhovoru získat přesnější, hlubší a dostatečné informace o uchazeči, podat uchazeči detailnější informace o pracovní pozici a organizaci, odhadnout osobnost uchazeče a navodit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Armstrong a Taylor (2015) definují jako výhody rozhovoru možnost pokládat uchazeči otázky, díky kterým může tazatel zjistit, jak moc odpovídají schopnosti uchazeče stanoveným požadavkům pro danou pracovní pozici, a rovněž prostřednictvím rozhovoru může tazatel detailněji popsat danou pracovní pozici. Díky osobnímu setkání může také tazatel posoudit, zda by se uchazeč začlenil do pracovního týmu a společnosti jako takové. Rozhovor také samotnému uchazeči dává možnost posoudit společnost, pracovní pozici i tazatele. Mezi nevýhody řadí to, že úspěch a validita rozhovoru se odvíjí i od schopnosti tazatele pokládat otázky a existenci rizika subjektivního posuzování. Tyto nevýhody ale mohou být eliminovány využitím strukturovaných rozhovorů a vzděláváním tazatelů.

Koubek (2007) definuje jako formy rozhovoru následující: nestrukturovaný, strukturovaný nebo polostrukturovaný. Nestrukturovaný rozhovor konkretizuje jako ten, ve kterém je obsah, osnova a časové rozložení vytvářen během rozhovoru a jehož cíle nejsou definovány buď vůbec, nebo pouze jen obecně. Tuto formu definuje jako nevhodnou pro výběrový rozhovor, a to z důvodu nemožnosti následného porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou a také rizika vzniku tzv. halo efektu neboli efekt prvního dojmu. V případě strukturovaného neboli standardizovaného pohovoru je obsah, osnova, pořadí kladených otázek i časový harmonogram pro jednotlivé fáze i otázky předem připraveny a pevně daný. Všechny dotazy jsou položeny všem kandidátům a díky tomu je možné jejich odpovědi mezi sebou lehce porovnat. Díky tomu je také málo pravděpodobně, že tazatel některou z otázek omylem vynechá, a proto tuto formu definuje jako efektivnější, exaktnější a spolehlivější. Nevýhodou této formy je nutnost výraznější přípravy. Forma polostrukturovaného rozhovoru je kombinací standardizovaného a nestrukturovaného rozhovoru a využívá se ve dvou formách. V první formě je rozhovor rozdělen do dvou částí, kdy jedna část probíhá jako strukturovaný a druhá jako nestrukturovaný rozhovor. Každá z těchto částí má přesně stanovený čas, po který bude probíhat. Ve druhé formě rozhovoru jsou přesně stanoveny cíle, kterých je třeba rozhovorem dosáhnout a tazatel při rozhovoru postupuje flexibilně. Na konci rozhovoru je ale třeba, aby byly všechny cíle splněny a všechny nutné otázky zodpovězeny.

Armstrong a Taylor (2015) oproti tomu rozlišují pouze dvě formy, a to strukturovaný a nestrukturovaný.

V případě, kdy se pohovoru účastní více uchazečů, jedná se o skupinový rozhovor. Jeho výhodou je možnost vyhodnocení chování a jednání jednotlivých uchazečů ve

skupině. Nevýhodou ale je, že některému z uchazečů může být věnováno méně pozornosti, a v rámci této metody tedy nebude moci být poté posouzen (Koubek, 2007).

Výběrový rozhovor vyžaduje dle Vajnera (2007) důkladnou přípravu, a to zejména stanovení osnovy rozhovoru. Díky následování stanovené osnovy se poté zvyšuje účinnost získání informací o uchazeči, jsou vytvořeny snazší podmínky pro uchazeče, tazatele i personálního pracovníka a dochází k dobré prezentaci společnosti. Při přípravě by se měl tazatel zaměřit zejména na účel a strukturu rozhovoru, na nekompletní či chybějící údaje, skutečnosti, které mohou signalizovat nestabilní pracovní historii, či absolvované kurzy. Rovněž je třeba stanovit časový limit doby, po kterou by měl rozhovor trvat a také limit pro každou jednotlivou část osnovy. Neméně důležitou součástí přípravy je zajištění prostor, ve kterých nebude docházet k narušení rozhovoru, a občerstvení. Matějka a Vidlař (2002) poukazuje také na důležitost zasedacího pořádku. Jako nevhodné uvádí situaci, kdy je uchazeč pozicí výrazně odlišen o tazatele, příp. tazatelů. Vhodným uspořádáním je rovnoměrné usazení všech účastníků okolo kulatého stolu, případně u všech hran hranatého stolu. Jednoho rozhovoru by se neměly zúčastnit více jak 3 osoby. Vhodné je zvolit personálního pracovníka a vedoucího pracovníka příslušného oddělení či útvaru. V případě, že daná pozice a výběrové řízení vyžaduje komunikaci s dalšími osobami, je příhodné uspořádat více pohovorů o menším počtu účastníků. Kromě přípravy místnosti pro samotné provedení rozhovoru zdůrazňuje Dale (2007) důležitost i tzv. čekárny, kde mohou uchazeči, co dorazí dříve, vyčkat. Vhodné je stanovit prostor, kde bude uchazeč nerušen, bude mít přístup k šatně, toaletám a poskytnout malé občerstvení i zde.

Vajner (2007) stanovil, že by struktura rozhovoru měla začínat přivítáním uchazeče, představením tazatele a společnosti a vyvoláním příjemné atmosféry. Následně by měl tazatel vysvětlit průběh rozhovoru. Poté již následuje samotný rozhovor, a to představením pracovních zkušeností uchazeče a představ kandidáta o dané pracovní pozici. V případě potřeby proběhne provedení modelové situace. Jako další představí tazatel nabízenou pozici a poté dá prostor na uchazečovy dotazy. Na závěr tazatel sdělí uchazeči výsledek nebo termín, do kterého se výsledek dozví, a rozhovor ukončí.

Oproti tomu Dale (2007) dělí rozhovor do 4 fází. První fází je zahájení pohovoru, během kterého by mělo dojít k uvedení uchazeče do příslušné místnosti, představení tazatele, kolegů a společnosti, uvedení k místu pro uchazeče a nabídnutí občerstvení. Tato fáze by měla trvat přibližně 5 až 10 % celkového času stanoveného na rozhovor. Druhou je zjišťovací fáze, během které již dochází ke zkoumání žádosti uchazeče a jejího hodnocení.

Tato fáze tvoří podstatu rozhovoru a je tedy důležité ji provést pečlivě a do konce. Pokud by byla tato fáze zkrácena, hrozí poté, že nebude mít pracovník dostatek informací k posouzení daného uchazeče. Tato fáze by tedy měla trvat 60 až 70 % celkového času vyhraněného na rozhovor. Předposlední fázi tvoří možnost odpovídání na dotazy položené uchazečem. V případě, že informace o podmínkách zaměstnání a dané pracovní pozici byly poskytnuty předem, pravděpodobně se již uchazeč na ně dotazovat nebude. Někteří uchazeči mohou tento moment využít ke zhodnocení potenciálního vedoucího pracovníka nebo společnosti jako takové. Jiní se mohou dotazovat na možnosti kariérního rozvoje, vzdělávání nebo kompetencí. Někteří uchazeči se ale nemusí položit žádnou otázku a v tuto chvíli by bylo vhodné, aby tazatel doplnil další informace – například zaměstnanecké výhody. Důležité ale je, aby všechny informace zmíněné při rozhovoru byly pravdivé. Pokud by došlo k omylu, mohlo by být například uchazeči slíbeno něco, co není možné splnit. Tato fáze by měla trvat přibližně 20 % celkového času. V závěrečné fázi rozhovoru je třeba uchazeči poděkovat za jeho čas a sdělit další postup. Rovněž je třeba zkontrolovat kontaktní údaje a také si sjednat vhodný čas, kdy je kandidáta vhodné kontaktovat. Poslední fáze by měla trvat 5 až 10 % celkového času.

Otázky, které jsou při rozhovoru pokládány by měly být komplexní i specifické. Týkat by se měly odborných znalostí uchazeče, jeho pracovních zkušeností, motivace k výkonu dané práce, sociálních dovedností, schopností vést a hodnotit sebe i druhé a zvládání zátěže.

V rozhovoru by měl také tazatel požádat uchazeče o definování jeho silných a slabých stránek, jeho největších úspěchů, či například (pokud to daná pozice vyžaduje) ochotu cestovat. Vhodné je i položit otázku zjišťující vztah uchazeče k dané společnosti či způsob, jakým uchazeč tráví volný čas. Těmito otázkami může tazatel mimo jiné zjistit, zda uchazeč zapadne do týmu, kterého by měl být v případě úspěchu součástí (Matějka, Vidlař, 2002).

Existuje několik typů otázek, které se liší situacemi, ve kterých je vhodné je použít. Uzavřené otázky je příhodné využít v situaci, kdy tazatel chce ověřit některé skutečnosti a jejich využití je vhodné zejména ve zjišťovací fázi. Například se může jednat o ověření vzdělání nebo oboru. Otázka může být i delší a může představovat určité shrnutí a ověření uvedených faktů. Na konci shrnutí se následně obvykle objevuje věta „Rozumím tomu správně?“ nebo „Je to tak?“. Otevřené otázky oproti tomu vyžadují obsáhlejší odpověď a jejich cílem je prověřit dané situace podrobněji. Obvykle je po uchazeči požadováno, aby

popsal postup zvolený při provedených projektech, jaké zkušenosti získal či jak byly role při daných projektech rozděleny a jaké byly jeho kompetence. Odpověď uchazeče by měla být delší než otázka a obecně by měl při těchto otázkách více mluvit uchazeč než tazatel. Pokud však uchazeč neposkytne dostačující odpověď na otevřenou otázku, je možné na něj vytvořit nátlak a položit ověřovací otázku. Tou se může tazatel zeptat přímo na oblast, která ho zajímá a uchazeč má možnost doplnit svou odpověď na předcházející otevřenou otázku. Pomocí návodných otázek se oproti tomu může tazatel přesunout k dalšímu tématu a vybídnout uchazeče, aby řekl o další oblasti něco více. Situační otázky jsou používány pro zjištění, jak by uchazeč v různých situacích postupoval. Pomocí nich může tazatel zjistit, jak by uchazeč reagoval na různé vnější faktory a prostřednictvím dalších otevřených nebo ověřovacích otázek zjistit postupy myšlení a uvažování kandidáta. Nevýhodou těchto otázek je ale fakt, že tazatel si nemůže být jistý, zda by se uchazeč v dané situaci opravdu zachoval tak, jak uvedl ve své odpovědi. Otázky se mohou týkat krizových situací, které mohou na dané pozici nastat, řešení různých problémů nebo například i uspořádání činností do pořadí, ve kterém by je uchazeč vykonal. Řešení složitých situací může být tazatelem ověřeno i řetězcem otázek, kdy je uchazeč stavěn do obtížné situace a musí odpovědět na několik otázek za sebou. V tomto případě je důležité, aby byly otázky logicky položené a existovala mezi nimi souvislost. Řetězec otázek se může vztahovat například k bývalému zaměstnání uchazeče, jeho kompetencích s ním spojených a komplikovaným situacím, které uchazeč musel řešit. Rovněž se však může vztahovat k situační otázce, kdy může být uchazeči položen sled otázek k imaginárnímu projektu, který by například měl uchazeč na dané pozici provést. Specifickým druhem otázek jsou tzv. behaviorální neboli kompetenční. Prostřednictvím jich může tazatel zjistit, jakým způsobem uchazeč uvažuje či specifikaci jeho chování. Otázky se mohou týkat například sestavení týmu pro určitý projekt. Pomocí toho může tazatel zjistit jak komunikační dovednosti uchazeče, tak i schopnost organizace, delegování, monitorování nebo spolupráce. Otázky mohou mít i podobu výběru ze dvou možností řešení situace a odůvodnění zvolené volby (Dale, 2007).

Podle výsledků studie provedené společností LinkedIn v roce 2019 je také rozdíl v tom, jak při rozhovoru chtějí působit ženy a muži. Zatímco 40 % žen by při rozhovoru chtělo působit kvalifikovaně, chytře a kompetentně, muži chtějí být považováni za čestné a důvěryhodné.

Během rozhovoru se často tazatelé dopouštějí chyb, které mají vliv na výběr uchazeče. Jednou z těchto chyb je, když se tazatel rozhodne již během prvních pěti minut rozhovoru, zda je kandidát vyhovující nebo ne, na základě nerelevantních informací (Bělohlávek, 2008).

Může tedy dojít k situaci, kdy během zbývajících částí rozhovoru tazatel klade otázky pouze proto, aby potvrdil své prvotní domněnky.

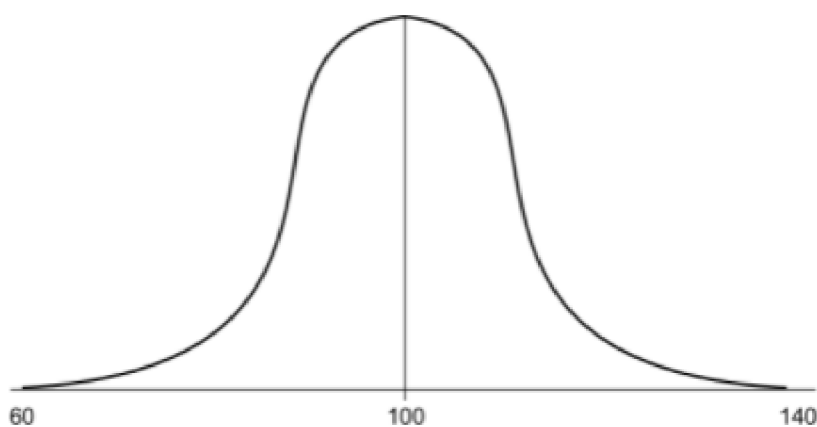
3.4.6 Zkoumání životopisu

Další metodou výběru je zkoumání životopisu, který obvykle uchazeči přikládají již k přihlášce o danou pracovní pozici. Jak již bylo zmíněno, tento dokument je většinou využíván již při prvním kole výběru a slouží jako podklad pro rozhodnutí, zda bude uchazeč přizván například k pohovoru. Podkladem je ale i pro sestavení otázek k pohovoru, a tazatel se poté může uchazeče ptát na upřesňující informace, nebo si ověřovat informace v něm uvedené.

3.4.7 Testování

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují několik forem testování uchazeče, a to: testy inteligence, osobnosti, schopností a způsobilostí. Test inteligence ukazuje, jak je uchazeč schopný řešit intelektuální úkoly, pomocí vědění a uvažování. Obsahovat by měly otázky, ale i řešení problémů a různé úkoly. Výsledek testu inteligence by mělo být takzvané IQ skóre, jehož rozdělení v populaci je zobrazeno na následujícím grafu:

Obrázek 1: Křivka normálního rozdělení inteligence v populaci



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 1208)

Testy osobnosti by měly posuzovat osobnost uchazeče a jejich cílem je správně odhadnout, jak by se uchazeč v určitých situacích choval. Osobnostní dotazníky by měly být vytvářeny specializovanou osobou nebo psychologem, na základě provedeného výzkumu a také ověřování.

Prostřednictvím testů schopnosti by mělo být zjištěno, jakými schopnostmi uchazeč disponuje, a jak je umí využít. Měřeny jsou schopnosti verbální, numerické, prostorové a mechanické.

Jako poslední druh testování uvedl Armstrong a Taylor (2015) testy způsobilosti, v rámci kterých je zjišťováno, jak může uchazeč danou pozici vykonávat. Většinou se skládá ze situačního testování, tedy formou úkolu. Nevýhodou je však to, že se může vykonávat až v momentě, kdy je uchazeč již obeznámen s tím, jak se práce na dané pracovní pozici provádí.

Mezi tyto formy testování navíc Koubek (2007) zařazuje i formu skupinového testování. Jeho podoby mohou být různé, ale v každém případě se jedná o určité napodobení řešení praktického problému, úkolu, či hraní rolí. Prostřednictvím toho je možné o uchazeči zjistit schopnost kooperace, ale i argumentace a řešení situací, které mohou při výkonu dané pracovní pozice nastat. Tato metoda je vhodná spíše pro výběr pracovníka na vedoucích pozicích.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je poté možné výsledky testů vyhodnocovat buď na základě splněné normy nebo skóre kritérií. Norma by měla být stanovena dle relevantního vzorku tak, aby odpovídala potřebám společnosti i realistickým hodnotám. Míra kritéria by měla naopak být vztažena ke konkrétnímu kritériu, které by poté bylo na dané pozici využíváno.

3.4.8 Assessment centrum

Assessment centrum je program, který diagnostikuje pracovní způsobilost a trvá jeden nebo více dní. Skládá se z více metod, pomocí kterých je možné posoudit více uchazečů více hodnotiteli na základě stanovených kritérií. Tyto metody jsou vybrány tak, aby bylo možné hodnotit jak předpoklady jednotlivých uchazečů k práci, tak i k práci ve skupině (Kociánová, 2012).

V rámci assessment centra jsou využívány jak individuální, tak i skupinové úkoly a je třeba, aby tyto úkoly přímo souvisely s výkonem dané pracovní pozice. Výhodou této metody je dle Koubka (2007) vysoká reliabilita a schopnost účinně předpovídat pracovní

výkon budoucích pracovníků zejména na nižších pracovních pozicích či středních vedoucích pozicích. Nevýhodou je vysoká nákladnost této metody. Oproti tomu ale dle dat od Ballantyne a Povah z roku 2004 v tabulce č. 4 existují metody s vyšší mírou korelace, jako například strukturovaný rozhovor či vzorky práce.

3.4.9 Vzorky práce

Další metodou výběru pracovníka je také hodnocení vzorku práce. Jedná se tedy o jednorázové zpracování zadaného úkolu, který by měl být součástí výkonu práce na dané pracovní pozici. V případě administrativního pracovníka se tedy může jednat například o zpracování tabulky ve využívaném softwaru (Bělohlávek, 2008).

3.4.10 Simulace

V případech, kdy není možné požadovat od uchazeče vzorek práce, ať už z charakteru činnosti na dané pracovní pozici nebo z bezpečnostních důvodů (např. citlivosti dat), je možné uchazeče hodnotit na základě reakce při simulované situaci. Může se jednat například o simulaci jednání se zákazníkem.

Dle Dale (2007) je důležité, aby byl každý uchazeč na začátku uveden do naprosto totožné situace a aby bylo s každým uchazečem jednáno stejně.

Oproti tomu Bělohlávek (2008) klade důraz na připravení seznamu možných řešení dané situace a jejich ohodnocení od nejlepšího po nejhorší.

3.4.11 Reference

Získání a zvažování referencí může být další, doplňující, metodou pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Jejich cílem je získat spolehlivou informaci o potenciálním zaměstnanci. Dle Armstronga a Taylora (2015) však není vhodné při ověřování referencí klást otázky vztahující se přímo ke schopnostem nebo výkonnosti uchazeče. Vhodné není ani vyžadovat reference od osob, které jsou v blízkém kontaktu s uchazečem – informace od nich by nemusely být objektivní a relevantní. Vhodné otázky by se měly vztahovat k délce zaměstnání, názvu pracovní pozice, náplně práce, mzdy či absence uchazeče v jeho předchozím zaměstnání. Vhodnou otázkou by mohla být i ta, tazající se, zda by daný zaměstnavatel uchazeče opět zaměstnal a proč. Bělohlávek (2008) zdůrazňuje chyby, kterým reference často podléhají. Některá hodnocení či doporučení totiž mohou postrádat

důležité informace, obsahovat domněnky nebo mohou být zkreslené. Dle Horníka (2007) je třeba v případě referencí vyžadovat nejméně dvě, na sobě nezávislé – tedy od jiného zaměstnavatele. Tímto způsobem je možné získat určitou míru objektivitu.

Kociánová (2012) zmiňuje možnost využití standardizovaného dotazníku pro bývalé zaměstnavatele uchazeče, který je jim zaslán. Tímto způsobem je možné o bývalého zaměstnavatele získat požadované informace.

3.4.12 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Koubek (2007) jako jednu z nejúčinnějších metod výběru z uchazečů na volnou pracovní pozici zmiňuje přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Obvykle společnost přijme dva až tři uchazeče, kteří z výběrového řízení vyšli jako nejvhodnější, a v průběhu zkušební doby vybere toho, kterého se rozhodnou ponechat. Zbylé uchazeče mají možnost během zkušební doby jednoduše propustit.

Tato metoda je však velice nákladná a vůči uchazečům neetická.

3.5 Jednání s vybraným uchazečem

V rámci této kapitoly je popisován průběh nabídky zaměstnání, potvrzení nabídky zaměstnání a sledování nového zaměstnance.

3.5.1 Nabídka zaměstnání

Dle Dale (2007) by mělo být o nabídce zaměstnání s uchazečem diskutováno. V této fázi uchazeč získává silnější pozici, a proto ve větších společnostech v této fázi s uchazečem jedná personální pracovník. Ještě před diskusí s uchazečem je tedy vhodné stanovit, co je ještě možné nabídnout navíc, a co již není. V nabídce zaměstnání by měl být zahrnut název pracovní pozice a popis pracovní činnosti, veškeré podmínky zaměstnání či pracovní doba nebo místo výkonu práce. Rovněž se stanovuje výše mzdy. Zde je nutné, aby splňovala částku uvedenou v inzerátu.

Před podpisem pracovní smlouvy by měl také nový pracovník absolvovat lékařskou prohlídku (Koubek, 2007).

3.5.2 Potvrzení nabídky zaměstnání

V poslední fázi výběru pracovníka je potvrzena nabídka zaměstnání a měla by být podepsána pracovní smlouva. Pracovní smlouva musí dle § 34 zákona č. 262/2006 Sb. obsahovat druh a místo výkonu práce a den nástupu.

Pracovník by měl být poté zaveden do personální evidence, uveden na pracoviště a seznámen se všemi pravidly a předpisy (Koubek, 2011).

3.5.3 Sledování nového zaměstnance

Po ukončení výběrového řízení a uvedení nového pracovníka na pracoviště je třeba ho sledovat a monitorovat, jak se například začleňuje do kolektivu a novou pracovní pozici zvládá. Díky tomu se mimo jiné může zkontrolovat správnost výběru a potvrzení či vyvrácení očekávání vytvořených v průběhu výběrového řízení. (Armstrong, Taylor, 2015)

Vajner (2007) zmiňuje, že proces adaptace nového pracovníka by měl trvat 6 měsíců. Dale (2007) rozlišuje hodnocení také do šesti měsíců, a to následovně. Na konci prvního týdne by měl být nový pracovník již všem představen, měl by získat všechno potřebné vybavení, znát pracovní postupy, strategie a pracoviště a měl by porozumět svým hlavním pracovním úkolům. Na konci prvního měsíce by měl rozumět své roli v rámci společnosti a měl by schopen společně s vedoucím pracovníkem zhodnotit svůj pokrok. Případně je možné po prvním měsíci naplánovat další školení. Na konci druhého měsíce by měly být prověřeny všechny klíčové složky zaměstnání a měla by být provedena kontrola pokroku dle stanoveného plánu. Na konci třetího měsíce se kromě pokroku na pracovní pozici a porozumění pracovníkovy role prověřují i vztahy na pracovišti. V případě tříměsíční zkušební lhůty je zde také vhodné provést kompletní kontrolu výkonu pracovníka a rozhodnout, zda bude pracovní poměr pokračovat, či zda bude v rámci zkušební lhůty ukončen. Na konci čtvrtého měsíce je vhodné poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu a v případě zjištěných nedostatků nebo nesrovnalostí nalézt řešení. Na konci šestého měsíce poté dochází k celkovému zhodnocení výkonu nového pracovníka a rozhodnutí, zda bude pracovní poměr pokračovat, či bude v rámci zkušební lhůty pro vedoucího pracovníka ukončen.

Hodnocení a sledování nového pracovníka je důležitou součástí výběru pracovníků. V mnoha ohledech to totiž může společnosti pomoci v úpravě či změně procesu získávání a výběru pracovníků.

3.6 Komunikace s uchazeči

Další nezbytnou částí výběrového řízení je stanovení jednotné a vhodné komunikace s uchazečem. Jedná se totiž o první přímý kontakt uchazeče s pracovníky daného podniku a dochází k vytvoření prvního dojmu. Je tedy třeba zamezit, aby se uchazeč během výběrového řízení nerozhodl, že z něj odstoupí právě kvůli negativnímu prvnímu dojmu.

Ke korespondenci dochází ve všech částech náboru a je tedy vhodné pro podnik stanovit vzory či šablony pro komunikaci. Dle Hroníka (2007) je první dopis vhodné uchazeči zaslat ihned poté, co podnik obdrží vyjádření jeho zájmu. Při této příležitosti je vhodné uchazeči poděkovat za projevený zájem, stručně představit podnik a informovat uchazeče s harmonogramem celého výběrového řízení. V případě, že je při náboru využíván osobní dotazník, je vhodné o jeho vyplnění požádat uchazeče již v tomto dopise a rovněž uvést termín, do kdy je třeba ho vyplnit a případně komu zaslat. V tomto případě je nicméně také třeba uchazeče ujistit o uchování vyplněných informací pouze k účelům výběrového řízení. Na závěr je vhodné uchazeči nabídnout možnost položení otázky.

Po zhodnocení dokumentů od uchazeče a případného vstupního dotazníku dochází k další komunikaci, v rámci které je uchazeč pozván k osobnímu setkání. V tomto dopise je důležité uvést, že na základě výše zmíněných podkladů je uchazeč pozván do druhého kola výběrového řízení. Podstatné je uvést datum, čas a místo konání druhého kola a také termín jeho vyhodnocení. Uchazeč tedy bude vědět, do kdy by se měl výsledek dozvědět. Do tohoto dopisu může být také přidána detailnější informace o průběhu druhého kola výběrového řízení a rovněž i fakt, že mu v návaznosti na vyhodnocení jeho výkonu bude poskytnuta zpětná vazba.

Rovněž je ale třeba také vytvořit šablonu či vzor pro odmítnutí uchazeče, který v rámci výběrového kola nesplní požadavky podniku. Je důležité v dopise odmítnutí vyjádřit jasně a srozumitelně. Následně je podstatné poté projevit empatii a vyjádřit zájem o uchazeče jako takového – například mu nabídnout možnost zúčastnit se výběrového řízení na jinou pozici. Rovněž je důležité zmínit, že ve většině případů není vybírán nejlepší, ale nejvhodnější kandidát. Na závěr je vhodné uchazeči popřát úspěch v další kariéře cestě. Matějka a Vidlař (2002) také zmiňují zdůvodnění odmítnutí uchazeče a poukazují na nevhodnost slovního spojení *„Byla dána přednost uchazečům, kteří lépe odpovídají požadovaným kritériím.“*

Po druhém kole dochází k další komunikaci s uchazeči, a to buď pozvánka k poslednímu kolu či dopis s odmítnutím. V dopise s pozvánkou k závěrečnému kolu by se měla vyskytovat opět jasná a srozumitelná informace, že uchazeč postupuje do posledního kola výběrového řízení. Rovněž je podstatné jasně uvést, kdo bude na pohovoru přítomen a datum, čas a místo konání. Dále také stručně popsat obsah závěrečného rozhovoru. Vhodné je také motivovat uchazeče, aby se k rozhovoru dostavil, a to zejména dalším krátkým představením podniku a jeho vizí. V případě odmítnutí kandidáta po druhém kole by měl dopis obsahovat podobné informace jako dopis pro odmítnutí uchazeče již po kole prvním. V dopise by se měl ale klást větší důraz na nesporné kvality uchazeče, jelikož byl již do druhého kola vybrán.

Dale (2007) poukazuje na skutečnost, že v případě chybějícího vysvětlení odmítnutí může na straně uchazeče vznikat podezření na neférový přístup a zmanipulované výběrové řízení. Zpětnou vazbu však společnost ve vyjádření může a nemusí poskytnout. Pokud by se ji ale rozhodla poskytnout, je vhodné se zaměřit na tři hlavní body, resp. důvody. Je důležité je přímo propojit se stanovenými kritérii. Seznam je ale vhodné doplnit i o pozitivní zpětnou vazbu. Nicméně neměla by převyšovat záporné hodnocení, aby se poté uchazeč netázal, proč tedy nebyl přijat.

Poslední komunikací, která mezi uchazečem a podnikem nastává, je moment vyrozumění výsledku třetího kola. V případě odmítnutí by měl dopis následovat strukturu dopisu odmítnutí po druhém kole. V případě kladného rozhodnutí by měla být tato informace nejdříve oznámena telefonicky, kdy bude uchazeči sdělen výsledek výběrového řízení a také stručné informace o dalším postupu. Detailnější informace je však vhodné zaslat poté e-mailem, ve kterém by jako první uvedena informace o úspěšném vyhodnocení, a to tím způsobem, že se jedná o oboustranné rozhodnutí. Je tedy důležité zmínit termín, do kterého je od uchazeče vyžadováno rozhodnutí o nabídce pracovního místa a také kontaktní osoba, kterou má uchazeč o svém rozhodnutí informovat.

Jednotlivé šablony a vzory dopisů je třeba v průběhu času modifikovat na základě přístupu podniku k uchazečům (Hroník, 2007).

4 Vlastní práce

V této kapitole je nejprve charakterizována společnost Lindex a její řídicí struktura, Dále je zkoumán proces vyhledávání a výběru pracovníků ve společnosti Lindex na základě provedených částečně řízených rozhovorů, dotazníkového šetření, pozorování a dat získaných z interních dokumentů.

4.1 Základní informace o organizaci

Společnost Lindex je součástí skupiny Stockmann a v České republice je na trhu od roku 2006. Celkem na českém trhu zaměstnává 205 zaměstnanců a jeho hlavní činností je maloobchodní prodej oděvů. Dle informací zveřejněných skupinou Stockmann byl roční obrat společnosti Lindex v roce 2020 507,1 milionů mil. EUR.

Základem firemní kultury jsou hlavní hodnoty, ke kterým se společnost Lindex zavazuje, a to:

- Podporovat ženy
- Chovat se k planetě s úctou
- Zajišťovat lidská práva

Vyšším cílem této společnosti je poté inspirovat ženy po celém světě a zlepšovat jejich postavení.

Společnost Lindex také uzavírá se svými dodavateli a partnery smlouvu, tzv. Etický kodex, kterou se dodavatelé zavazují k dodržování lidských práv napříč řetězcem. Tento kodex zahrnuje jak pracovní podmínky v celém řetězci, tak i dodržování nejméně minimální mzdy či dodržování základních podmínek pro zachování životního prostředí. Navíc Lindex každoročně pořádá sbírky pro podporu žen v boji s rakovinou prsu, pro podporu žen v rozvojových zemích a jejich vzdělání. Cílem těchto projektů je, aby každá žena měla přístup k čisté pitné vodě a byla mimo jiné i finančně gramotná.

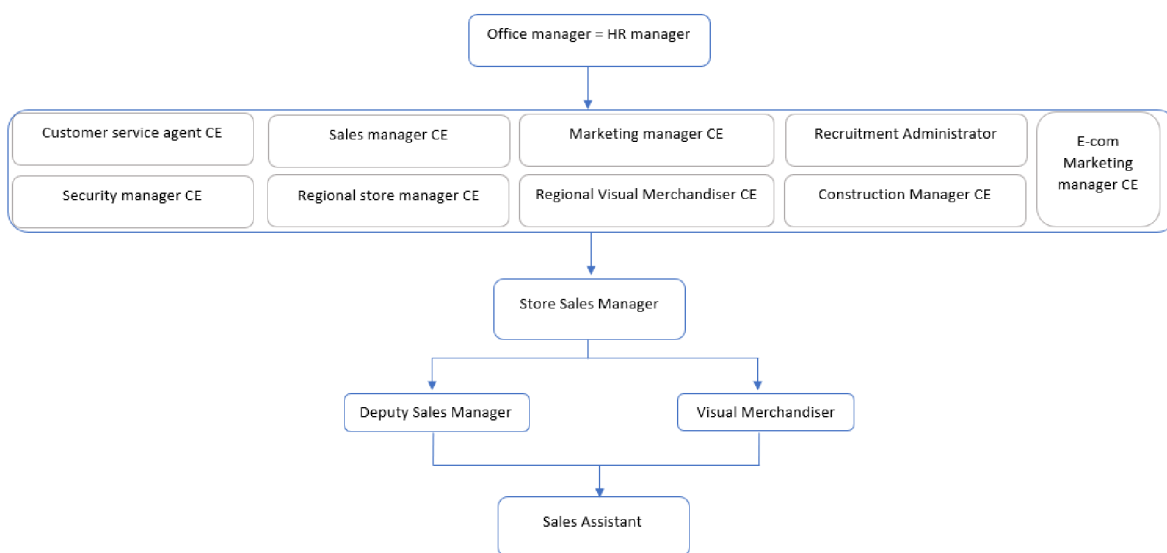
4.1.1 Řídicí struktura

Ústředí společnosti Lindex včetně CEO sídlí v Göteborgu ve Švédsku. V Praze poté sídlí Country office, jejíž 11 členů na 10 různých pozicích je zodpovědných za společnost v České republice a Slovensku. Pro účely této diplomové práce je využíván rozsah společnosti v České republice.

Součástí Country office je HR manažer, který zodpovídá za veškeré záležitosti týkající se lidských zdrojů v České republice i na Slovensku. Před několika měsíci také tento HR manažer začal zastupovat pracovní pozici Office manažer, a tedy kromě personální činnosti jako takové má zodpovědnost i za celý chod Country office. Součástí Country office jsou i další pracovníci, zodpovědní za další oblasti společnosti Lindex, zobrazeny na obrázku č. 2. Pro účely této práce jsou dále popisovány jen pozice, spojené s náborem nových pracovníků.

Za veškeré dění na prodejnách zodpovídá regionální manažer – pro prodejny v České republice jsou dva a jsou to přímí nadřízení Store Sales Manager, tedy manažerů prodejen. Na některých z prodejen je zaměstnán i Deputy Store Manager (dále DSM), který je zástupcem SSM a v případě jeho nepřítomnosti je veškerá zodpovědnost přenesena na něj. Za vizuální podobu prodejny je zodpovědný pracovník na pozici Visual Merchandiser, který je nadřízený pracovníkům na pozici Sales Assistant. Tito pracovníci jsou řadovými prodavači a náplň jejich práce tvoří zákaznický servis, doplňování zboží a udržování pořádku na prodejně. Na obrázku níže je zobrazena řídicí struktura veškerých pozic společnosti v České republice.

Obrázek 2: Řídicí struktura ve společnosti Lindex v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.1.2 Pracovní pozice

Vzhledem k tomu, že ústředí a veškerá klíčová oddělení se nachází ve Švédsku (centrální personální oddělení, oddělení designu, finanční oddělení a další), v ČR je zastoupeno 5 druhů pozic. Za dění na každé z prodejen je zodpovědný Store Sales Manager (dále SSM). Zodpovídá za personální zabezpečení prodejny, její tržby, náklady, V České republice je provozováno 27 prodejen a celkem je v ČR 205 pracovníků včetně pracovníků v Country office. Počet pracovníků na jednotlivých pozicích je zobrazen v tabulce č. 5.

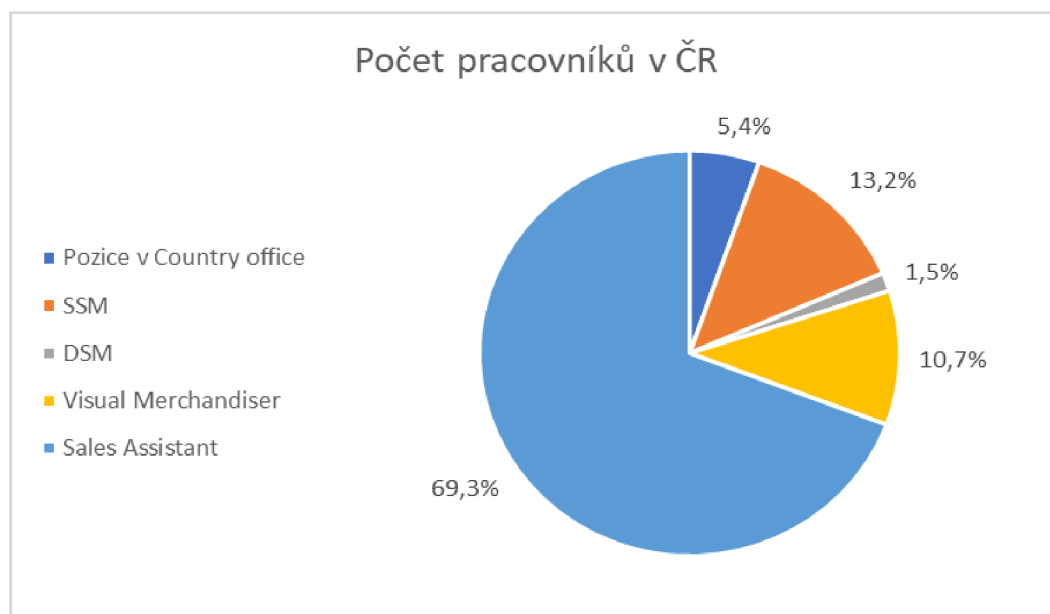
Tabulka 5: Počet pracovníků v ČR na jednotlivých pozicích

Pracovní pozice	Počet pracovníků v ČR
Pozice v Country office	11
SSM	27
DSM	3
Visual Merchandiser	22
Sales Assistant	142

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Počet pracovníků na jednotlivých pozicích je zobrazen v grafu č. 1.

Graf 1: Počet pracovníků v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

4.2 Plánování a odhad potřeby pracovníků ve společnosti Lindex

Dle provedených rozhovorů s HR pracovníkem a vedoucími pracovníky ve společnosti Lindex se plánování a odhad potřeby pracovníků v Lindex rozlišuje podle toho, zda se jedná o aktuální řešení vzniklé situace, či řešení potřeby pracovníků nad rámec kapacit.

V prvním případě se jedná o situaci, kdy některý z pracovníků ukončí, nebo mu je ukončen pracovní poměr, či o situaci, kdy dané pobočce razantně během období vzrůstají tržby a potažmo také dodávky zboží. V těchto případech je postupováno operativně.

Ve druhém případě se jedná o situaci, kdy je třeba na prodejně dlouhodobě navýšit kapacity, či je otevírána nová pobočka. Tyto kapacity je třeba v současné době navýšit zejména z důvodu úspor, ke kterým došlo během pandemických opatření. Nyní kvůli těmto úsporám není dostatečně využit potenciál některých poboček, a právě proto jsou v současné chvíli jejich kapacity navyšovány. Rovněž bylo zjištěno, že v případě, kdy je otevírána nová pobočka, je vyhledávání nových pracovníků zahájeno 3 měsíce dopředu. Počet jednotlivých pracovníků, resp. plánovaný budget pracovních hodin, které je možné mezi jednotlivé úvazky a pracovní smlouvy rozdělit a využít je určeno zejména dle předpokládaných ročních tržeb, rozlohy prodejny a také dle porovnatelné prodejny. Ta je

stanovena dle předpokládané návštěvnosti, předpokládaných tržeb, lokace či rovněž dle rozlohy.

4.3 Současný proces vyhledávání pracovníků

Ve společnosti Lindex v posledních letech existovala zvýšená potřeba po nových pracovnících a jejich nedostatek byl jedním z největších personálních problémů, se kterým se společnost potýkala. Klíčovým problémem je dle provedených rozhovorů s vedoucími pracovníky irelevantnost přihlášených uchazečů na inzerované volné pozice a také nedostatečný počet přihlášených uchazečů, zejména v Praze a Brně. Jak bylo zjištěno z provedených rozhovorů, ne jednou došlo k situaci, kdy se na pozici přihlásil uchazeč z naprosto jiného oboru (například tesař), a byl zcela nevhodný na pozici v módní společnosti. Tyto situace mohou souviset s proběhlou pandemickou krizí, během které řada pracovníků přišla o své stálé pracovní místo a snaží se získat nové. Souviset to ale také může s nejednoznačností inzerátu či nedokonalým způsobem inzerce.

V současné chvíli je vyhledávání pracovníků zodpovědností pracovníka na nové pracovní pozici „Recruitment administrator“. Jeho zodpovědností je inzerce volných pracovních pozic, správa přihlášek a zajištění, aby byly veškeré přihlášky předány dalším příslušným pracovníkům. Tato pozice je ale ve společnosti nová. Před vytvořením této pozice měl na starosti tuto činnost HR pracovník, který kromě tohoto vykonával i veškerou další personální činnost pro všechny pracovníky v České republice. Z tohoto důvodu nebyl na vyhledávání a výběr pracovníků kladen velký důraz a tento proces vykazuje určité nedostatky a nejednotnost.

4.3.1 Personální strategie a politika v Lindex

Dle provedených rozhovorů bylo zjištěno, že strategie společnosti Lindex se v posledních letech razantně mění. Před několika lety byl kladen důraz zejména na využívání pracovních smluv na plný úvazek, avšak se změnami na trhu práce a novými trendy je v současné době kladen větší důraz i na zkrácené úvazky. Jednou z výhod využívání zkrácených úvazků je dle vedoucích pracovníků větší flexibilita, které dosáhnou například zaměstnáním dvou pracovníků na poloviční úvazek, než jednoho na plný úvazek. V rámci strategie se také klade větší důraz na digitalizaci jednotlivých procesů, včetně plánování směn a dle zjištěných informací společnost očekává, že může dojít k vyšší míře

automatizace. Z toho důvodu se dá předpokládat, že v následujících letech se vlivem automatizace může potřeba pracovníků mírně snížit.

V rámci teorie Armstronga a Taylora (2015) zmíněné v teoretické části této práce se personální strategie společnosti Lindex zaměřuje na vysokou míru oddanosti a také zapojení. Jedná se tedy o kombinaci druhého a třetího zmíněného typu. To je z toho důvodu, že jedním z cílů společnosti je, aby byli pracovníci ztotožnění s hodnotami společnosti, a tím vybudovali jejich loajalitu. Rovněž je ale kladen velký důraz na tzv. self-leadership, odpovědnost pracovníků, zvyšování jejich kompetencí a rozvoj. Z provedených rozhovorů bylo zjištěno, že v případě výběrového řízení na vyšší pozice (SSM, DSM a VM) bylo více jak 50 % úspěšných uchazečů již předtím pracovníky společnosti Lindex a více jak 50 % současných pracovníků na pozici Store Sales Manager původně ve společnosti vykonávali pozici Sales Assistant. Z toho je tedy zřejmé, že co se týká kariérního růstu, je pracovníkům nabízen a ti ho využívají. Po provedeném rozhovoru však bylo zjištěno, že volné pracovní pozice jsou inzerovány prostřednictvím dvou interních systémů. První inzerce je v intranetu prováděna pomocí portálu Easycruit, který je využíván i pro inzerci na webových stránkách společnosti. Jako problém je ale vnímána skutečnost, že zřídka který pracovník ví, jak se na interní stránku inzercí dostane, a pravidelně není pracovníky kontrolována. Z toho důvodu je využíván ještě druhý interní systém, kde mají pracovníci k dispozici aktuální informace o právě probíhajících akčních nabídkách a dění ve společnosti. Pomocí tohoto druhého portálu však nejsou inzerovány v současné době všechny volné pozice, a to zejména z důvodu přehlednosti. Společnost by však měla klást důraz na informovanost pracovníků, zejména pak v případě volných vedoucích pozic ve větších městech, kde společnost provozuje více poboček – jedná se o Prahu, Brno a Ostravu. Existuje zde totiž větší potenciál pro přihlášení již stávajících pracovníků na vyšší pozici. Jako zdroj uchazečů o volnou pracovní pozici společnost preferuje spíše interní zdroje, a to z toho důvodu, že společnost pracovníka ve většině případů již zná, má s ním určitou zkušenost a také tímto způsobem společnost pracovníkovi nabízí prosazovat a prokazovat své ambice a zvyšovat jeho loajálnost. V současné době se však na volnou pracovní pozici interní pracovníci nehlásí, to zejména z toho důvodu, že velká část pracovníků je ve společnosti nová a v této době prozatím nemají ambice na další kariérní postup.

S rozvojem společnosti a proměnou trhu (zvyšování podílu prodeje online), se mění i potřeby a vzniká potřeba vytvoření nových pracovních pozic. V případě, že je volná

pozice v Country Office, je vždy nejdříve vypisován výběr z interních pracovníků. V tomto případě se může pracovník přihlásit sám, či ho může jeho přímý nadřízený doporučit.

Za vyhledávání pracovníků je zodpovědný pracovník v Country office. Za výběr pracovníků, je však již zodpovědný přímý nadřízený volné pracovní pozice. V případě, že je vybírán nový pracovník na pozici SSM, je za výběr zodpovědný regionální manažer, který je součástí Country office. V případě, že je volná pozice Visual Merchandiser, DSM či Sales Assistant, je za pozici zodpovědný SSM příslušné prodejny. V případě výběru nového pracovníka na pozici Visual Merchandiser bývá výběrové řízení dvoukolové – první kolo je pohovor s přímým nadřízených, druhé kolo je prováděno poté s Country Visual Merchandiser. Pracovníci, kteří se výběrového řízení účastní se aktuálně neúčastní školení specializovaného na výběrové řízení, což je jeden z nejvýznamnějších nedostatků celého tohoto procesu ve společnosti. V současné době je to organizováno tak, že pokud nový SSM provádí výběr nového pracovníka poprvé, má k dispozici svého kolegu na pozici SSM z jiné pobočky, který mu poskytne základní informace. Dalšího školení se však již neúčastní, což může být jeden z důvodů, proč je celý proces ve společnosti nejednotný.

4.3.2 Definování popisu pracovních pozic, požadavků a kritérií

Popis jednotlivých pracovních pozic je daný z ústředí a je jednotný po všechny pobočky a Country Office. Pracovní pozice na pobočkách jsou již několik let stejné a neměnné, a proto společnost pracuje se stejnými popisy pracovní pozice, které až na jeden požadavky nejsou příliš obnovovány. Požadavek, který byl v rámci popisu všech pracovních pozic přidán, je schopnost pracovat s digitálními nástroji. Tato skutečnost souvisí s již zmíněnou vyšší mírou digitalizace.

Veškeré popisy pracovních pozic vychází ze několika složek, a to jednotlivých hodnot společnosti, samotné náplně pracovní pozice a oboru činnosti společnosti. Hodnoty společnosti Lindex jsou následující:

1. Důvěřujte sami sobě, ale i jeden druhému
2. Snažte se neustále zlepšovat
3. Dělejte byznys rozhodnutí
4. Jednejte udržitelně
5. V jednoduchosti je síla

Pro pozici Sales Assistant se tedy mezi požadavky řadí zájem o módu, smysl pro zákaznický servis, vhodná komunikace a vystupování, schopnost určovat si priority a pracovat s digitálními nástroji. Náplň práce na této pozici je udržování pořádku na prodejně i ve skladu a zázemí, provádění zákaznického servisu, navazování kontaktu a komunikace se zákazníky, práce se zbožím a práce na pokladně. Minimální požadované vzdělání pro tuto pozici je základní. Vzhledem ke každodenní komunikaci se zákazníky je vyžadována pokročilá znalost českého jazyka a vzhledem k práci s digitálními nástroji alespoň základní znalost anglického jazyka.

V rámci popisu pracovní pozice Visual Merchandiser je definována jako pracovní náplň rovněž komunikace se zákazníky, jejich inspirování a zvyšování příležitostí pro zvyšování pro zvýšení prodeje. Úkolem pracovníka na této pozici je vytvářet na prodejně inspirativní prostředí, oblékání figurín, aranžování zboží a komerční využívání prodejní plochy. Rovněž je úkolem tohoto pracovníka práce v týmu, rozvoj a motivace sebe i svých kolegů a poskytování i přijímání zpětné vazby. Mezi požadavky je řazeno minimálně dokončené střední vzdělání, výborná znalost češtiny a pokročilá znalost anglického jazyka, sebejistota v práci s digitálními nástroji. Výhodou pro výkon této pracovní pozice je zkušenost na obdobné pozici či vzdělání v módním průmyslu či oblasti visual merchandising.

Pro pozici Deputy Store Manager (DSM) je v popisu specifikována spolupráce s týmem, neustálé zlepšování pracovních metod souvisejících s touto pozicí, navazování kontaktu se zákazníkem a kombinace zákaznického servisu s dalšími činnostmi jako náplň pracovní pozice. Navíc jsou zde zmíněny povinnosti, které budou v případě nepřítomnosti SSM delegovány na tohoto pracovníka, a to: denní plánování a provoz prodejny tak, aby byla zajištěna co nejlepší možná efektivita práce, plánování a sledování každodenní práce týmu a rozhodování tak, aby byly zajištěny prodeje. V případě delší nepřítomnosti pracovníka na pozici SSM je na pracovníka DSM delegováno i plánování rozpisu směn a zpracovávání a odesílání podkladů o výplatách pracovníků svého týmu. Po uchazeči na pozici DSM je požadováno minimálně ukončené středoškolské vzdělání, zkušenost s vedením lidí a spoluprací v týmu a sebejistotu při práci s digitálními nástroji. Požadována je výborná znalost českého jazyka a pokročilá znalost angličtiny. Uchazeč by měl umět stanovit si priority a řídit a motivovat tým. Výhodou jsou zkušenosti v módním průmyslu.

V popisu pracovní pozice Store Sales Manager jsou jako náplň práce definovány činnosti jako plnění cílů stanovených klíčových ukazatelů (KPIs), práce s denním

plánováním činností jednotlivých členů týmů, jejich vedení, motivace, sledování a kontrola, aktivní rozvoj svých schopností a schopností členů týmu, poskytování i přijímání zpětné vazby, jednání v souladu s hodnotami společnosti, zodpovědnost za bezpečnost prodejny a krizové řízení dle platných regulací a zodpovědnost za nábor a zaškolení nových pracovníků týmu. Od uchazeče na tuto pracovní pozici se očekává, aby byl vůdčí osobností s dobrými komunikačními schopnostmi, aby dokázal ovládat digitální nástroje a aby byl schopný vést tým. Vyžadováno je ukončené středoškolské vzdělání, výborná znalost českého jazyka a pokročilá znalost anglického jazyka. Výhodou je zkušenost v oblasti módního průmyslu.

Od uchazečů se očekává, že předloží životopis obsahující standardní informace, motivační dopis není povinně vyžadován, avšak v případě, že se přihlásí uchazeč z interních zdrojů, je od něj vyžadován i motivační dopis. Bylo by ale vhodné, aby byly požadavky sjednoceny.

Co se týká důležitosti jednotlivých požadavků, není ve společnosti pevně a jasně stanovena. Dle získaných informací z provedených rozhovorů je ale zřejmé, že jedním z nejdůležitějších faktorů je, aby se uchazeč ztotožňoval s hodnotami a vyšším cílem společnosti, ačkoli v samotných inzerátech na tuto oblast není kladen příliš velký důraz. I tato skutečnost tak může být považována za jeden z důvodů, proč se na volné pozice hlásí nevyhovující uchazeči.

4.3.3 Vytváření inzerátů na volné pracovní pozice v Lindex

Obsah inzerátů volných pracovních pozic ve společnosti Lindex je předdefinován z ústředí tak, aby byl dodržen správný celkový dojem, firemní jazyk a koncept. Tyto inzeráty jsou poměrně obsáhlé a jsou ve většině případů složeny z několika odstavců souvislého textu. Jak bylo zjištěno v teoretické části této diplomové práce, v dnešní době se začíná projevovat trend, kdy se uchazeči již při zobrazení inzerátu s velkým množstvím textu leknou a inzerát ani nedočkou do konce. Je tedy vhodné text rozčlenit do kratších odstavců a využít vypsání například požadavků na uchazeče do jednotlivých bodů. Dle zkoumaných interních dokumentů a zveřejněných inzerátů odpovídá obsah inzerátů popisu příslušné pracovní pozice, nicméně jak bylo zmíněno již výše, není v nich kladen velký důraz na kulturu společnosti. Vzhledem k problémům, se kterými se společnost potýká, by tedy bylo vhodné, aby byl v inzerátu kladen větší důraz na firemní kulturu, hlavní cíle a vizi společnosti a také na fakt, že se jedná o módní společnost.

Inzerát jako takový neobsahuje žádné grafické prvky a skládá se tedy pouze z textu rozčleněného do odstavců. Na webové stránce společnosti se nachází v seznamu volných pracovních pozic jedna firemní fotografie, která vyjadřuje spokojenost a spolupráci pracovníků (smějící se ženy, držící se za ruce), nicméně po otevření konkrétního inzerátu daná fotografie zmizí. Celý text tedy působí velice obsáhle. Na ostatních webových portálech rovněž není v inzerátech zahrnut žádný vizuální obsah. Bylo by tedy vhodné přidat do těchto inzerátů fotografii či video, které uchazeči více přiblíží firemní kulturu. Společnost má tyto materiály k dispozici v interních systémech, video je dostupné na kanálu společnosti na sociální síti YouTube.

4.3.4 Metody vyhledávání pracovníků v Lindex

Bylo zjištěno, že pro vyhledávání nových pracovníků společnosti Lindex je využívána zejména inzerce. Volné pracovní pozice jsou inzerovány přímo na webových stránkách společnosti Lindex v sekci „Kariéra“. Tato webová stránka je přístupná přímo z úvodní strany Lindex.com/cz v patičce a inzerce zde je spravována pomocí portálu Easycruit. Uchazeči v rámci přihlášky vyplňují dotazník, jehož cílem je získat všechny základní informace. Existuje zde ale i možnost přiložení životopisu, referencí od bývalého zaměstnavatele, certifikátů dokládající absolvované kurzy či motivační dopis. Vyplnění tohoto dotazníku uchazeči zabere přibližně 20 min. Jako další je využíván portál Jobs.cz, který je spravován prostřednictvím portálu Teamio. Dle provedených rozhovorů a analýzy interních dokumentů je prostřednictvím tohoto portálu získáno větší množství uchazečů, než prostřednictvím webových stránek společnosti. Nicméně právě v případě těchto uchazečů, kteří se přihlásili na volnou pozici prostřednictvím portálu Jobs.cz, dochází k vysoké míře irelevantnosti. Na pracovní pozici se přihlásí často uchazeči, kteří jsou naprosto nevyhovující, pracovníkům společnosti neodpovídají či se na domluvený pohovor nedostaví.

Třetím portálem, který společnost využívá k inzerci, je portál Práce v nákupním centru. Tento portál sdružuje nabídky práce v prodejnách, které se nachází v nákupních/obchodních centrech po celé České republice. Každá společnost má možnost si vytvořit kariérní stránku přímo na tomto portálu a přizpůsobit si ji dle svých požadavků. Dle zjištěných informací z rozhovoru s vedoucími pracovníky jednotlivých prodejen má tento portál oproti ostatním výhodu – uchazeči, kteří tento portál navštíví počítají se

základními podmínkami práce, jako je náplň práce či ohodnocení. Avšak oproti portálu Jobs.cz je počet přihlášených uchazečů mnohonásobně nižší.

Posledním portálem, který Lindex využívá pro vyhledávání nových pracovníků je portál Superkariera.cz. Ten je využíván společností pouze pro pozici SSM, a dosud byly vystaveny pouze 2 inzeráty s ne příliš dobrou odezvou.

To, kolik uchazečů se přihlásí na volné pracovní místo jednotlivé pozice na každém portálu zmíněném výše, je zobrazeno v tabulce č. 6 níže pomocí mediánu hodnot za roky 2019 až 2021

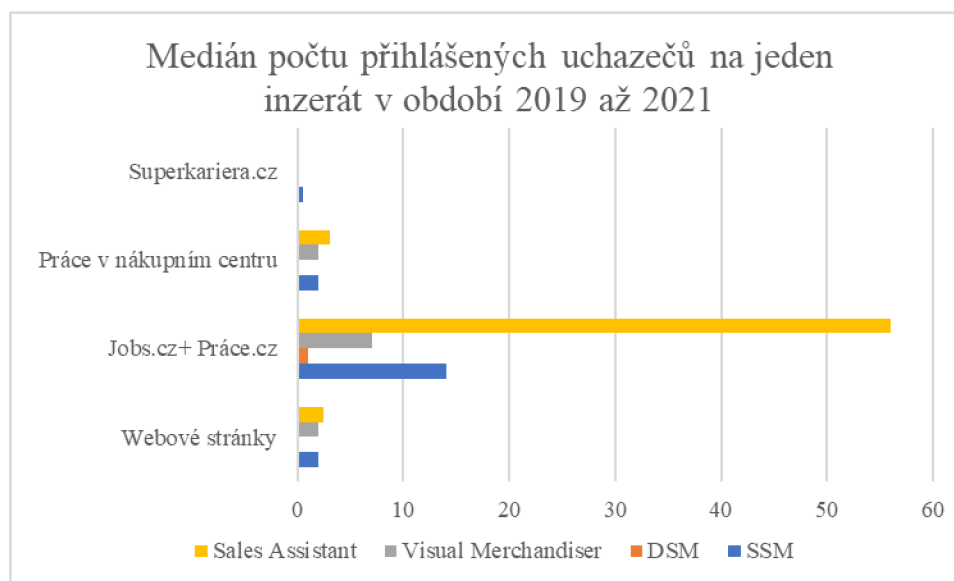
Tabulka 6: Počet přihlášených uchazečů na jeden inzerát v období 2019 až 2021

Medián počtu přihlášených uchazečů na jeden inzerát v období 2019 až 2021				
	Webové stránky	Jobs.cz + Práce.cz	Práce v nákupním centru	Superkariera.cz
SSM	2	14	2	0,5
DSM	-	1	-	-
Visual Merchandiser	2	7	2	-
Sales Assistant	2,5	56	3	-

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Jak je z tabulky a grafu zřejmé, nejvyšší počet uchazečů v rámci online recruitment je získán prostřednictvím inzerce na portálu Jobs.cz a Práce.cz. Největší rozdíl je zřejmý u pozice Sales Assistant, kde je medián 56, nejvyšší počet přihlášených uchazečů byl 156. Oproti tomu nejnižší počet je zaznamenán u pozice Visual Merchandiser, nicméně stále byla neúspěšnější inzerce na portálu Jobs.cz a Práce.cz. Hodnoty pro pozici DSM na webových stránkách společnost, portálu Práce v nákupním centru a Superkariera.cz nejsou vyplněny, protože na těchto portálech nebyla volná pozice ve zvoleném období inzerována. Inzerována byla pouze jednou na portálu Jobs.cz a Práce.cz, kde se přihlásil jeden uchazeč. Výše uvedené údaje jsou graficky zobrazeny v grafu č. 2 dále.

Graf 2: Počet přihlášených uchazečů na jeden inzerát v období 2019 až 2021



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Po provedeném dotazníkovém šetření a rozhovorech s vedoucími pracovníky je zřejmé, že většina uchazečů se o volné pracovní pozici dozví buď přímo na pobočce společnosti, na portálu Jobs.cz/Práce.cz nebo prostřednictvím webových stránek společnosti (pořadí zmíněných odpovídá úspěšnosti inzerce).

Z hlediska nákladnosti je nejlevnější možností inzerce na webových stránkách, oproti tomu nejdražší možností je inzerce na portálu Jobs.cz a Práce.cz. Nicméně je zřejmé, že investice do nejdražší možnosti vykazuje výsledky, protože právě na těchto dvou portálech se uchazeči nejvíce přihlašují.

V rámci rozhovorů bylo dále zjištěno, že společnost v současné době nevyužívá možnost inzerce ve vzdělávacích zařízeních, ačkoli společnost nabízí možnost zkrácených úvazků. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby společnost začala inzerovat vždy v daném městě ve vzdělávacích zařízeních, kde je možné zaujmout uchazeče starších 18 let (střední a vysoké školy). V případě pozice Sales Assistant nejsou po uchazeči vyžadovány specializované požadavky, a proto je možné využít střední i vysoké školy jakéhokoli zaměření. Vzhledem k práci s hotovostí na této pozici je třeba v inzerátu zdůraznit, že je požadován věk nad 18 let a rovněž i zvýraznit možnost práce na zkrácený úvazek či brigádu. Pro pozici Visual Merchandiser by bylo vhodné, vzhledem k náplni práce, aby společnost inzerovala ve vzdělávacích zařízeních, která se zaměřují na módní obor či obor designu, či které nabízejí studijní obor zaměřený na tuto oblast. Tato pozice může být

vykonávána na zkrácený úvazek 30 hodin týdně, či na plný úvazek. Je možné tedy využít střední školy, kde se mohou přihlásit studenti poté, co školu absolvují, či na vysoké škole. V tabulce č. 7 níže jsou zobrazena vzdělávací zařízení, jejichž studenti by měli mít předpoklady pro výkon pozice Visual Merchandiser a existuje tedy možnost, že by se na tuto pozici přihlásili. Ve všech zmíněných městech se nachází prodejna společnosti.

Tabulka 7: Vzdělávací zařízení pro inzerci na pozici Visual Merchandiser

Město	Vzdělávací zařízení
Brno	Střední škola umění a designu a Vyšší odborná škola Brno
České Budějovice	Obchodní akademie, Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Třeboň
Hradec Králové	Katedra výtvarné kultury a textilní tvorby, Pedagogická fakulta, Univerzita Hradec Králové
Jihlava	Střední uměleckoprůmyslová škola
Karlovy Vary	Střední uměleckoprůmyslová škola Karlovy Vary
Kladno	Střední škola designu a řemesel Kladno
Liberec	Fakulta textilní Technické univerzity v Liberci
	Střední průmyslová škola textilní v Liberci
Olomouc	Střední škola designu a módy v Prostějově
	ART ECON Prostějov
Opava	Střední škola průmyslová v Krnově
	Střední uměleckoprůmyslová škola
	Střední uměleckoprůmyslová škola Karlovy Vary
Ostrava	Střední škola gastronomie, oděvnictví a služeb, Frýdek Místek
	Textilní a oděvní tvorba - LKMŠ Ostrava - Lidová konzervatoř
	Střední škola uměleckých řemesel, s. r. o. v Ostravě-Záhřebu
Plzeň	Fakulta designu a umění Ladislava Sutnara Západočeské univerzity v Plzni
	Integrovaná střední škola živnostenská, Plzeň
Praha	Vyšší odborná škola oděvního návrhářství a Střední průmyslová škola oděvní v Praze
	Vyšší odborná škola textilních řemesel a Střední umělecká škola

Město	Vzdělávací zařízení
	textilních řemesel
	Vysoká škola uměleckoprůmyslová v Praze
	Soukromá střední umělecká škola designu, Praha
Ústí nad Labem	Fakulta umění a designu Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem
Zlín	Fakulta multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Zdroj: Czech Fashion Design (2021)

Pro inzerci volné pracovní pozice DSM nebo SSM by bylo vhodné v dané městě využít vzdělávací zařízení, které je specializováno na řízení podniku, management nebo obchod.

Společnost Lindex v současné době nevyužívá možnost zveřejnění volné pracovní pozice na Úřadu práce. Dle zjištěných informací se tak neděje z toho důvodu, že v minulosti byl tento způsob vysoce neúčinný a vyhledávání pracovníků prostřednictvím Úřadu práce bylo neúspěšné. Rovněž není využíván tzv. Headhunting, a to z toho důvodu, že na tyto pozice není třeba vysoká kvalifikace.

Služby personálních agentur či assessment center dle zjištěných informací nejsou společností využívány, a to z toho důvodu, že jsou nákladné. Dle názoru HR pracovníka by v současné době nebylo efektivní těchto služeb využívat, a to z toho důvodu, že na trhu práce je aktuálně velice malé množství potenciálních uchazečů. Vyjádřeny byly obavy z toho, že ačkoli by na tyto služby byly vynaloženy vysoké náklady, není zde jistota toho, že bude získán větší počet vhodných uchazečů. V minulosti společnost využila jednu službu Assessment centra na obsazení volné pozice Sales Assistant v Praze. V rámci toho ale neměla společnost dobrou zkušenost, a proto již tuto možnost dále nevyužila.

Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, je vhodné využívat i možnost doporučení pracovní nabídky. Pro to je třeba, aby byli všichni pracovníci na dané pobočce informováni, na kterou pozici, jaký úvazek a od kdy je třeba nového pracovníka získat. Rovněž je ale také třeba, aby měla společnost správně vyvinutý employer brand, neboli značku zaměstnavatele, jeho pověst. Provedenými rozhovory bylo zjištěno, že společnost aktuálně vyvíjí nový projekt, v rámci kterého by chtěla rozvinout svou značku zaměstnavatele tak, aby byla známa tím, že je dobrý zaměstnavatel a ke svým pracovníkům se chová slušně a seriózně. V současné chvíli se společnosti přihlašuje pouze

velice malé procento uchazečů, kteří necílí na konkrétní pozici, ale pouze vyjádří zájem o zaměstnání v této společnosti. Rovněž se to dle získaných informací liší dle regionů – ve větších městech, v Praze či v Brně se toto děje bohužel velice málo.

Společnost má dále založený profil na síti LinkedIn, který je spravován z centrály a zveřejňuje zde veškeré novinky v anglickém jazyce. Zveřejněné volné pozice jsou zde automaticky zveřejňovány v momentu, kdy jsou inzerované na webových stránkách společnosti Easycruit. Po provedených rozhovorech ale bylo zjištěno, že v rámci ČR tato síť a tento profil není vůbec využíván. Někteří zaměstnanci tento profil využívají ke sledování novinek a tiskových zpráv společnosti, nicméně existuje zde potenciál k tomu, aby byla vytvořena síť zaměstnanců v ČR, kteří by poté volnou pracovní pozici mohli sdílet na svém profilu. Tyto nabídky mohou zaměstnanci (zejména pak SSM, DSM nebo Visual Merchandiser dané prodejny) sdílet na svých profilech, a tím získat i další uchazeče ze svého okolí.

4.3.5 Časový harmonogram náboru

V rámci provedených rozhovorů bylo zjištěno, že pevný časový harmonogram vyhledávání pracovníků a jednotlivých výběrových řízení není jednotně stanoven. Obecně je ale dodržována zásada, že inzerce volné pracovní pozice začíná 2 měsíce před plánovaným nástupem nového pracovníka a probíhá zpravidla 1 měsíc (30 dní) a jakmile se na pozici přihlásí uchazeči, jsou vyhodnocováni v rámci předvýběru. Vhodní uchazeči jsou poté pozváni na pohovor, který probíhá již v rámci inzerce. V případě, že je již během tohoto jednoho měsíce získán dostatečný počet vhodných uchazečů, ze kterých společnost předpokládá, že vybere, inzerce skončí. V opačném případě je inzerce prodloužena o další měsíc.

Na začátku výběrového řízení je pro výběrové řízení na pozici SSM vždy pevně stanoveno datum, do kdy je třeba nového pracovníka vybrat, a kdy je třeba, aby nastoupil. Co se týká výběrových řízení, které provádí jednotliví manažeři prodejen, není zde jednotný postup. Někteří pracovníci rozhodnutí odkládají, některým se dle jejich slov nepřihlásí vhodný uchazeč a někteří se naopak drží plánu. Z toho důvodu je třeba vytvořit jednotný plán, který bude všem pracovníkům jasný a budou ho dodržovat.

4.4 Současný proces výběru pracovníků

To, kdo provádí výběr uchazečů se odvíjí od toho, které pozice se výběrové řízení týká. Dle získaných informací z provedených rozhovorů ale ve společnosti na pozici SSM a Visual Merchandiser provádí předvýběr regionální manažer, a pro pozici DSM a Sales Assistant manažer konkrétní prodejny. V případě, že regionální manažer usoudí, že SSM dané prodejny je již dostatečně zkušený a spolehlivý, přenechá výběr nového pracovníka na pozici Visual Merchandiser jemu. Na pozici v Country office provádí výběrové řízení HR manažer a případně i pracovník, který například byl na dané pozici, ale kariérně se posouvá.

4.4.1 Předvýběr uchazečů

Během tzv. předvýběru uchazečů dochází k selekci těch, kteří jsou pro danou pozici alespoň trochu vyhovující, a kteří naprosto nevyhovující. Pro účely předvýběru se využívají informace uvedené v jednotlivých dokumentech či dotaznících přijatých od uchazečů.

Dle získaných informací probíhá ve společnosti předvýběr v následujícím pořadí. Jako první se pracovník kouká na grafickou stránku životopisu, zda je uspořádaný, přehledný a obsahuje všechny dostatečné informace (konkrétní informace o pracovních zkušenostech, dovednostech, schopnostech a vzdělání). Pokud životopis obsahuje fotografii, je na ní také pohlíženo a to zejména tak, zda je fotografie vhodná a uchazeč je upravený – z důvodu toho, že se jedná o módní společnost. Jako další pracovníci zkoumají konkrétní pracovní zkušenosti. Například na pozici SSM a DSM je vyžadováno, aby měl uchazeč zkušenosti s vedením týmu lidí, jejich motivováním a organizováním práce. Další prioritou jsou pro pracovníka ostatní znalosti, a to zejména znalost anglického jazyka a práce s počítačem a digitálními nástroji. Následně je pohlíženo na zájmy pracovníka, kde je žádoucí, aby se objevila móda či další činnosti související s ní, například nakupování. Dále bylo zjištěno, že v případě, že životopis obsahuje pravopisné chyby, je to velmi nežádoucí a může to mít vliv na to, zda bude pracovník v předvýběru vybrán.

4.4.2 Metody výběru uchazečů

Aktuálně je ve společnosti Lindex využívána kombinace několika metod výběru, a to: předvýběr dle obdržených informací v přihlášce, polostrukturovaný pohovor. Pokud

se uchazeč přihlašuje přes portál na webových stránkách společnosti, uplatňuje se i dotazník, díky kterému má pracovník společnosti větší možnost získat ty informace, které od uchazeče požaduje.

Výše zmíněný dotazník na webových stránkách společnosti obsahuje otázky na základní osobní údaje (jméno, příjmení, pohlaví, město bydliště uchazeče), profesní zkušenosti a vzdělání. Může tedy nahradit životopis, který uchazeč již nemusí předkládat. V rámci tohoto dotazníku by ale bylo také vhodné se uchazeče zeptat na otázky vyžadující víceslovní odpověď, například „Proč jste se rozhodl/a ucházet se o pracovní pozici právě v této společnosti?“ či „Proč byste byl/a právě vy vhodný/vhodná na tuto pracovní pozici?“. Díky těmto otázkám by bylo poté možné již v předvýběru odhadnout, který uchazeč o danou pracovní pozici opravdu stojí či ne a zda se na ni hodí.

Jak již bylo zmíněno, po předvýběru následuje polostrukturovaný pohovor. Vhodné otázky jsou pro pracovníky dostupné prostřednictvím intranetu, avšak po provedených rozhovorech bylo zjištěno, že velmi malá část pracovníků o těchto dokumentech ví a ví, kde je hledat. Rovněž bylo zjištěno, že tyto dokumenty jsou poměrně obsáhlé. Pomocí analýzy interních dokumentů a metody pozorování bylo zjištěno, že pohovor je zde rozdělen do 13 bloků, nicméně po provedených rozhovorech bylo zjištěno, že v praxi je jich využíváno přibližně 8. V rámci interních dokumentů je pohovor rozdělen do následujících: Zahájení pohovoru, Zájem o společnost, blok „Fashion is fun!“, Zážitek zákazníka, Vášně a oddanost, Důvěřujte sami sobě, ale i jeden druhému, Dělejte byznys rozhodnutí, Snažte se neustále zlepšovat, Jednejte udržitelně, V jednoduchosti je síla, Leadership (pro pozici SSM, DSM a VM), Otázky kandidáta a Závěr pohovoru. Šestý až desátý blok následuje hodnoty společnosti, kterých se drží všichni zaměstnanci a podle nich se řídí. Jak již bylo zmíněno, pro pracovníky je velice důležité, aby se s nimi noví kolegové ztotožňovali, a proto je vhodné, že jsou v (nepřímo) pohovoru zahrnuty. Detail jednotlivých bloků či příklady otázek, které obsahují, jsou zobrazeny v tabulce č. 8 dále.

Tabulka 8: Současný stav průběhu pohovoru dle interních dokumentů

Bloky pohovoru	Obsah
Zahájení pohovoru	Vytvořit příjemné prostředí Představení se a společnosti
Zájem o společnost	"Proč jste se rozhodl/a přihlásit se právě do naší společnosti?" "Co víte o naší společnosti?"
"Fashion is fun"	"Co je to podle Vás móda?" "Jak byste hodnotil Lindex co se módy týče?" "Které jsou tři nejdůležitější kousky nadcházející sezóny a proč?"
Zážitek zákazníka	"Co u Vás určuje pocit toho, že jste v obchodě vítaný?" "Když jdete nakupovat do fashion obchodu, jaký servis očekáváte?"
Vášeň a oddanost	"Co potřebujete, abyste byl v práci nadšený?" "Považujete se za člověka s velkými ambicemi? Jak se to projevuje?" "Už jste měl/a někdy práci, která Vás tak bavila, že jste při ní zapomněl/a na čas? Co to bylo za práci?"
Důvěřujte sami sobě, ale i jeden druhému	"Co Vás činí šťastným/šťastnou v práci?" "Co pro Vás znamená feedback?"
Dělejte byznys rozhodnutí	"Sledujete ekonomické výsledky ve své stávající práci?" "Jak se dá podle Vás uspět v oblasti prodeje módy? Co je podle Vás důležité, aby obchod s módou uspěl?" "Co je podle Vás nejdůležitější nabídnout našim zákazníkům?"
Snažte se neustále zlepšovat	"Máte v současném zaměstnání nějaké soutěže (např. o nejlepší prodej)? Řekněte mi o některé z nich" "Je pro Vás důležité vyhrávat? Popište mi soutěž, ve které jste vyhrál. Co jste dělal? Jak jste se cítil?" "Co je podle Vás důležitější - rychlost nebo přesnost?"
Jednejte udržitelně	"Co děláte ve svém každodenním životě, abyste šetřil životní prostředí?" "Na co byste se soustředil na prodejně, abyste šetřil životní prostředí?" Myslíte si, že udržitelnost v oblasti životního prostředí může být jedním z faktorů úspěchu byznysu v módním průmyslu? Pokud ano, čím je to podle Vás dáno? Pokud ne, proč si to myslíte?"
V jednoduchosti je síla	"Jak vnímáte rutiny? Jaký k nim máte vztah?" "Pomohl jste někdy změnit nějakou rutinu? Jaký byl výsledek?"

Bloky pohovoru	Obsah
Leadership (SSM, DSM, VM)	"Máte z předchozích zaměstnání zkušenost s vedením lidí? Jaký k nim máte vztah? Jak jste k nim přistupoval/a jaký byl výsledek?" "Myslíte si, že je velký rozdíl mezi tím, být manager a leader? Vysvětlete to, prosím." "Musel/a jste někdy provést nepopulární rozhodnutí? Řekněte mi o té situaci, jak reagovali Vaši kolegové?" "Jak motivujete své zaměstnance?"
Otázky kandidáta	Výzva kandidátovi k případným otázkám
Závěr pohovoru	Sdělení dalšího postupu a termínů Ukončení pohovoru

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Jak již bylo zmíněno výše, bylo zjištěno, že ve skutečnosti pracovníci využívají bloků 8, či ještě méně. Pohovor je dle provedených rozhovorů a pozorování začínán uvedením uchazeče do místnosti, a nabídkou malého občerstvení (voda, káva nebo čaj). Pracovník poté představí průběh celého pohovoru a představí se. Následně vyzve uchazeče k tomu, aby se sám představil – své zkušenosti, v jaké se nachází situaci a jak si představuje své další zaměstnání a proč si vybral Lindex. V této fázi dává pracovník uchazeči možnost předvést, co vše o společnosti ví, jak je její kultuře blízko a zda má nějakou zkušenost s produkty. Poté pracovník případně informace doplní a vyzdvihne nejdůležitější body. Následuje se pracovník táže uchazeče na to, co si představuje jako náplň práce na dané pozici. Poté jsou na řadě otázky na osobnost uchazeče, například „Co by mi o Vás řekli Vaši přátelé/kolegové?“ a otázka na přínos pro společnost. Následně se pracovník zeptá na datum, kdy by mohl uchazeč nastoupit a očekávané platové ohodnocení. Poté je uchazeči dán prostor pro otázky a po jejich zodpovězení je sdělen další postup. V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že uchazeči není cíleně představována pozice na začátku pohovoru proto, aby případně neupravoval své odpovědi tak, aby odpovídaly dané pozici a pracovník mohl od uchazeče získat co nejupřímnější odpovědi.

Dle získaných informací se HR pracovník na pohovory připravuje rozdílně dle toho, zda se jedná o již současného pracovníka společnosti (tedy z interních zdrojů), či uchazeče externího. V případě uchazeče z externích zdrojů si pracovník nastuduje jeho životopis a připravuje si kromě výše zmíněné osnovy 8 bloků ještě otázky pro doplnění

informací uvedených uchazečem. V případě uchazeče z interních zdrojů si často navíc vyžádá reference přímého nadřízeného. V obou případech HR pracovník provede ještě rešerši na internetu v oblasti aktuálních trendů výběrového řízení. Tyto poznatky ale nejsou nikam zaznamenávány. Co se týká vedoucích pracovníků, kteří se účastní výběrového řízení, příprava na pohovor se skládá pouze z nastudování si životopisu uchazeče.

Během pohovoru byly v minulosti používány modelové situace. Vzhledem k pandemii, kdy probíhaly pohovory online a personální situaci, do které se společnost dostala (velice velké množství volných pracovních pozic), ale modelové situace již nyní nejsou tolik využívány. Avšak vzhledem k tomu, že výběrové řízení se skládá pouze z předvýběru a pohovoru, bylo by vhodné, aby je opět začala společnost využívat a zvýšila tím reliabilitu výběrového řízení. Pro pozici Sales Assistant by to měly být situace, do kterých se pracovník může dostat v rámci komunikace se zákazníkem, či ve kterých by měl umět uplatnit stanovení priorit a využití time-managementu. Vzhledem k náplni práce SSM a DSM by to měly být situace související s vedením týmu, problémy, které mohou nastat či poskytování a přijímání zpětné vazby. V případě pozice Visual Merchandiser mohou být využity modelové situace i vzorky práce. V rámci modelových situací by měl být kladen důraz zejména na stanovení priorit a vedení týmu, v rámci vzorku práce by se mělo jednat o aranžování produktů na figurínách či využití prodejní plochy. Hodnocení uchazečů v rámci modelových situací by mělo vycházet z následování základních pěti hodnot společnosti, hodnocení vzorků práce by mělo vycházet z aktuálních trendů, komerčnosti a konceptu módy, který společnost následuje.

Přímo během výběrového řízení není společností využíván dotazník. Jak již bylo zmíněno, uchazeč vyplňuje dotazník pouze v případě, že se na volnou pracovní pozici přihlašuje prostřednictvím webových stránek společnosti a slouží pouze za účelem získání informací, které by měly být součástí životopisu.

Testování během výběrového řízení není v této společnosti využíváno a to zejména z důvodu povahy náplně práce. Společnosti je namísto testování doporučeno využít modelové situace a vzorky práce níže. V případě osobnostních testů má ale společnost v plánu začít využívat Hoganův osobnostní dotazník za účelem toho, aby bylo zjištěny silné a slabé osobnostní stránky. Toto je ale plánováno pouze pro pozice v Country office.

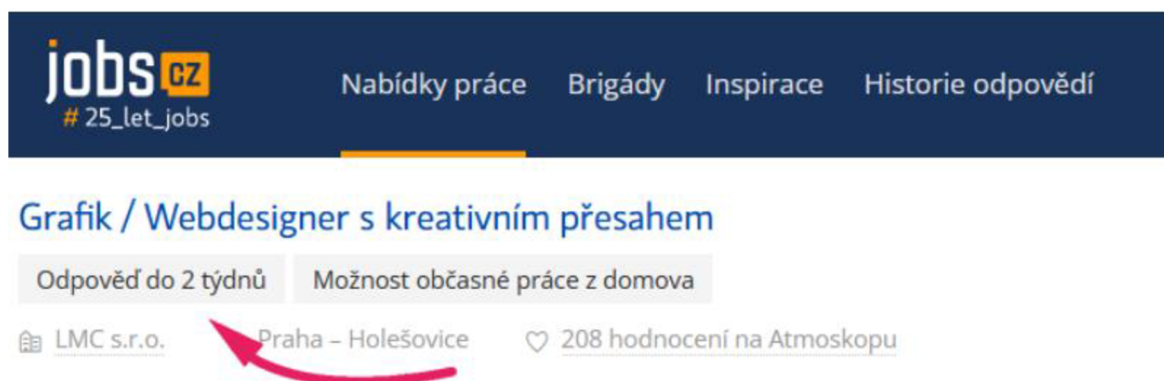
Dle zjištěných informací nejsou v současné době společností vyžívány reference. Využity jsou pouze v případě, kdy je uchazeč sám dobrovolně přiloží. Bylo by ale vhodné, aby je společnost využívala a pracovník by vždy alespoň požádal uchazeče o kontakt na

posledního zaměstnavatele. Tímto způsobem je také možné zvýšit reliabilitu výběrového řízení.

4.4.3 Komunikace společnosti Lindex s uchazeči během náboru

Dle zjištěných informací je komunikace s uchazeči na volnou pracovní pozici Lindex nedostatečná. V některých případech je sice každému uchazeči sdělena odpověď ohledně výsledku jeho přihlášky na volnou pracovní pozici, avšak až 60 % uchazečů neobdrží kromě automatického potvrzení přihlášky žádnou další informaci. Co se týká komunikace regionálního manažera s uchazeči, kteří se přihlásili na pozici SSM (případně DSM nebo Visual Merchandiser), je proces nastaven správně a každý uchazeč obdrží odpověď. Toto svědčí o vysoké míře nejednotnosti a nesourodosti postupů jednotlivých pracovníků, kteří se výběrového řízení účastní. Po rozhovoru s HR manažerem bylo zjištěno, že v rámci portálu Easyruit (pro webové stránky) a Teamio (pro portál Jobs.cz), je možné nastavit unifikované automatické odpovědi, které je možné jednoduše zasílat. V portálu Teamio je dokonce možné odpovědi zasílat hromadně, a to s automatickým doplněním jednotlivých informací pro každého příjemce zprávy zvlášť. Bylo by tedy vhodné, aby bylo v této společnosti provedeno školení pro jednotlivé pracovníky, kteří se výběrového řízení účastní, a aby byly tyto funkce využívány všemi. Předpokládá se, že díky správné a jednoznačné komunikaci vzroste u uchazečů pocit, že je společnost seriózní. Díky tomu by se v budoucnu mohli opět uchazeči přihlásit, ačkoli byli například v minulosti odmítnuti. Rovněž je frekvence odpovědí na portálu Jobs.cz sledována systémem a v případě, že více jak 80 % uchazečů obdrží odpověď do 14 dní, zobrazí se u jednotlivých inzerátů odznak. Pokud poté uchazeč toto označení u inzerátu uvidí, zvyšuje to také šanci toho, že na inzerát odpoví.

Obrázek 3: Označení u inzerátu na Jobs.cz za včasnou odpověď



Zdroj: Teamio (2022)

Jednotlivé šablony odpovědí, které jsou v současné době společností využívány jsou unifikované a poměrně stručné.

Jakmile uchazeč odešle přihlášku na volnou pracovní pozici zveřejněnou na kterémkoli ze zmíněných portálů, je mu odeslána automatická odpověď. Tu je možné společností upravit. V současné době zní takto:

Dobrý den,

Děkujeme Vám za zájem o práci ve společnosti Lindex. Vaše přihláška k nám dorazila v pořádku a momentálně procházíme všechny přijaté životopisy. Jakmile výběr dokončíme, budeme Vás dále kontaktovat.

S pozdravem

Lindex

Tato automatická odpověď má sloužit pro potvrzení správně doručené přihlášky. Avšak v případě, že se uchazeč přihlašuje prostřednictvím portálů, nemusí nutně přiložit svůj životopis, a proto informace „*momentálně procházíme všechny přijaté životopisy*“ může v uchazeči vyvolat pochyby o vlastní přihlášce a také o exaktnosti vyjadřování společnosti. Do této odpovědi by také bylo vhodné přidat krátký odstavec se základními informacemi o společnosti. Tímto je možné ještě zvýšit zájem uchazeče o danou pracovní nabídku.

Jak již bylo zmíněno, pokud je uchazeč vyřazen již v předvýběru, ve většině případů se o tom ani nedozví. Pokud ale proběhne pohovor, na základě kterého je uchazeč odmítnut, je mu poté zaslán e-mail, ve znění:

Dobrý den,

Děkujeme Vám za projevený zájem pracovat ve společnosti Lindex. S politováním Vám však musíme oznámit, že jsme tentokrát vybrali vhodnějšího kandidáta na tuto pozici.

Přejeme Vám mnoho profesních úspěchů do budoucna a třeba se setkáme při výběrovém řízení na budoucí volnou pracovní pozici.

S pozdravem

Lindex

Pro tuto komunikaci by ale bylo vhodnější vynechat frázi „vhodnějšího uchazeče“ a uvést například „Dali jsme přednost jiným kandidátům“.

V případě, že je kandidát vybrán na pohovor, je ve většině případů kontaktován telefonicky. Během tohoto hovoru je s uchazečem dohodnut termín pohovoru a na e-mail je u poté zaslán pouze tento termín a také případně doplňující informace, například ohledně lokace.

Pokud po pohovoru uchazeč pokračuje do druhého kola, je mu výsledek rovněž sdělen telefonicky a opět mu je zaslána dohodnutá informace na e-mail. Pokud výběrové řízení již dále nepokračuje a vdaný uchazeč je vybrán jako nejvhodnější, je mu tato informace rovněž sdělena telefonicky a v průběhu tohoto hovoru se pracovník dohodne s uchazečem na setkání, kde budou domluveny veškeré detaily a podrobnosti nástupu a pracovní smlouvy, případně je poté na tomto setkání přímo pracovní smlouva podepsána.

4.4.4 Sledování nového pracovníka v Lindex

Dle získaných informací z provedených rozhovorů bylo zjištěno, že sledování nového pracovníka je prováděno vždy jeho přímým nadřízeným, případně osobou, kterou byl nový pracovník uváděn do společnosti a zaškolován. Pokud se tedy jedná o pozici DSM, Visual Merchandiser či Sales Assistant, je nový pracovník na této pozici sledován SSM dané pobočky, kterého je to zodpovědnost. Pokud se jedná o pozici SSM, je pracovník sledován jiným SSM, který ho zaškoloval. To se odvíjí od individuální situace. Některý nový pracovník je totiž natolik schopný, že dle informací z rozhovorů již téměř vůbec nepotřebuje dohled jiného kolegy. Některý naopak vyžaduje více pozornosti. Přibližně po jednom měsíci poté navštíví prodejnu regionální manažer, který zkontroluje všechny procesy a ekonomické výsledky prodejny. Během prvních 6 měsíců, kdy běží novému pracovníkovi na pozici SSM zkušební doba, je také k dispozici regionální manažer jednou týdně prostřednictvím online schůzek v online prostředí MS Teams.

4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Po dohodě s HR pracovníkem byl dotazník předložen celkem 90 osobám, které se ve společnosti Lindex zúčastnily výběrového řízení, a to jak pracovníkům společnosti, tak i uchazečům během výběrového řízení. Celkem bylo obdrženo 54 zodpovězených dotazníků – 6 od uchazečů během výběrového řízení a 48 od současných pracovníků společnosti. Návratnost tedy činila 60 %.

Otázky byly rozděleny do čtyř bloků, a to: Základní informace o respondentech, Vyhledávání pracovníků, Výběr pracovníků a Spokojenost s výběrovým řízením.

4.5.1 Základní informace o respondentech

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjišťováno pohlaví, věk a vzdělání respondentů. Dále bylo zjišťováno, před kolika měsíci se respondenti výběrového řízení účastnili, na jakou pozici se přihlásili a zda byli v momentu přihlášení se na volnou pozici již zaměstnanci společnosti.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni respondenti byli ženy. To koresponduje i s celkovou kulturou společnosti a také se složením aktuálních pracovníků.

Největší zastoupení měla v rámci respondentů věková skupina od 18 až 25 lety, a to celkem 28 respondentů. Dále bylo obdrženo 16 odpovědí od respondentů mezi 26 až 33 lety, 8 respondentů patří do věkové skupiny od 42 do 49 let a 2 respondenti do věkové skupiny 50 a více let. Žádný z respondentů nezastupoval kategorii 34 až 41 let. Tyto údaje jsou uvedeny v tabulce č. 9 níže.

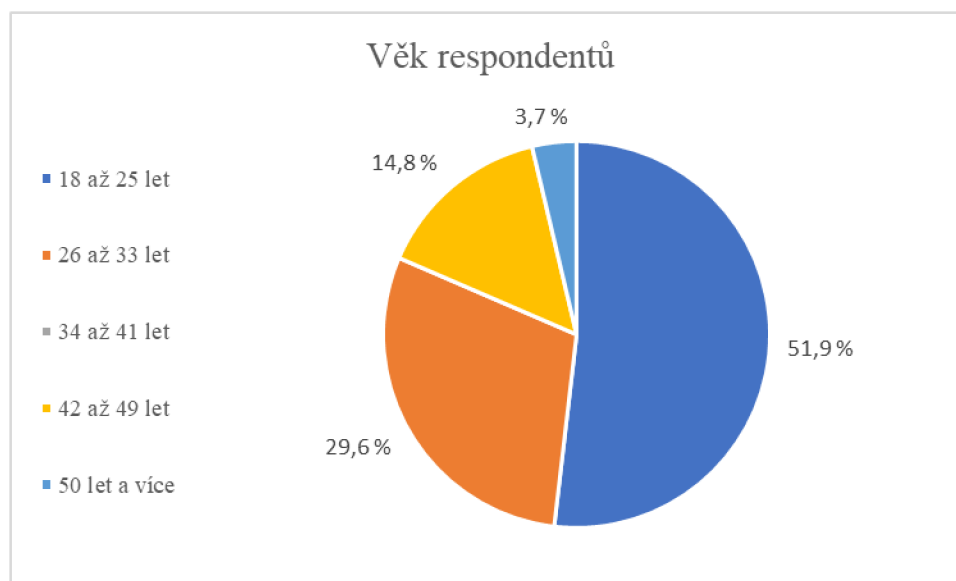
Tabulka 9: Věk respondentů dotazníku

Věk respondentů	
18 až 25 let	28
26 až 33 let	16
34 až 41 let	0
42 až 49 let	8
50 let a více	2

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tyto údaje jsou zobrazeny v grafu č. 3.

Graf 3: Věk respondentů dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V rámci dotazníkového šetření bylo dále zjišťováno vzdělání respondentů. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 10 níže.

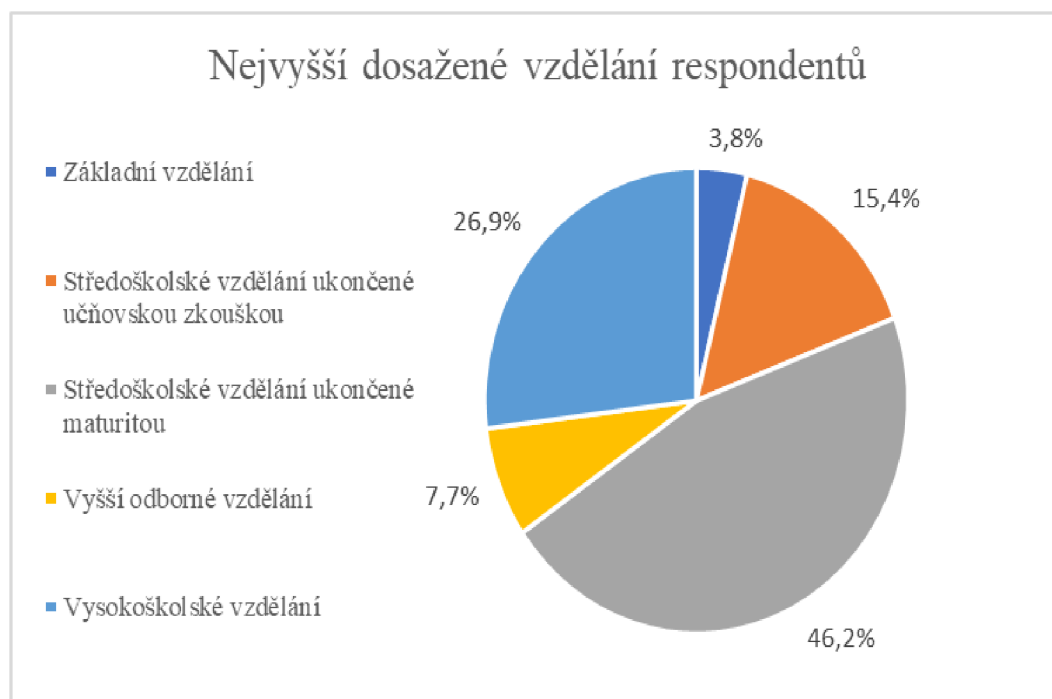
Tabulka 10: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	
Základní vzdělání	2
Středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou	8
Středoškolské vzdělání ukončené maturitou	24
Vyšší odborné vzdělání	4
Vysokoškolské vzdělání	14

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Bylo zjištěno, že nejvyšší počet, celkem 24, respondentů má jako nejvyšší dokončené vzdělání středoškolský stupeň ukončený maturitou. Druhou nejčastější odpovědí byla možnost „Vysokoškolské vzdělání“ – celkem 14. 8 respondentů uvedlo, že nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské ukončené učňovskou zkouškou, 4 respondenti uvedli vyšší odborné vzdělání a pouze 2 respondenti zvolili možnost „Základní vzdělání“. Tyto výsledky dotazníkového šetření jsou graficky zobrazeny v grafu č. 4 níže.

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následně byli respondenti dotazováni, před kolika měsíci se zúčastnili výběrového řízení. Nejvíce respondentů, celkem 26, uvedlo, že se výběrového řízení zúčastnili před více jak 26 měsíci. 14 respondentů uvedlo, že se řízení zúčastnili před 0 až 5 měsíci, 8 respondentů zvolilo možnost před 6 až 12 měsíci. Celkem 4 respondenti se výběrového řízení zúčastnili před 13 až 18 měsíci a 2 respondenti před 18 až 24 měsíci. Tato data jsou zobrazena níže v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Před kolika měsíci se respondenti zúčastnili výběrového řízení

Před kolika měsíci se respondenti zúčastnili výběrového řízení	
0 až 5 měsíci	14
6 až 12 měsíci	8
13 až 18 měsíci	4
18 až 24 měsíci	2
více jak 24 měsíci	26

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tyto výsledky jsou zobrazeny v grafu č. 5.

Graf 5: Před kolika měsíci se respondenti zúčastnili výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následně byli respondenti dotazováni, na kterou pracovní pozici se v rámci výběrového řízení přihlásili. Nejvíce respondentů se přihlásilo na pracovní pozici Sales Assistant, celkem 28. 20 respondentů uvedlo, že se ucházelo o volnou pozici Store Sales Manager, 4 se ucházeli o pracovní pozici v Country Office a 2 o pozici Visual Merchandiser. Žádný z respondentů se neucházel o pozici Deputy Store Sales Manager. Tato data jsou zobrazena v tabulce č. 12 níže.

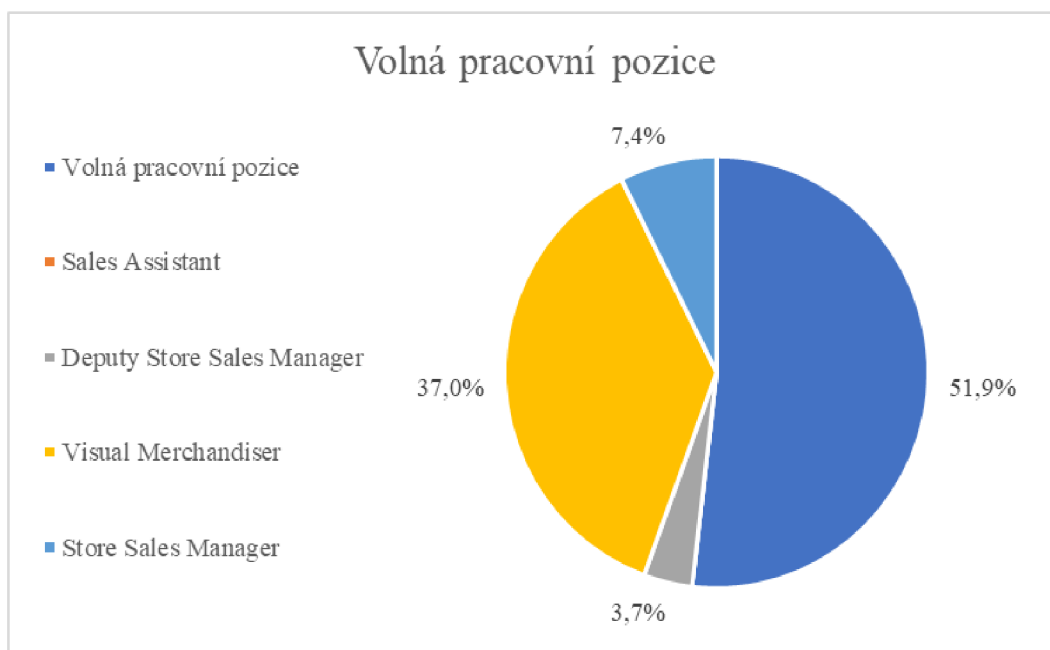
Tabulka 12: Volná pracovní pozice, na kterou se respondenti dotazníku přihlásili

Volná pracovní pozice	
Sales Assistant	28
Deputy Store Sales Manager	0
Visual Merchandiser	2
Store Sales Manager	20
Pozice v Country Office	4

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tato data jsou rovněž zobrazena v grafu č. 6.

Graf 6: Volná pracovní pozice, na kterou se respondenti dotazníku přihlásili



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

V rámci dotazníkového šetření byli dále respondenti dotazováni na to, zda v momentu přihlášení na volnou pracovní pozici byli již pracovníky společnosti Lindex. Z výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že dvakrát více respondentů uvedlo, že v momentu přihlášení na volnou pozici ještě nebyli pracovníky společnosti, a tedy pocházeli z externích zdrojů. Oproti tomu celkem 18 respondentů uvedlo, že již byli pracovníky společnosti Lindex. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce č. 13 níže.

Tabulka 13: Počet respondentů z interních a externích zdrojů výběrového řízení

„Byl/a jste v momentu přihlášení na volnou pozici již pracovníkem společnosti?“	
Ano	18
Ne	36

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou graficky zobrazeny v grafu č. 7 dále.

Graf 7: Počet respondentů z interních a externích zdrojů výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.5.2 Vyhledávání pracovníků

Dále byli respondenti dotazováni na dvě otázky týkající se procesu vyhledávání pracovníků. První otázkou bylo zjišťováno, jakým způsobem se o volné pracovní pozici dozvěděli, a druhou otázkou to, co je motivovalo k tomu, se na tuto volnou pozici přihlásit.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti se nejčastěji o volné pracovní pozici dozvěděli pomocí webového portálu Jobs.cz, a to celkem 16 respondentů – tedy 30 %. Přímo na pobočce společnosti se o volné pracovní pozici dozvědělo 19 % uchazečů. 8 respondentů uvedlo, že se o volné pracovní pozici dozvěděli pomocí jiného webového portálu, a to buď pomocí portálu Práce v nákupním centru nebo přímo z webových stránek daného nákupního centra. Stejně výsledky poté vykazují způsoby „pomocí intranetu společnosti“, „od známých“ a „jiným způsobem“, a to každý 11 %. Mezi jiné způsoby respondenti uvedli například nabídku od nadřízeného pracovníka. 2 respondenti se o volné pozici dozvěděli pomocí webových stránek společnosti. Žádný z respondentů se o volné pracovní pozici nedozvěděl pomocí sociální sítě LinkedIn, prostřednictvím jiné sociální sítě nebo pomocí inzerce ve vzdělávacím zařízení. Mezi respondenty, kteří se o volné pracovní pozici dozvěděli pomocí internetových zdrojů bylo celkem 74 ve věkové skupině mezi 18 a 25 lety. Oproti tomu všichni respondenti, kteří

zvolili možnost „Přímo na pobočce společnosti“ patřili do věkové skupiny 42 až 49 let. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce č. 14 níže.

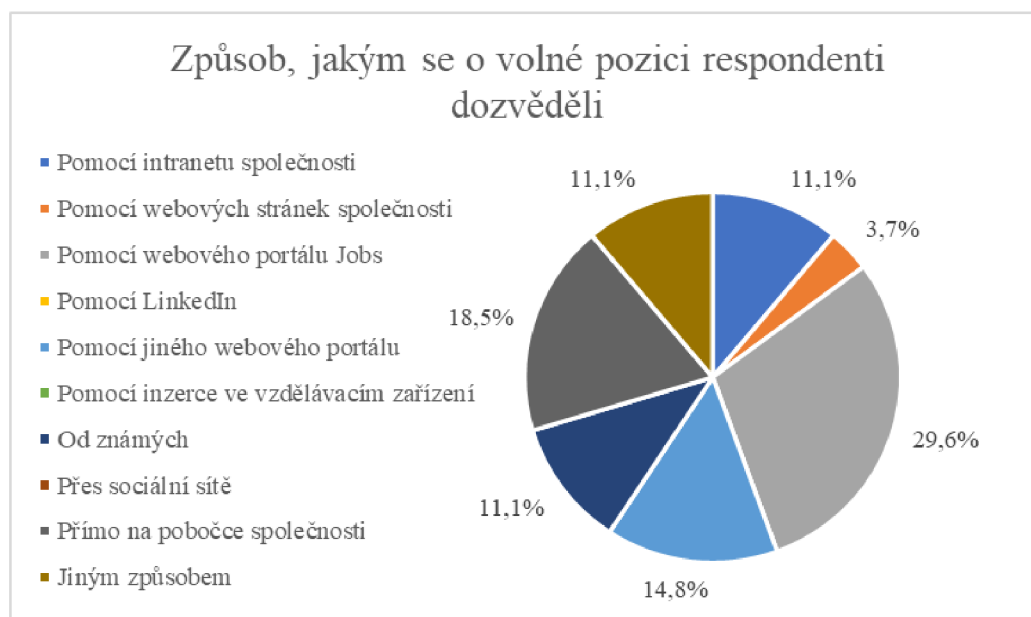
Tabulka 14: Způsob, jakým se o volné pozici respondenti dozvěděli

Způsob, jakým se o volné pozici respondenti dozvěděli	
Pomocí intranetu společnosti	6
Pomocí webových stránek společnosti	2
Pomocí webového portálu Jobs.cz	16
Pomocí LinkedIn	0
Pomocí jiného webového portálu	8
Pomocí inzerce ve vzdělávacím zařízení	0
Od známých	6
Přes sociální sítě	0
Přímo na pobočce společnosti	10
Jiným způsobem	6

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tato data jsou zobrazena v grafu č. 8 níže.

Graf 8: Způsob, jakým se o volné pozici respondenti dozvěděli



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Dále byli respondenti dotazováni, proč se na danou pozici přihlásili, neboli co je k tomu motivovalo. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce jich zvolilo jako důvod „Stabilní zaměstnavatel“, celkem 24, což je 44 % z celkového počtu respondentů. 22 jich zvolilo možnost „Lokalita pracoviště“, 14 respondentů také zvolilo „Možnost kariérního růstu a rozvoje“. Jako důvod, proč se na danou pozici respondent přihlásil zvolilo celkem 8 osob, a 6 respondentů uvedlo také jako důvod hodnoty a vize společnosti a jiné. Mezi jiné důvody byla řazena zejména potřeba zaměstnání, a to z různých důvodů, dále také potřeba změny. Nominální výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 15 níže.

Tabulka 15: Důvod respondentů přihlásit se na danou volnou pracovní pozici

Důvod, proč se respondenti přihlásili na danou volnou pracovní pozici	
Stabilní zaměstnavatel	24
Pověst společnosti	8
Kladné doporučení od známých	0
Finanční ohodnocení, benefity	8
Lokalita pracoviště	22
Možnost kariérního růstu a rozvoje	14
Hodnoty a vize společnosti	6
Jiné	6

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tato data jsou také zobrazena níže v následujícím grafu č. 9.

Graf 9: Důvod respondentů přihlásit se na danou volnou pracovní pozici



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.5.3 Výběr pracovníků

Dále byly respondentům položeny otázky související s výběrem pracovníka, a to konkrétně kolik kol výběrové řízení obsahovalo, jak dlouho výběrové řízení trvalo, s jakými pracovníky byli při výběrovém řízení v kontaktu a za jak dlouho obdrželi odpověď na svou přihlášku.

Celkem 34 respondentů uvedlo, že výběrové řízení, kterého se účastnili, zahrnovalo 2 kola, a tedy předložili životopis a zúčastnili se výběrového pohovoru. Celkem 14 uchazečů pouze předložilo životopis a výběrové řízení 6 uchazečů se skládalo ze 3 kol. Žádný z respondentů nezvolil možnost „Jiná odpověď“. Uchazeči, kteří uvedli, že jejich výběrové řízení zahrnuje pouze předložení životopisu, se přihlásili na pozici Sales Assistant. Oproti tomu ti, kteří uvedli, že se výběrové řízení skládalo ze 3 kol, se přihlásili na pozici v Country Office či na pozici Store Sales Manager. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce č. 16 níže.

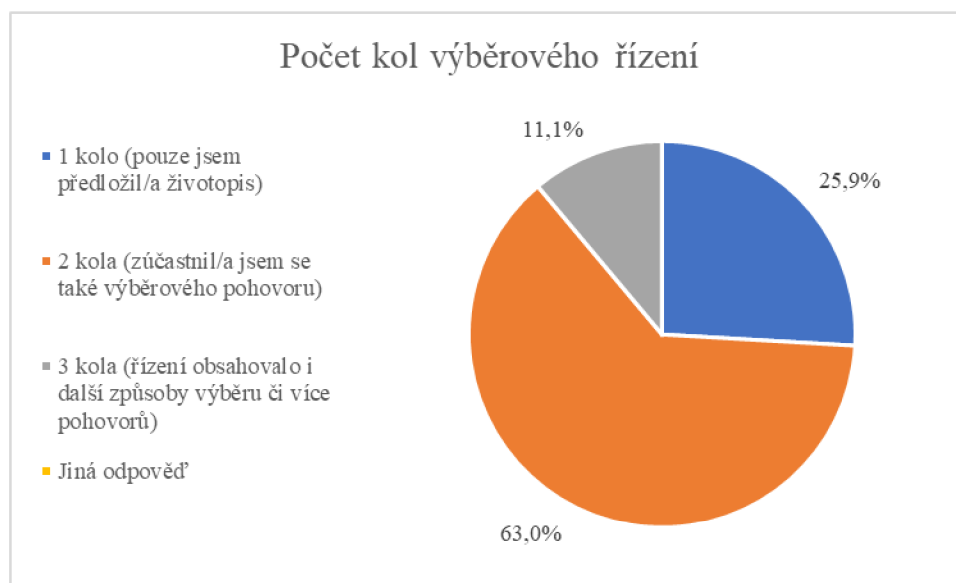
Tabulka 16: Počet kol výběrového řízení

Počet kol výběrového řízení	
1 kolo (pouze jsem předložil/a životopis)	14
2 kola (zúčastnil/a jsem se také výběrového pohovoru)	34
3 kola (řízení obsahovalo i další způsoby výběru či více pohovorů)	6
Jiná odpověď	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Data z tabulky č. 16 jsou graficky zobrazena v následujícím grafu č. 10.

Graf 10: Počet kol výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Dále byli respondenti tázáni, jak dlouho výběrové řízení trvalo. To znamená, kolik týdnů uplynulo od přihlášení na volnou pracovní pozici do obdržení výsledku výběrového řízení. Celkem 42 respondentů uvedlo, že výběrové řízení trvalo 0 až 2 týdny, což je 78 % z celkového počtu obdržených odpovědí. 10 respondentů uvedlo, že výběrové řízení trvalo 3 až 5 týdnů a 2 zvolili možnost 6 až 8 týdnů. Žádný z respondentů neuvedl, že výběrové řízení trvalo více jak 8 týdnů. Ti respondenti, kteří zvolili možnost „6 až 8 týdnů“ uvedli,

že se hlásili na pozici v Country office a jejich výběrové řízení obsahovalo 3 kola. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce č. 17 níže.

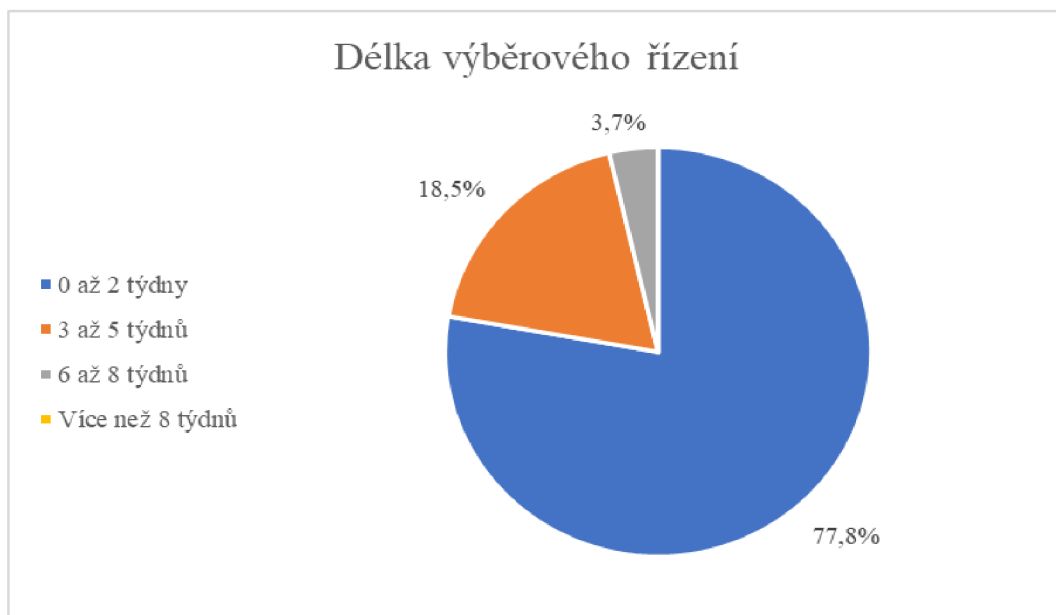
Tabulka 17: Délka výběrového řízení

Délka výběrového řízení	
0 až 2 týdny	42
3 až 5 týdnů	10
6 až 8 týdnů	2
Více než 8 týdnů	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Data uvedená v tabulce výše jsou graficky zobrazena v grafu č. 11.

Graf 11: Délka výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Dále byli uchazeči dotazováni, se kterými pracovníky byli během výběrového řízení v kontaktu. Respondenti měli možnost označit více možností. 40 respondentů uvedlo, že byli v kontaktu s přímým nadřízeným, což tvoří 74% z celkového počtu respondentů. 16 respondentů uvedlo, že se jejich výběrového řízení účastnil HR pracovník. 8 z nich, tedy 50 %, se ucházelo o pozici Store Sales Manager. 6 respondentů uvedlo, že se jejich výběrového řízení zúčastnila i jiná osoba, a to nadřízený vyššího stupně ve

společnosti. V těchto případech se uchazeči přihlásili na pozici Store Sales Manager či na pozici v Country Office. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce č. 18 níže.

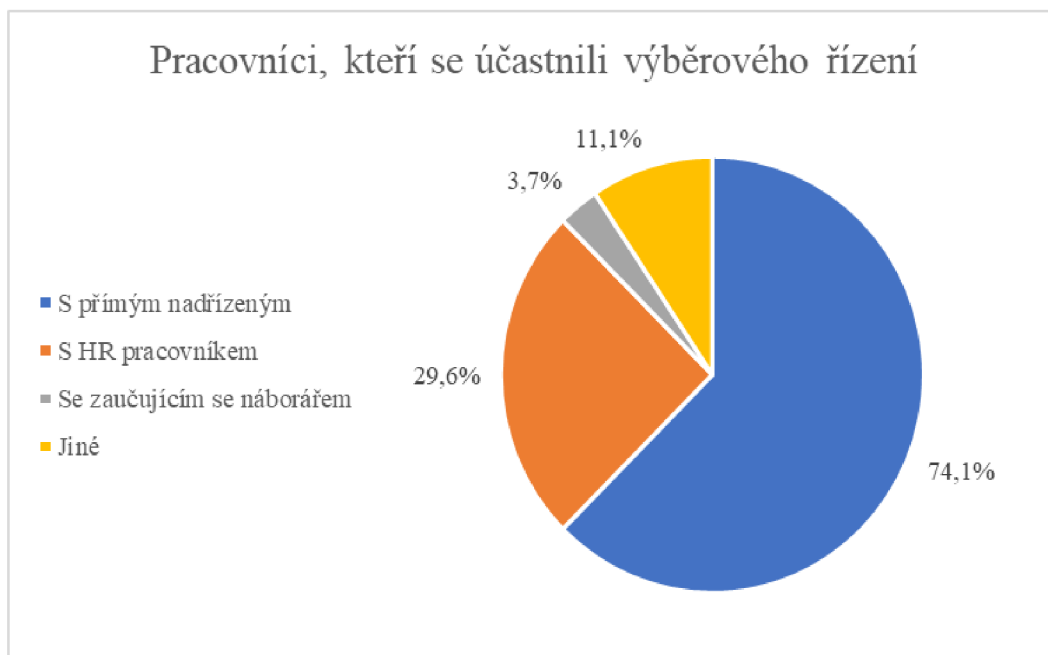
Tabulka 18: Pracovníci, kteří se účastnili výběrového řízení

Pracovníci, kteří se účastnili výběrového řízení	
S přímým nadřízeným	40
S HR pracovníkem	16
Se zaučujícím se náborářem	2
Jiné	6

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tato data jsou zobrazena v grafu č. 12 níže.

Graf 12: Pracovníci, kteří se účastnili výběrového řízení



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následně byli uchazeči dotazováni na dobu, která uplynula mezi podáním přihlášky na volnou pracovní pozici a odpovědí od společnosti. 24 respondentů, tedy 44 %, uvedlo, že odpověď obdrželi za 1 až 5 dní. Celkem 26 % respondentů uvedlo, že odpověď obdrželi do 24 hodin. Všichni z těchto 14 respondentů byli přijati. 10 respondentů uvedlo, že odpověď obdrželi za 6 až 10 dní a 2 respondenti obdrželi odpověď za 11 až 15 dní. Žádný

z respondentů nevedl, že odpověď obdržel za více jak 16 dní. Jednotlivé odpovědi jsou zobrazeny v tabulce č. 19 níže.

Tabulka 19: Počet dní mezi přihlášením respondenta na pozici a první odpovědí

Počet dní mezi přihlášením na volnou pracovní pozici a první odpovědí	
0 dní (do 24 hodin)	14
Za 1 až 5 dní	24
Za 6 až 10 dní	10
Za 11 až 15 dní	2
Za 16 až 20 dní	0
Za déle než 21 dní	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Data z tabulky výše jsou graficky zobrazena v grafu č. 13 níže.

Graf 13: Počet dní mezi přihlášením respondenta na pozici a první odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

4.5.4 Spokojenost s výběrovým řízením

Dále byli respondenti dotazováni na to, jak byli spokojeni v rámci jednotlivých oblastí. V rámci této otázky byla zahrnuta komunikace během výběrového řízení, jeho organizace, atmosféra při pohovoru, přístup pracovníka společnosti při výběrovém řízení, srozumitelnost otázek výběrového pohovoru, relevantnost otázek a poskytnutí zpětné vazby po ukončení výběrového řízení. Respondenti odpovídali prostřednictvím matice. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce 21.

Tabulka 20: Spokojenost respondentů v rámci jednotlivých oblastí

Spokojenost respondentů v rámci jednotlivých oblastí				
	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Velmi spokojen/a
Komunikace během výběrového řízení	0	2	8	44
Organizace výběrového řízení	0	0	12	42
Atmosféra při pohovoru (prostředí, občerstvení apod.)	0	2	8	44
Přístup pracovníka společnosti při výběrovém řízení	0	0	6	48
Srozumitelnost otázek výběrového pohovoru	0	0	6	48
Relevantnost otázek	0	2	14	38
Poskytnutí zpětné vazby po ukončení výběrového řízení	0	0	6	48

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Respondenti byli dotazováni, jak byli spokojeni s komunikací během výběrového řízení. 81,5 % respondentů uvedlo, že byli velmi spokojeni. 14,8 % odpovědělo, že byli spíše spokojeni a 3,7 % respondentů zvolilo, že byli spíše nespokojeni.

Další oblastí, kterou respondenti měli ohodnotit, byla organizace výběrového řízení. 77,7 % respondentů uvedlo, že byli velmi spokojeni s organizací výběrového řízení, 22,2% uvedlo, že byli spíše spokojeni. Žádný z respondentů nevedl, že nebyl nespokojen.

Následně byli respondenti dotazováni, jak byli spokojeni s atmosférou při pohovoru, to znamená například s prostředím, ve kterém pohovor probíhal či s občerstvením, které mu bylo nabídnuto. 81,5 % uvedlo, že byli velmi spokojeni, 14,8 % zvolilo možnost spíše spokojeni a 3,7 % uvedlo, že byli spíše nespokojeni. Tito respondenti, kteří zvolili možnost „Spíše nespokojen/a“ zdůvodňují svou volbu tím, že se pohovor konal v prostředí rušné kavárny.

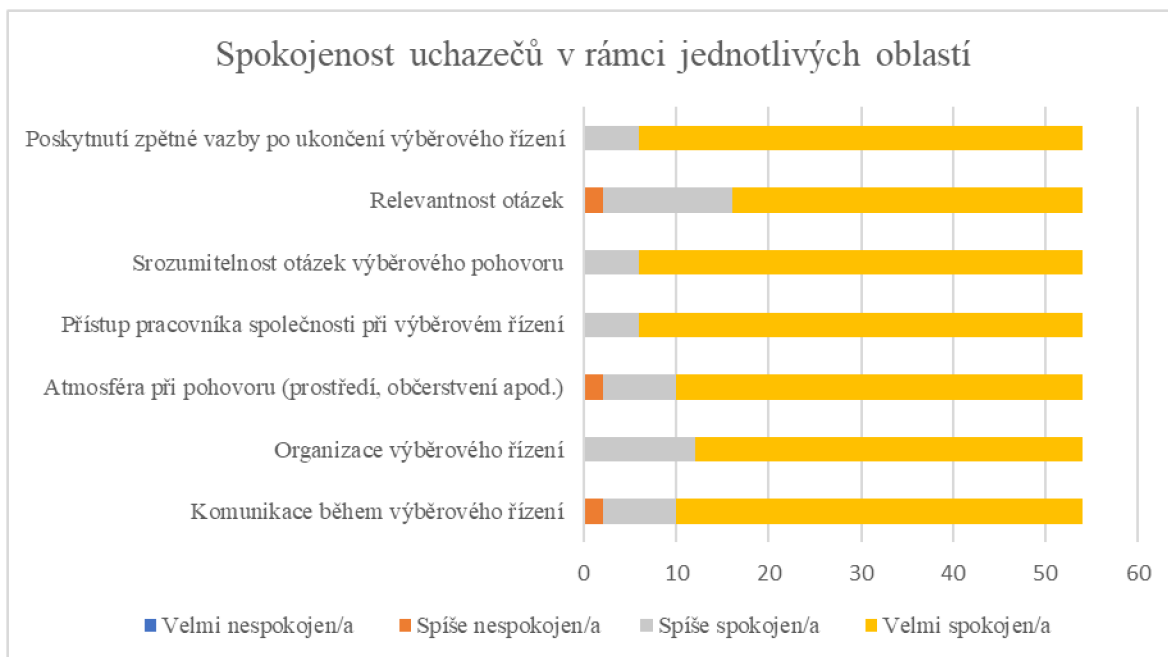
Dále respondenti uvedli míru spokojenosti s přístupem pracovníka společnosti při výběrovém řízení. S tím bylo velmi spokojeno 88,9 % respondentů, zbývajících 11,1 % bylo spíše spokojeno. Stejný výsledek vykazuje i další oblast, a to „Srozumitelnost otázek výběrového pohovoru“.

Další oblastí, kterou respondenti hodnotili byla relevantnost otázek. 70,4 % respondentů uvedlo, že byli rámci této oblasti velmi spokojeni, více než čtvrtina (26 %) zvolilo možnost „Spíše spokojen/a“. 3,7 % uvedlo, že v rámci relevantnosti otázek byli spíše nespokojeni.

Poslední oblastí, která byla v rámci této hodnotící matice zahrnuta, je poskytnutí zpětné vazby po ukončení výběrového řízení. 81,5 % respondentů uvedlo, že byli velmi spokojeni a 18,5 % zvolilo možnost „Spíše spokojen/a“

Tato data jsou graficky zobrazena v následujícím grafu č. 14 níže.

Graf 14: Spokojenost uchazečů v rámci jednotlivých oblastí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následně byli respondenti dotazováni na výsledek výběrového řízení, to znamená, zda byli přijati či ne. 77,8 % respondentů bylo přijato na základě daného výběrového řízení, 22,2 % přijato nebylo. Počet jednotlivých odpovědí je zobrazen v tabulce č. 21 níže.

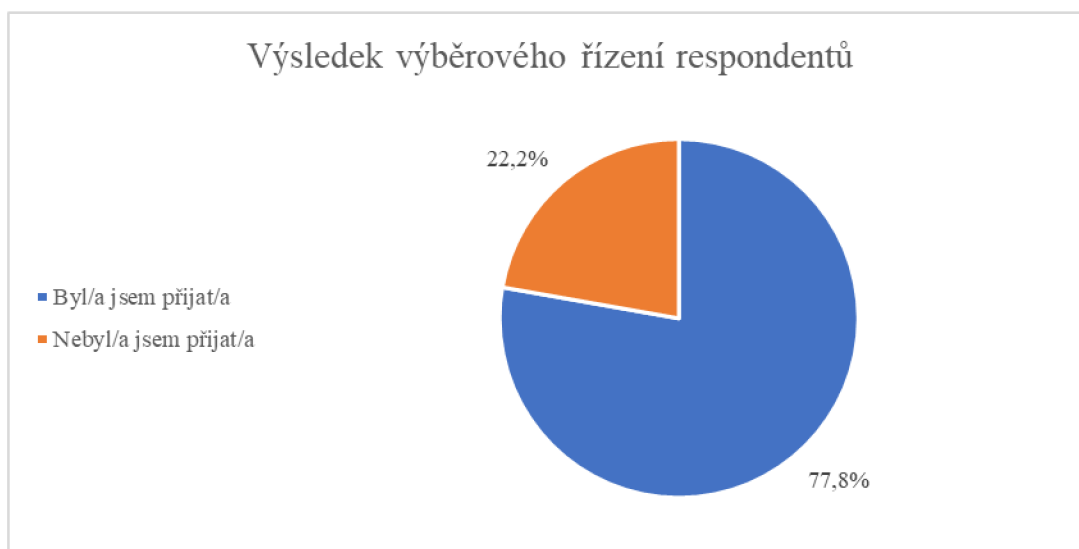
Tabulka 21: Výsledek výběrového řízení respondentů

Výsledek výběrového řízení respondentů	
Byl/a jsem přijat/a	42
Nebyl/a jsem přijat/a	12

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Tato data jsou vyobrazena na následujícím grafu č. 15.

Graf 15: Výsledek výběrového řízení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Následně byli ti respondenti, kteří v rámci výběrového řízení byli přijati, dotázáni, jak dlouho již na dané pracovní pozici pracují. 49 % jsou na dané pozici zaměstnání již více jak 25 měsíců, téměř třetina (29%) 0 až 5 měsíců a 14 % 6 až 12 měsíců. 10 % respondentů uvedlo, že na dané pozici pracují 13 až 18 měsíců a 5 % respondentů 18 až 24 měsíců. Počet odpovědí je zobrazen v následující tabulce č. 22.

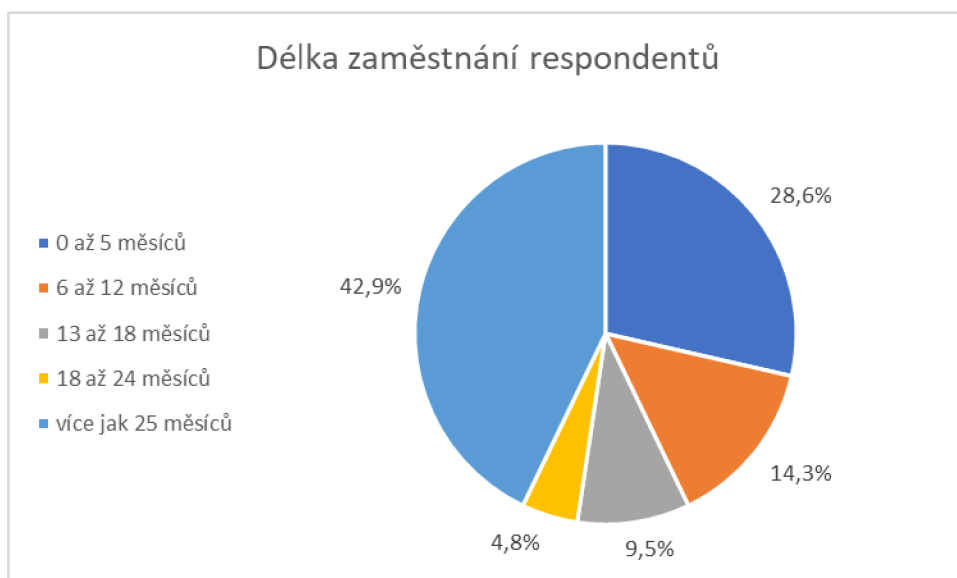
Tabulka 22: Délka zaměstnání respondentů

Délka zaměstnání respondentů	
0 až 5 měsíců	12
6 až 12 měsíců	6
13 až 18 měsíců	4
18 až 24 měsíců	2
více jak 25 měsíců	18

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Data uvedená v tabulce výše jsou zobrazena graficky v grafu č. 16.

Graf 16: Délka zaměstnání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na závěr dotazníku byli respondenti dotázáni, zda by na svém výběrovém řízení něco změnili, a pokud ano, co. V rámci poslední otázky měli možnost respondenti doplnit další poznatky či poznámky. Odpovědi na tyto dvě otázky byly otevřené. Někteří respondenti uvedli poznámku o prostředí rušné kavárny, jak bylo zmíněno výše. Jeden respondent zmínil, že pro něj byla komunikace termínů nepřehledná. 95 % respondentů však uvedlo, že bylo vše v pořádku a nic by nezměnili.

5 Výsledky a diskuse a návrhy

Dle informací získaných z provedených částečně řízených rozhovorů a dotazníkového šetření a analýzou interních dokumentů byly zjištěny v podniku některé nedostatky v plánování, výběru i vyhledávání pracovníků. Návrhy na zlepšení celého procesu jsou uvedeny níže společně s diskusí.

5.1 Plánování a odhad pracovníků ve společnosti

Plánování pracovníků je rozlišeno na dvě oblasti, a to plánování v rámci kapacit a nad ně. Také je třeba rozlišovat, zda se jedná o okamžitou situaci či plánovanou. V případě okamžité situace je třeba nového pracovníka získat co nejdříve a nepostupuje se tedy podle pevně určeného plánu. V případě plánování nad kapacitu je pracovník vyhledáván dva až tři měsíce předem. Plánování jako takové je určováno zejména dle rozpočtu hodin, který je určen na základě několika faktorů. Dle něj je poté rozvrženo, na jaké úvazky je třeba nové pracovníky získat. V rámci tohoto procesu tedy probíhají všechny čtyři fáze, které Koubek (2007) uvádí - na základě informací je vytvořen rozpočet hodin, které má daná prodejna k dispozici a analýza vnitřního prostředí společnosti (zda není možné využít interních zdrojů). Na základě toho je poté vytvořena prognóza toho, jaký typ úvazků bude na dané prodejně využit a následně je vytvořen kompletní plán. Oproti tomu však neprobíhá pravidelná analýza vnějšího prostředí, tedy trhu práce. Z toho důvodu je vhodné, aby se pracovníci, kteří toto plánování provádějí, rovněž tuto analýzu prováděli. Ta by se měla skládat z demografických, ekonomických, sociálních, technologických a politicko-legislativních faktorů. V rámci demografických faktorů by měla být sledována reprodukce obyvatelstva, mobilita obyvatelstva v České republice i mezi státy a vývoj osídlení v místě pracoviště. Mezi sledované ekonomické faktory patří vývoj hospodářství České republiky a vývoj průměrné mzdy. Jako sociální faktory, které je třeba sledovat ve spojitosti s plánováním potřeby pracovníků patří průměrný věk rodičů při narození prvního dítěte či vývoj orientace na různé oblasti profesních odvětví. V oblasti technologických faktorů je třeba sledovat vývoj nových technologií, které mohou potenciálně snižovat potřebu pracovníků a v rámci politicko-legislativních faktorů je třeba sledovat možnosti a podmínky zaměstnávání cizinců v České republice.

Návrh na zlepšení v porovnání s aktuálním stavem je zobrazen v následující tabulce č. 23

Tabulka 23: Návrhy na zlepšení v oblasti plánování a odhadu potřeby pracovníků

Návrhy na zlepšení v oblasti plánování a odhadu potřeby pracovníků ve společnosti	
Aktuální stav	Navrhovaný stav
Získání informace (vytvoření rozpočtu hodin)	Získání informace (vytvoření rozpočtu hodin)
Analýza vnitřního prostředí	Analýza vnitřního prostředí
Neprobíhá analýza vnějšího prostředí	Pravidelná analýza vnějšího prostředí jednou za rok zahrnující faktory: <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografické - reprodukce obyvatelstva, mobilita obyvatelstva v České republice i mezi státy, vývoj osídlení v místě pracoviště 2. Ekonomické: vývoj hospodářství České republiky a vývoj průměrné mzdy 3. Sociální: patří průměrný věk rodičů při narození prvního dítěte či vývoj orientace na různé oblasti profesních odvětví 4. Technologické: vývoj nových technologií, které mohou potenciálně snižovat potřebu pracovníků 5. Politicko-legislativní: možnosti a podmínky zaměstnávání cizinců v České republice
Vytvoření prognózy	Vytvoření prognózy
Vytvoření plánu	Vytvoření plánu

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

5.2 Vyhledávání pracovníků

Kritéria a požadavky na uchazeče jsou stanoveny ve většině centrálně a není zde tedy větší možnost je upravovat. Tyto požadavky jsou promítnuty i do inzerátů volných pracovních pozic. Jak bylo ale v dotazníkovém šetření zjištěno, naprostou většinu pracovníků společnosti Lindex v ČR tvoří ženy, a proto by bylo vhodné tomu přizpůsobit výběr jednotlivých slov a frází tak, jak zmínili Linos E. a Reinhard J. ve studii z roku 2015. Dle Koubka (2007) je žádoucí, aby inzerát obsahoval konkretizované zaměstnanecké výhody, nikoli obecné fráze jako „odpovídající mzdové ohodnocení“, které se v inzerátech právě této společnosti vyskytují. Jak zmínila Korena Keys (2021), je vhodné aby inzerát obsahoval i grafické prvky, jako videa či fotografie z interního prostředí. Tyto prvky inzeráty společnosti neobsahují, a proto by bylo vhodné je zařadit. Návrh vhodného inzerátu na pozici Sales Assistant je zařazen v přílohách v kapitole 8.5 Příloha 5: Navrhovaná podoba inzerátu společnosti Lindex na pozici Sales Assistant. Vhodné by bylo zařadit fotografie z interního prostředí či prostředí pracoviště.

Jako zdroje uchazečů na volné pracovní pozice v současné době nejsou příliš využívány interní zdroje. Ačkoli třetina respondentu dotazníku uvedla, že před posledním výběrovým řízením již byli pracovníky společnosti Lindex, jednalo se ve většině případů o respondenty, kteří se výběrového řízení účastnili před více než 1 rokem. Téměř všichni respondenti se také hlásili na vyšší pozice, tedy nikoli na Sales Assistant. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby se společnost i vzhledem k personální strategii zaměřila více na rozvoj a skutečný kariéerní růst pracovníků. Proto je třeba, aby společnost lépe informovala a volných pracovních pozicích Visual Merchandiser, DSM, SSM a pozicích v Country Office. Stejně jako Brůha, Bukovjan, Čornejová et. al (2016) spatřuje společnost výhodu v interních zdrojích uchazečů to, že je pracovník společnosti již znám a také zkrácený proces adaptace. Oproti tomu společnost neklade velký důraz na nevýhody interních zdrojů, na které poukazuje Koubek (2007), a to zamezení přílivu nových a potenciálně progresivních myšlenek, přístupů. Pro informování pracovníků o volných pracovních pozicích budou využívány dva interní komunikační kanály (intranety) a také budou přímí nadřízení své podřízené informovat a vyzývat k rozvoji na pravidelných poradách, které se jich nyní konají alespoň jednou za měsíc.

Aktuálně společnost využívá pro inzerci především internetové portály a webové stránky. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků byla ve věkové kategorii do 33 let, je to

vhodné. Rovněž je to žádoucí vzhledem k výsledku průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2013, dle kterého jsou internetové zdroje nejvíce využívány. Jak ale bylo zjištěno, webové stránky společnosti nezískávají největší podíl přihlášených uchazečů, a proto by bylo vhodné využít i sociální sítě společnosti, na kterých by bylo možné inzerovat možnost přihlášení se na volnou pracovní pozici. Vzhledem k povaze příspěvků na sociálních sítích by ale bylo vhodné, aby se příspěvek o volných pracovních pozicích objevil prozatím pouze jednou za dva měsíce. Aktuálně využívané pracovní portály jsou nyní využívány vhodně (Přes portál Jobs.cz a Práce.cz je získáváno nejvíce uchazečů). Dále má společnost k dispozici profil na pracovní síti LinkedIn, který je nyní využíván zejména pro sdílení projektů a úspěchů společnosti, zřídka kdy poté pro inzerci volných pracovních pozic v centrále ve Švédsku. V rámci této oblasti by bylo vhodné, aby byl tento profil využíván i pro ostatní pozice, které jsou využívány i v České republice. Následně by bylo také žádoucí, aby zaměstnanci společnosti s tímto profilem reagovali, označovali ho na sociální síti LinkedIn a sdíleli na svých osobních profilech. I díky tomu je poté možné, aby společnost vybuodovala svůj Employer Brand. Díky tomu by poté také měla společnost obdržet více přihlášek od uchazečů, kterým byla pozice doporučena známými.

V rámci dotazníkového šetření ale bylo dále zjištěno, že uchazeči vyšší věkové kategorie se ve většině případů o volné pracovní pozici dozvěděli přímo na pobočce společnosti, kde je informace o volné pozici vyobrazena pouze ve výloze a na pokladně. Z toho důvodu je vhodné, aby společnost inzerovala volnou pracovní pozici více i na konkrétních prodejnách, například ve zkušebních kabinkách i na prodejní ploše.

Dále společnost nevyužívá inzerci ve vzdělávacích zařízeních. Bylo by ale vhodné, aby tuto možnost využívala a inzerovala pozice zejména na vedoucích stupních či specializovaných. Jednotlivá vzdělávací zařízení, která by byla vhodná pro inzerci volné pracovní pozice Visual Merchandiser na jednotlivých prodejnách, jsou uvedena ve čtvrté kapitole v tabulce č. 7. Dále by bylo vhodné tento způsob inzerce využít i pro zkrácené úvazky, které mohou být využity studenty.

Návrh na zlepšení v porovnání s aktuálním stavem je zobrazen v následující tabulce č. 24.

Tabulka 24: Návrhy na zlepšení v oblasti vyhledávání pracovníků

Návrhy na zlepšení v oblasti vyhledávání pracovníků	
Aktuální stav	Navrhovaný stav
Inzerce na webových stránkách	Inzerce na webových stránkách
Nedostatečné využívání sociálních sítí získávání nových pracovníků	Inzerce volných pracovních pozic na sociální síti Facebook a Instagram jednou za dva měsíce
Využívání profilu na síti LinkedIn pro reprezentaci společnosti a občasou inzerci volných pozic na centrále ve Švédsku Prémiový tarif Recruiter Lite	Využívání profilu LinkedIn k inzerci i volných pozic v ČR a vytvoření spojení s profily zaměstnanců společnosti Prostřednictvím této sítě budovat Employer Brand založený na ohlasech současných zaměstnanců (pravidelné příspěvky společnosti ve spolupráci se zaměstnanci, sdílení fotografií z interních porad a týmových akcí) Prémiový tarif Recruiter Lite
Nevyužívaná inzerce ve vzdělávacích zařízeních	Využívání inzerce ve vzdělávacích zařízeních (pro zkrácené úvazky a specializované pozice jako Visual Merchandiser)
Obecný inzerát bez vizuálních prvků s velkým množstvím textu	Inzerát mířený na cílovou skupinu (ženy), s rozsahem maximálně jedné stránky formátu A4 rozděleným do odstavců s využitím odrážek a vizuálních prvků (videa, fotografií z interního prostředí) Konkretizace jednotlivých zaměstnaneckých výhod + odstranění fráze "odpovídající mzdové ohodnocení"

Návrhy na zlepšení v oblasti vyhledávání pracovníků	
Aktuální stav	Navrhovaný stav
Neinformovanost stávajících pracovníků o volných pracovních pozicích Téměř žádní uchazeči z interních zdrojů	Zlepšení informovanosti stávajících pracovníků o volných pracovních pozicích prostřednictvím intranetu a přímých nadřízených Nejméně 1 uchazeč na volné pozici Visual Merchandiser/DSM/SSM/v Country Office z interních zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

5.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je delegován ve společnosti Lindex na přímé nadřízené dané pracovní pozice. To znamená že na pozici Visual Merchandiser, DSM a Sales Assistant provádí výběrové řízení SSM dané prodejny, příp. SSM jiné prodejny. Výběr SSM provádí regionální manažer, který je součástí country Office, případně pak HR pracovník. Tomuto procesu odpovídají i výsledky z dotazníkového šetření. V rámci zaškolování nového pracovníka na pozici SSM však není kladen velký důraz na oblast výběrového řízení a vzdělávací materiály společnosti jsou zastaralé a velmi obsáhlé. Je tedy vhodné, aby společnost vytvořila nový materiál, který bude zahrnovat základní postupy při výběrovém řízení i nejnovější využívané postupy a trendy na trhu práce a v oblasti nábory, včetně aktuální nezaměstnanosti či předpovědi vývoje trhu práce. Rovněž je vhodné, aby byl kladen při školení nového pracovníka na pozici SSM větší důraz na oblast výběrového řízení. Organizace výběrového řízení je však z pohledu uchazečů dostatečná.

Jak tvrdí Dale (2007), je důležité, aby pracovník posoudil uchazeče objektivně na základě stanovených kritérií. Dle výsledků z provedených rozhovorů nicméně nejsou pevně stanovena kritéria jejich váha při hodnocení, ačkoli většina pracovníků postupuje stejně. Z toho důvodu je vhodné, aby byl vytvořen jednotný materiál, na základě kterého budou pracovníci v hodnocení postupovat. Vzhledem k velkému počtu pracovníků, kteří se ve společnosti Lindex na výběrovém řízení podílejí a účastní se ho, není způsob hodnocení pomocí různých tabulkových výpočtů vhodný. Dle informací zjištěných během

výběrového řízení mají totiž pracovníci velké množství povinností, které musí na své pobočce plnit a tento způsob by nebyl příliš efektivní. Vhodné by tedy bylo stanovit alespoň váhu jednotlivých metod výběru, a to následovně:

Tabulka 25: Návrh vah jednotlivých metod výběru

Metoda výběru	Váha
Zkoumání životopisu	0,2
Polostrukturovaný pohovor	0,4
Modelové situace (simulace) / vzorky práce	0,3
Reference	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

Je využíván pohovor, který je ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Většina pracovníků využívá podobnou strukturu, nicméně není pevně daná. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby byla tato základní struktura vytvořena a skládala se z: uvedení uchazeče do prostoru, kde bude výběrový pohovor probíhat, nabídnutí občerstvení, představení průběhu rozhovoru, představení pracovníka, výzva k představení uchazeče, otázky související s danou pracovní pozicí a vztahující se k osobnosti uchazeče, provedení simulací nebo vzorku práce (viz níže), výzva uchazeče k dalším otázkám a představení dalšího postupu a termínů. Prostředí pro vykonání výběrového pohovoru by mělo být klidné a nejlépe by se mělo nacházet v místě pracoviště či sídle společnosti. Provedeným zkoumáním bylo dále zjištěno, že příliš neprobíhá vhodná příprava na pohovory. To by bylo vhodné změnit a zavést.

Dotazník je společnosti Lindex využíván pouze při přihlašování na volnou pracovní pozici prostřednictvím webových stránek společnosti. Tento dotazník je poměrně obsáhlý a uchazeči zabere jeho vyplnění přibližně 20 min. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky prodejen je ale zřejmé, že málo kdo informace uvedené v tomto dotazníku využívá a spíše se rovnou orientuje pomocí přiloženého životopisu. Je tedy vhodné zvážit, zda obsah tohoto dotazníku nezkrátit a vynechat z něj některé základní informace, jako dosažené vzdělání či profesní zkušenosti, které jsou typicky uváděny uchazeči v životopisu. Oproti tomu by bylo vhodné, se uchazeče zeptat na otázky vyžadující víceslovní odpověď, tedy

přidat otázky „Proč jste se rozhodl/a ucházet se o pracovní pozici právě v této společnosti?“ či „Proč byste byl/a právě vy vhodný/vhodná na tuto pracovní pozici?“.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je vhodné využívat osobnostní testy pro odhadnutí toho, jak by se uchazeč v určitých situacích zachoval. Společnost ale vzhledem k povaze práce žádné testování nevyužívá. Pro tyto účely by však měla společnost využívat simulace, díky kterým může společnost odhadnout, jak by se uchazeč v určité situaci zachoval, či jak by ji vyřešil a na základě toho dle Bělohlávka (2008) hodnotit uchazeče dle zvolených řešení. Dle Bělohlávka (2008) je také vhodné využívat vzorky práce tam, kde je to možné. V případě společnosti Lindex by to bylo možné při výběrovém řízení na pozici Visual Merchandiser či na pozici v Country Office.

Reference aktuálně ve společnosti příliš nejsou využívány. Pro výběr pracovníka na volnou pozici by tak bylo vhodné, aby v případě nejednoznačných informací či nesrovnalostí pracovníci možnost referencí využili. Vhodné je v tomto případě klást konkrétní otázku, či v případě širšího využití vytvořit dotazník tak, jak zmiňuje Kociánová (2012).

Sledování nového pracovníka je aktuálně vyhovující, a proto v rámci této oblasti nebyly navrženy žádné změny.

Jak zmiňuje Dale (2007), o nabídce zaměstnání by mělo být s vybraným uchazečem diskutováno. Nicméně v současném procesu dá společnost pracovníkovi telefonicky nabídku a ten ji buď přijme nebo ne. K diskutování tedy ve většině případů nedochází, a z toho důvodu je v posledním řádku následující tabulky navržena diskuse. Ta by se měla týkat pracovních podmínek, případně mzdy.

Návrh na zlepšení procesu výběru pracovníků v porovnání s aktuálním stavem je zobrazen v následující tabulce č. 26.

Tabulka 26: Návrhy na zlepšení v oblasti výběru pracovníků

Návrhy na zlepšení v oblasti výběru pracovníků	
Aktuální stav	Navrhovaný stav
Delegováno na přímé nadřízené, příp. další vedoucí pracovníky	Delegováno na přímé nadřízené, příp. další vedoucí pracovníky
Pevně daný harmonogram	Pevně daný harmonogram
Nedostatečné zaškolení vedoucích pracovníků v oblasti výběru pracovníků Zastaralé a obsáhlé návodné dokumenty	Klást větší důraz na oblast výběrového řízení při zaškolování pracovníků na pozici SSM Vytvořit nový vzdělávací materiál zahrnující základní postupy při výběrovém řízení i nejnovější využívané postupy a trendy na trhu práce a v oblasti náboru, včetně aktuální nezaměstnanosti či předpovědi vývoje trhu práce.
Využívání dotazníku pouze pomocí portálu na webových stránkách společnosti Dotazník zabere přibližně 20 min	Využívání dotazníku pouze pomocí portálu na webových stránkách společnosti Vynechání otázek na osobní údaje, vzdělání a profesních zkušeností v dotazníku a přidání otázek s otevřenou odpovědí: „Proč jste se rozhodl/a ucházet se o pracovní pozici právě v této společnosti?“ a „Proč byste byl/a právě vy vhodný/vhodná na tuto pracovní pozici?“.
Předvýběr uchazečů na základě životopisu a obdržených dokumentů od uchazeče	Předvýběr uchazečů na základě životopisu a obdržených dokumentů od uchazeče
První kolo = výběrový pohovor	První kolo = výběrový pohovor
Atmosféra při pohovoru je vyhovující, pro uchazeče dostatečné, malé nedostatky v prostředí (ruch, různé prostředí)	Příjemná atmosféra při pohovoru, klidné prostředí v místě výkonu práce/sídle společnosti, nabídnutí drobného občerstvení
Polostrukturovaný rozhovor + nejednotná základní struktura	Polostrukturovaný rozhovor + vytvořená jednotná základní struktura:

Návrhy na zlepšení v oblasti výběru pracovníků	
Aktuální stav	Navrhovaný stav
	<ol style="list-style-type: none"> 1. uvedení uchazeče do prostoru, kde bude výběrový pohovor probíhat 2. nabídnutí občerstvení 3. představení průběhu rozhovoru 4. představení pracovníka 5. výzva k představení uchazeče 6. otázky související s danou pracovní pozicí a vztahující se k osobnosti uchazeče 7. provedení simulací nebo vzorku 8. výzva uchazeče k dalším otázkám a představení dalšího postupu a termínů
Nevyužívání testování + personálních agentur + assessment center	Nevyužívání testování + personálních agentur + assessment center
Téměř nevyužívané simulace a vzorky práce	Využívání simulací a vzorků práce.
Nevyužívání referencí	Využití referencí pro ověření nejednoznačných informací
Sledování a podpora pro nového pracovníka od pracovníka, který ho zaškoloval a přímého nadřízeného Stanovení cílů a kontrol nového pracovníka	Sledování a podpora pro nového pracovníka od pracovníka, který ho zaškoloval a přímého nadřízeného Stanovení cílů a kontrol nového pracovníka
V rámci nabídky nedochází k diskusi o podmínkách zaměstnání	Nabídnutí možnosti diskuse s uchazečem před podpisem pracovní smlouvy

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

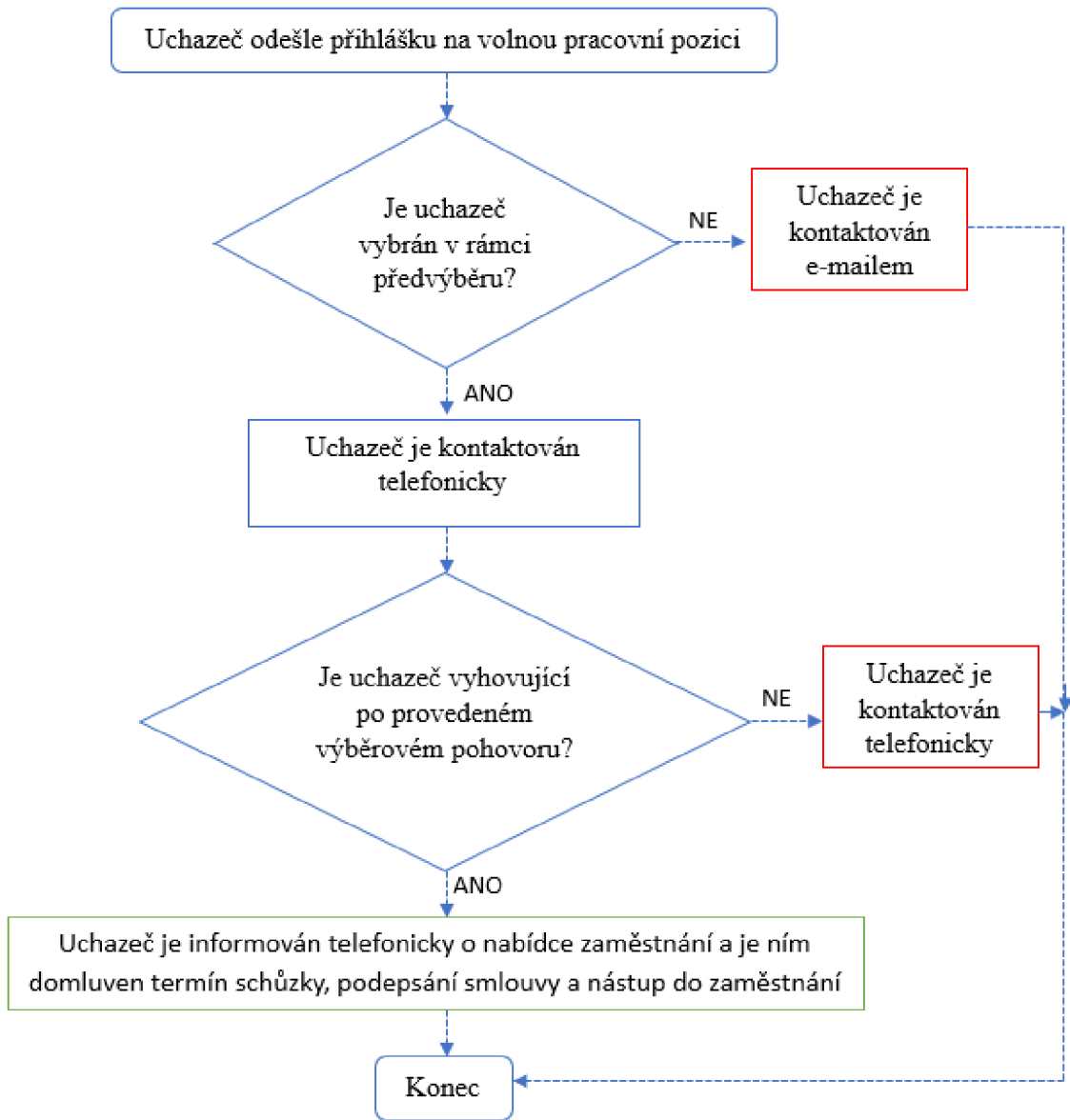
Komunikace s uchazeči je v současné době ve společnosti nesjednocená, neexistují dostupné šablony jednotlivých odpovědí a až 60 % uchazečů neobdrží vyjádření o tom, že nepostupují do dalšího kola výběru. Z toho důvodu je vhodné vytvořit přehledný postup, jak mají pracovníci s uchazeči komunikovat. Jak zmiňuje Dale (2007), v případě

odmítnutí uchazeče by také bylo vhodné podat uchazeči vysvětlení. V některých situacích to ale může způsobit potíže, kdy uchazeč s odmítnutím z daných důvodů nemusí souhlasit, a proto je toto vhodné podnikem zvážit. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ti uchazeči, kteří jsou vyhodnoceni jako nejvhodnější a na pracovní pozici jsou přijati, jsou s komunikací spokojeni, a tedy je zejména třeba zlepšit komunikaci s nevyhovujícími uchazeči.

Uchazeči, který je vybrán jako nejvíce vyhovující je poté nabídka zaměstnání oznámena telefonicky, a poté je při osobním setkání podepsána pracovní smlouva, nejčastěji v místě výkonu práce. Navrhovaný postup je zobrazen v rozhodovacím diagramu na obrázku č. 4. Tento postup by měl být k dispozici a srozumitelný každému pracovníkovi, který se výběrového řízení účastní.

Každý uchazeč tedy bude kontaktován a ti uchazeči, se kterými společnost chce pokračovat po předvýběru ve výběrovém řízení jsou kontaktováni telefonicky, i když se jedná o odmítnutí uchazeče.

Obrázek 4: Navrhovaný postup komunikace s uchazeči



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

6 Závěr

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších a nejcennějších částí organizace a najít a vybrat ty správné pracovníky je tedy stěžejní. Z toho důvodu je důležité, aby každá organizace měla proces vyhledávání a výběru pracovníků správně nastavený.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě analýzy procesů vyhledávání a výběru pracovníků ve vybrané organizaci identifikovat případné nedostatky a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení/zkvalitnění těchto procesů.

V teoretické části byla provedena literární rešerše, prostřednictvím které byl popsán pojem řízení lidských zdrojů, personální strategie a politika, vyhledávání a výběr pracovníků a výběrové řízení. Dále byla tato práce zaměřena na interní a externí zdroje pracovníků, inzerci volných pracovních pozic, nabídku zaměstnání a její potvrzení, sledování nového pracovníka a komunikaci při náboru. Tato část slouží jako teoretické východisko pro praktickou část.

V praktické části byla provedena stručná charakteristika společnosti Lindex, její řídicí struktury a firemní kultury. Dále byla zpracována analýza aktuálního procesu plánování a odhadu potřeby pracovníků a procesu vyhledávání a výběru pracovníků této společnosti. To bylo provedeno na základě dat získaných z provedených částečně řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky a HR pracovníkem a dat získaných z interních dokumentů. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého byla získána data od řadových pracovníků a uchazečů o pracovní pozici v této společnosti.

V oblasti plánování a odhadu potřeby pracovníků bylo zjištěno, že celý proces je celkově správně nastaven. Avšak chybí v tomto procesu analýza vnějšího prostředí, a tedy trhu práce. Z toho důvodu bylo společnosti doporučeno, aby i tento krok do procesu zahrnula.

Z výsledků provedených rozhovorů a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nedostatky se nachází i v oblasti vyhledávání pracovníků, a to zejména v inzerci volných pracovních pozic. Společnost Lindex dostatečně nevyužívá možné formy inzerce a zároveň by bylo vhodné přizpůsobit inzerát cílové skupině uchazečů. Z toho důvodu byla společnosti navržena zlepšení, jako využívání sociálních sítí k inzerci, využívání sítě LinkedIn, inzerce v příslušných vzdělávacích zařízeních a zlepšení inzerce na pobočkách společnosti. Dále bylo navrženo zkrácení inzerátu na rozsah maximálně jedné strany

formátu A4 s přehledným rozdělením do odstavců a využitím odrážek. Další významný nedostatek byl nalezen v oblasti interních zdrojů, které nejsou dostatečně využívány. Ve spojitosti s tím bylo společnosti navrženo, aby zlepšila komunikaci ohledně volných pracovních pozic se svými současnými zaměstnanci.

Pomocí dat získaných z dotazníkového šetření, provedených částečně řízených rozhovorů, pozorování a analýzy interních dokumentů byly zjištěny nedostatky i v oblasti výběru pracovníků. Proces výběru pracovníků je delegován na jednotlivé vedoucí pracovníky. Jako hlavní nedostatek procesu výběru pracovníků ve společnosti Lindex byla stanovena nejednoznačnost a nejednotnost celého procesu. Návrhy na zlepšení byly stanoveny v rámci dílčích oblastí. Společnosti bylo navrženo, aby se zaměřila při školení vedoucích pracovníků více na oblast výběrového řízení a aby byl vytvořen vzdělávací materiál zahrnující nejnovější postupy a trendy na trhu práce. Dále bylo společnosti doporučeno, aby byly v rámci přihlašovacího dotazníku vynechány některé položky. Oproti tomu bylo ale navrženo, aby do dotazníku byly přidány otázky s otevřenou odpovědí. Způsob předvýběru a prvního kola výběrového řízení je dle získaných dat vyhovující, a proto v tomto nejsou navrženy žádné změny. Oproti tomu byla zjištěna nejednotnost v místě, kde pohovor probíhá, a proto bylo navrženo, aby výběrový pohovor probíhal v místě výkonu práce či v sídle společnosti. Dále bylo společnosti navrženo, aby byla vytvořena jednotná základní struktura polostrukturovaného pohovoru na jednotlivé pozice a aby byly využívány simulace, vzorky práce a reference, jako způsob výběru s jednotně stanovenými váhami. Rovněž byly zjištěny nedostatky v komunikaci s uchazeči, která je nesjednocená a ne všichni uchazeči byli kontaktováni. Z toho důvodu byl navržen jednotný postup komunikace s uchazeči zobrazený na obrázku č. 4.

Vypracovaný návrh na zlepšení byl předán HR pracovníkovi společnosti Lindex a bude použit při úpravě procesu vyhledávání a výběru pracovníků.

7 Seznam použitých zdrojů

1. AGGERHOLM, H.K., ANDERSEN, S.E. (2018), "*Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication*", *Journal of Communication Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 122-137.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2017-0131>
2. Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. Jobs.cz [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-02-13].
Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
3. ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
4. BALLANTYNE, I., POVAH, N.. *Assessment and Development Centres*. Hampshire: Gower 2004, ISBN 0-566-08699-2
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
7. BRŮHA, D., BUKOVJAN P., ČORNEJOVÁ H. a kolektiv. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.
8. *Czech Fashion Design: Vzdělávání v oboru* [online]. Praha: Czech Fashion Design, 2021 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.czechfashiondesign.cz/skoly/>
9. ČESKO. *Zákon č. 262/2006 – Zákoník práce, Sbirka zákonů Česká republika*, 2006. Břeclav: Moraviapress, ISSN 1211-1244
10. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
11. FAURHOLT-JORGENSEN, M. *How to master recruiting*. YouTube [online]. Warwick: TedX, 2020, 2020 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=sxjgL64czRY>
12. GAUCHER, D., FRIESEN, J. and KAY, A.C. (2011) *Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality*. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 101, No 1. pp109–128.

13. Hledáte zaměstnance? Inzerujte na JobDNES.cz!. JobDNES [online]. Praha, 2022 [cit. 2022-02-13]. Dostupné z:
<https://www.jobdnes.cz/zamestnavatel/prezentace/default>
14. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4
15. KEYS, K. *Recruiting In 2021: Advice On What Works*. Forbes [online]. 27 July 2021, 2021 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z:
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/07/27/recruiting-in-2021-advice-on-what-works/?sh=4a146b267881>
16. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5
17. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
18. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-8239
19. Language Matters: How Words Impact Men and Women in the Workplace. LinkedIn [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2022 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z:
<https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/LinkedIn-Language-Matters-Report-FINAL2.pdf>
20. LINOS E., REINHARD J. 2015. *A Head for Hiring: The Behavioural Science of Recruitment and Selection*. Chartered Institute for Professional Development (CIPD) Research Report, Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection_tcm18-9557.pdf
21. MATĚJKA, M, VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0215-0
22. MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3
23. PIORO, I., BAUM, N. *How to design better job application forms*. People Management. 16 June 2005, Dostupné z:
<https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/advice/designing-effective-job-application-forms#ref>
24. Profesia - ceník služeb [online]. Praha: Profesia, 2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z:
<https://www.profesia.cz/cenik-sluzeb>

25. RICHARDSON, R., THOMPSON, M. *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review*. London: Short Run Press, Exeter, 1999. ISBN 0-85292-832-7, Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Marc-Thompson-2/publication/240314661_The_Impact_of_People_Management_Practices_on_Business_Performance_A_Literature_Review/links/00b4953bfb21358aa3000000/The-Impact-of-People-Management-Practices-on-Business-Performance-A-Literature-Review.pdf
26. Rozdíl mezi bezplatnými a prémiovými účty LinkedIn. LinkedIn podpora [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, 2022 [cit. 2022-01-27]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/10705/rozdil-mezi-volnymi-a-linkedin-ucty-premium-linkedin?lang=cs>
27. Stockmann Group - Divisions [online]. Helsinki: Stockmann Group, 2020 [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.stockmanngroup.com/en/divisions1>
28. Superkariéra - ceník služeb [online]. Brno: Superkariéra, 2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/pro-firmy/cenik>
29. SYEDAIN, H. *The new rules of recruitment*. In: People Management [online]. 23 Jun 2013 [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/new-rules-recruitment#gref>
30. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
31. Teamio: Označení inzerátů za včasné odpovídání [online]. Praha: Teamio, 2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://intercom.help/teamio/cs/articles/3586220-oznaceni-inzeratu-za-vcasne-odpovidani>
32. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9
33. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3
34. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5

8 Přílohy

8.1 Příloha 1: Rozhovor s HR pracovníkem

OTÁZKA: Plánujete nějakým způsobem potřebu pracovníků do budoucna? Existuje nějaký personální plán? Jaká je personální strategie a jakým způsobem je vytvářena? Personální strategie? Personální politika?

ODPOVĚĎ : V rámci plánování je třeba rozdělit, zda se jedná o aktuální, neočekávanou potřebu obsadit volnou pracovní pozici, či zda se jedná o něco, co jsme delší dobu plánovali – například otevření nové prodejny. V prvním případě jednáme operativně a v podstatě co nejdříve se snažíme volnou pracovní pozici obsadit. Může se tak stát třeba když nám pracovník dá oznámit, že u nás chce skončit. V tomhle případě máme většinou 2 měsíce na to, někoho sehnat, protože současnému pracovníkovi ještě běží výpovědní lhůta. Pokud ale třeba víme, že s někým nejsme spokojeni a víme, že má smlouvu na dobu určitou, musíme nejdříve počkat s oznámením danému pracovníkovi, a teprve poté můžeme inzerovat. Aby se nestalo, že pracovník ještě o tom, že mu nebude prodloužena smlouva neví, ale už uvidí, že někoho na jeho místo hledáme. To by bylo značně neetické a neseriózní. V druhém případě se jedná o plánování personálu na naši novou prodejnu, kterou budeme otevírat. To pak musíme naplánovat budget hodin, které ta pobočka může za rok vyčerpat (podle očekávaných tržeb, rozlohy prodejny a podle podobné pobočky, která nám už funguje). Pak si musíme říct, jestli chceme ten tým sestavit spíše ze zkrácených úvazků a na plný úvazek budou pouze vedoucí pozice, nebo zda budeme preferovat plné úvazky. V poslední době se snažíme klást větší důraz na zkrácené úvazky než dříve. Aktuálně totiž lidé obecně preferují tyto zkrácené úvazky. Chtějí se například více věnovat rodině nebo studiu.

Obecně je naše strategie zaměřena na loajálnost pracovníků a poté jejich rozvoj, vzdělávání a zvyšování kompetencí. Chceme mít loajální zaměstnance, kteří se ztotožňují s našimi hodnotami a kulturou, kteří u nás nepracují pouze jen pro vydělané peníze, ale také pro to, že mají naši společnost rádi a zastávají podobné hodnoty.

Co se týká toho plánování, tak v posledních 2 letech, i vlivem pandemie, jsme se zaměřili více na digitalizaci vnitřních procesů. Běží několik projektů, jejichž výsledek bude rychlejší a efektivní kancelářská práce ale i práce na prodejně. Z toho důvodu je možné, že v budoucnu už nebudeme potřebovat tolik pracovníků, že budeme potřebovat

třeba na každé prodejně o jednoho méně, protože všechna ta práce, která je teď nežádaně zdlouhavá, bude prováděna rychleji a tím pádem naši pracovníci budou mít více času na další úkony. I vzhledem k digitalizaci ale vedeme naše pracovníky ke vzdělávání, zlepšování se a objevování nových způsobů provádění pracovních činností.

Naše personální politika se skládá ze základních pravidel toho, jak se k sobě zaměstnanci mají chovat, jak se mají chovat vůči naší společnosti, ale také hlavně to, jak se společnost má chovat k nim. Preferujeme otevřený a přátelský přístup, a tak si myslím, že všechna tato pravidla jsou našim zaměstnancům dobře známá. Problém máme ale v pravidlech vyhledávání a výběru pracovníků. Proces vyhledávání nových pracovníků se snažíme v posledních měsících zlepšit, nicméně výběr pracovníků zejména na prodejnách se liší. To bychom chtěli dát do pořádku.

OTÁZKA: Jak a kdy je vytvářen popis pracovní pozice a požadavky na uchazeče?

ODPOVĚĎ: Popis pracovní pozice máme daný z ústředí ve Švédsku a je jednotný pro všechny naše prodejny po Evropě. Obsahuje krátký úvod, ve kterém jsou zdůrazněny naše hodnoty a to, že každý pracovník musí jednat a chovat se v jejich souladu. Poté jsou v každém dokumentu vyjmenovány jednotlivé činnosti, které pracovník na dané pozici bude vykonávat, a za co je zodpovědný. Základní požadavky jsou na každou pozici dané a v průběhu času se příliš nemění. Jediné, co se změnilo byl požadavek na schopnost pracovat s digitálními nástroji, a to vzhledem k digitalizaci, kterou jsem již zmiňoval.

OTÁZKA: Na jakých úrovních a jaké existují pozice v ČR?

ODPOVĚĎ: V ČR je na nejvyšší úrovni Country Manager. Tato pozice je vykonávána mnou, a jsem tedy HR pracovník i Country Manager v jednom. Další pozice jsou rozděleny dle jednotlivých oddělení. Máme zde kolegyni, která je zodpovědná za prodeje a akční nabídky, marketing, Security Manager, kolegyni, která je zodpovědná za spravování prodejn na českém e-shopu, elektronickou komunikaci jako zasílání newsletterů a podobně, ale taky zákaznický servis a regionální manažery, kteří jsou zodpovědní za chod prodejen nebo kolegu, který je zodpovědný za technické zabezpečení prodejen, stejně jako za jednotlivé smlouvy pronájmu prostor prodejen a kanceláře. Za chod jednotlivých prodejen je zodpovědný každý Store Sales Manager. Ten odpovídá za svůj tým a za vzhled prodejny, jeho hlavním úkolem je, aby prodejna vydělávala, plnila stanovené KPIs a dodržovala koncept naší společnosti. Podřízené jsou mu pozice Deputy Store Manager, Visual Merchandiser a Sales Assistant. DSM je zástupce manažera a v jeho

nepřítomnosti vykonává všechny jeho činnosti (plánování směn, zpracovávání a odesílání podkladů pro výplatu mezd svému týmu, zpracovává odpisy a vede, motivuje a sleduje svůj tým). Visual Merchandiser má na starosti vzhled prodejny. Aranžuje zboží, komerčně využívá prodejní plochu, aranžuje zboží na figuríny a má na starosti komunikaci jednotlivých akčních nabídek a cen zboží. Kromě toho do svých činností také zapojuje Sales Assistants, které mu pomáhají. Visual Merchandiser na většině z našich prodejen vykonává také pozici DSM. Řadoví zaměstnanci jsou na pozici Sales Assistants. Jejich zodpovědností je provádět zákaznický servis, navazovat a udržovat kontakt se zákazníkem na prodejně, pomáhat mu ve výběru, ale také udržovat na prodejně pořádek a vybalovat, doplňovat a vyklízet zboží ze skladu.

OTÁZKA: Jak jsou vytvářena kritéria pro jednotlivé pozice a jak jsou poté uchazeči hodnoceni?

ODPOVĚĎ: Kritéria jsou uvedena v popisu pracovní pozice v podstatě. Poskytnu Vám do nich náhled. Hodnotíme uchazeče poté podle nich, ale nemáme v tom nějaký pevně daný (číselný) systém. Když nám přijde CV uchazeče, nebo se prostě přihlásí, koukáme, jestli uchazeč přiložil fotografii. Ne z toho důvodu, že bychom chtěli hodnotit jeho vzhled jako takový, ale spíše jestli je ten člověk upravený a vystupuje slušně s určitým citem pro módu. Přeci jen jsme módní společnost a naši zaměstnanci jsou ti, kdo nás reprezentují. Poté hned koukám na to, jak celý životopis vypadá. To totiž o tom člověku taky něco vypovídá. Jestli to má nějakou strukturu, jestli si s tím dal nějakou práci. Pokud mi přijde životopis, kde ani nejsou názvy společností, ve kterých ten člověk pracoval, pravděpodobně mu asi nezáleží moc na tom, jestli si ho vybereme nebo ne. Když si to takhle prohlédnu, tak potom už koukám na to, co je v tom životopisu uvedeno jako takové. Koukám na zkušenosti. Když se jedná o manažera nebo zástupce manažera, požadují, aby ten uchazeč měl nějakou zkušenost s vedením lidí. Nemusí to být vyloženě v obchodu s oblečením, může to být i jiná oblast, ale měl by tu zkušenost mít. Koukám pak také na zájmy a hledám tam něco jako móda, nakupování. Pak se koukám na jazyky a také na znalost práce s PC a digitálními nástroji. Ty uchazeče si pak podle toho seřadím a vyhovující zvu na pohovor. Ale že by ten systém byl jednotný napříč společnostmi, se říct nedá.

OTÁZKA: Jaký je harmonogram náborů na jednotlivé pozice? (Kolik výběrových kol, jak dlouho apod)

ODPOVĚĎ: všechna výběrová řízení obsahují předvýběr podle doručených dokumentů od uchazeče, pak první kolo, což by měl být vždy pohovor. Pokud se jedná o pozici Visual Merchandiser, většinou je ještě poté druhé kolo pohovoru s naším Country Visual Merchandiser. Pokud se jedná o pozici do country office, většinou má to výběrové řízení také více kol (dvě nebo tři – se mnou jako HR pracovníkem, budoucím nadřízeným a pak ještě někým, kdo pracuje v dané oblasti).

OTÁZKA: Jakým způsobem jsou uchazeči oslovováni a získávání? Kde probíhá inzerce?

ODPOVĚĎ: Když máme volnou pracovní pozici, kterou potřebujeme obsadit, vyvěšujeme inzerát do intranetu ve stejnou dobu, jako na webové stránky a portál Práce v NC (kromě jedné prodejny v Brně, která se nenachází v nákupním centru. V případě, že víme, že se jedná o pozici, kterou budeme mít problém obsadit, typicky o pozici ve větším městě – v Praze, Brně nebo Ostravě, rovnou vyvěšujeme inzerát i na Jobs.cz a Práce.cz, protože z těchto portálů získáváme nejvíce přihlášek. V případě, že volná pozice je pozice SSM, DSM nebo Visual Merchandiser, využíváme pro i portál Superkariera.cz.

OTÁZKA: Jak je vytvářen inzerát?

ODPOVĚĎ: Podobu inzerátu máme danou ústředím. Poslední dobou ale cítíme, že bude třeba ho trochu upravit. Je ale třeba, ale z inzerátu byla stále cítit firemní kultura, aby byl význam obsahu zachován a aby inzerát obsahoval všechny potřebné náležitosti. Nyní se ale inzerát skládá z úvodu, kterým chceme uchazeče zaujmout, popisu pracovní pozice a pracovní náplně, požadavků na uchazeče a toho, co uchazečům můžeme nabídnout. Název inzerátu se skládá z pracovní pozice, lokace a úvazku, na který pracovníka hledáme. Někdy je uvedeno pouze zkrácený nebo plný úvazek, někdy uvedeme přímo konkrétní počet hodin za týden.

OTÁZKA: Jaká je strategie pro vytvoření employer brandu? Je jeho úroveň tak vysoká, že se díky tomu hlásí uchazeči sami (ne na určitou pozici)?

ODPOVĚĎ: Aktuálně se v naší společnosti vytváří projekt na budování employer brandu, kdy chceme, abychom byli známí pro to, že jsme dobrý a férový zaměstnavatel a že se chováme k zaměstnancům v souladu s našimi hodnotami. Celé to bude ale ještě nějakou dobu trvat. Prozatím je ale procento uchazečů, kteří se vyloženě nehlásí na určitou pozici, ale prostě jen k nám, velmi nízké, i když sem tam se někdo najde. Je to vidět buď na našich prodejnách, kdy se přijde uchazeč zeptat našich pracovníků, nebo na portálu

práce v nákupním centru, kde mohou uchazeči zaslat životopis do databáze, nikoli na určitou pozici.

OTÁZKA: Jak probíhá online recruitment? (webové stránky, pracovní portály, LinkedIn + ostatní sociální sítě) Jaké pozice kde inzerované? Informovanost na pobočkách? Super kariera?

ODPOVĚĎ: Pro online recruitment využíváme několik možností. První možností jsou naše webové stránky, na kterých bychom chtěli rekrutovat co nejvíce pracovníků, protože je to nejlevnější varianta. V rámci tohoto portálu musí uchazeč vyplnit dotazník, jehož význam je především, aby sloužil místo CV. Pomocí tohoto portálu ale nezískáváme nejvíce přihlášených uchazečů. Nejvíce uchazečů získáváme pomocí portálu Jobs.cz a Práce.cz, na kterých inzerujeme pomocí platformy Teamio. Občas ale vidíme rozdíl mezi těmi uchazeči, kteří k nám přijdou z pracovních portálů a těmi, kteří se na volnou pozici přihlásí přes webové stránky. Ti, kteří se přihlásí přes naše webové stránky se totiž buď o volné pozici dozvědí na naší pobočce, kde jsou tedy pravděpodobně našimi zákazníky, nebo se musí vyloženě podívat na volné pracovní pozice na našich webových stránkách. Tak či tak již mají s naší společností nějaký kontakt a častěji sdílejí naše firemní hodnoty nebo mají zkušenost s našimi produkty. I z toho důvodu bychom byli raději, aby se počet přihlášek prostřednictvím našich webových stránek zvýšil. Jako další webové portály využíváme portál Práce v nákupním centru. Tento portál má pro nás tu výhodu, že uchazeči již tak nějak očekávají náplň práce i finanční ohodnocení, protože to je ve společnostech v módním průmyslu na jednotlivých pozicích podobné a často jsou to pracovníci od konkurentů, kteří se z nějakého důvodu rozhodli změnit zaměstnání nebo hledají zaměstnání nové. Ačkoli inzerátu vyvěšených prostřednictvím Teamia vidíme větší dosah a také vyšší počet přihlášek, evidujeme také větší míru nevyhovujících uchazečů. Setkáváme se s případy, kdy nám uchazeči nezašlou nic jiného než kontaktní údaje, případně připojí krátký průvodní dopis, ve kterém pouze vyjadřují zájem o volnou pracovní pozici, ale neposkytnou žádné informace o svých zkušenostech nebo o své osobě. Tito uchazeči jsou bohužel pro nás nevyhovující. Rovněž inzerujeme prostřednictvím portálu Superkariera.cz, nicméně zde inzerujeme pouze vyšší pozice, tedy nikoli pozici Sales Assistant.

OTÁZKA: Je využíván Úřad práce/vzdělávací zařízení?

ODPOVĚĎ: Úřad práce ani vzdělávací zařízení v současné chvíli nevyužíváme.

OTÁZKA: Proč?

Z Úřadu práce nám bohužel nechodili žádné zajímavé nabídky a od vzdělávacích zařízení jsme upustili z důvodu organizačního.

OTÁZKA: Jsou využívány interní i externí zdroje?

ODPOVĚĎ: Interní zdroje jsou pro nás prioritou, ačkoli v poslední době nezaznamenáváme v podstatě žádný zájem od našich zaměstnanců o kariérní růst. Interní zdroje jsou pro nás důležité z toho důvodu, že chceme v našich zaměstnancích budovat loajalitu k naší společnosti a také chceme, aby projevíli a dokázali své ambice a dovednosti. Jednou z priorit v oblasti lidských zdrojů je pro nás v posledních pár letech self-leadership, neboli samovedení, kdy chceme, aby se naši zaměstnanci aktivně sami rozvíjeli, aby sami vyhledávali způsoby, jak se posouvat dál a v rámci celého růstu byli proaktivní. Bohužel jsme v posledních měsících museli získat nové zaměstnance, a proto u těchto nových pracovníků prozatím nevidujeme ambice na nějaký kariérní růst. Věříme ale, že s budováním self-leadershipu přijde i tato ambice a opět budeme zaznamenávat více přihlášek od našich zaměstnanců. Výhodou pro nás je, že toho zaměstnance už známe, víme tak přibližně, co od něj očekávat a také ten proces zaškolení je o nějaké kroky zkrácený. Nemusíme například zaměstnance seznamovat s našimi produkty či klasickými interními postupy a rutinami, které aplikují všichni naši pracovníci.

OTÁZKA: Jak a na které pozice?

ODPOVĚĎ: Primárně jsme dříve evidovali kariérní růst na pozice Visual Merchandiser či SSM.

OTÁZKA: Jaké podklady jsou od uchazečů vyžadovány?

ODPOVĚĎ: Od uchazečů bychom vždy rádi viděli alespoň životopis, případně vyplněný dotazník, který je připravený v přihlášce na našich webových stránkách. Jak jsem ale už zmínil, ne každý uchazeč to odešle, a tak přemýšlíme o tom, že tuto podmínku zahrneme do inzerátů. Nejsem si ale jistý, že to ti uchazeči, kteří CV nepřiloží, budou respektovat.

OTÁZKA: Jak probíhá předvýběr? (pole nezbytných požadavků? Jak jsou uchazeči hodnoceni?)

ODPOVĚĎ: Prvně se koukám, jak vypadá celý životopis – jestli je uspořádaný, jestli tam jsou všechny potřebné informace. Pak se koukám i na fotku uchazeče, jestli je na otce upravený – přeci jen jsme módní společnost. Následně se koukám, jestli má už zkušenosti na podobné pozici a pokud ne, zda může být vhodný. Pokud se jedná třeba o pozici Sales Assistant, tak vhodný uchazeč je i ten, který například pracoval na brigádu

v restauračním zařízení nebo jako recepční, protože už má zkušenosti se zákazníky a zákaznickým servisem. Jako další koukám, jakou má znalost jazyků a jak umí ovládat PC a digitální nástroje. U uchazeč si dělám znaménka + nebo – podle toho, jak se mi líbí nebo nelíbí.

OTÁZKA: Je použit dotazník? Jak a na kterou pozici?

ODPOVĚĎ: Dotazník nepoužíváme, pouze v případě Easyruit, kde je součástí přihlášky.

OTÁZKA: Je vyžadován životopis? Jak je využíván?

ODPOVĚĎ: Toto jsem už odpověděl v rámci předchozích otázek.

OTÁZKA: Jak probíhá rozhovor? Na základě čeho je uchazeč k němu přizván, kdo ho provádí, kde a jak? Je strukturovaný/nestrukturovaný? Jaká je příprava? Jaké otázky?

ODPOVĚĎ: Na pohovor se připravuji tak, že se nejdřív podívám na životopis daného uchazeče a zda mi tam není něco jasné. Na to si pak připravím otázky. Když se jedná o interního zaměstnance, poptám se na něj u jeho přímého nadřízeného, abych věděl, co čekat a s čím můžu počítat. Koukám se taky na různé internetové stránky, kde se zabývají aktuálními trendy výběru nových pracovníků. Občas něco najdu, občas ne, ale nikam si bohužel tyto poznámky nezapisuji.

OTÁZKA: Dochází k testování uchazečů?

ODPOVĚĎ: Testování uchazečů v současné době nevyužíváme. Plánujeme ale do budoucna zavedení Hoganova osobnostního dotazníku pro volné pozice v Country office. Pomocí nich bychom měli být pak schopni lépe určit, na jakou pozici se daný uchazeč nejlépe hodí.

OTÁZKA: Dochází k simulaci situací? Na jakých pozicích?

ODPOVĚĎ: Simulace jsme dříve využívali, teď bohužel moc ne a to ze dvou důvodů. Během pandemie jsme prováděli pohovory online, a tak nám to nepřipadalo vhodné. Druhým důvodem bylo to, že jsme měli vysokou potřebu nabrat hodně nových lidí – měli jsme hodně volných pozic, a tak jsme se snažili výběrový proces co nejvíce zjednodušit a zrychlit.

OTÁZKA: Assessment centrum? Ano/ne? Proč?

ODPOVĚĎ: Assessment centrum ani personální agentury v současné době nevyužíváme, a to z toho důvodu že si myslím, že je nyní napříč trhem tak málo uchazečů,

že si nejsem jistý, jestli by nám za ty vysoké náklady byli schopni sehnat vyhovující uchazeče. Taky nejsou vyhovující poplatky za získané uchazeče, které jsou celkem vysoké.

OTÁZKA: Jsou využívány reference? Jak? Proč ano/ne?

ODPOVĚĎ: Reference aktuálně bohužel nevyužíváme, ale myslím, že bychom měli.

OTÁZKA: Jak probíhá komunikace během náboru?

ODPOVĚĎ: Komunikaci se snažíme dodržovat, nicméně bohužel víme, že naši kolegové často nekontaktují uchazeče, kteří jsou již v předvýběru vyhodnoceni jako nevyhovující. Jsme si vědomi, že je toto jeden z našich nedostatků, který je třeba zlepšit. Obsah odpovědí vám poskytnu v interních dokumentech.

OTÁZKA: Jak probíhá nabídka zaměstnání nejvhodnějším uchazeči a jak potvrzení?

ODPOVĚĎ: Nabídka pracovní příležitosti nejvhodnějším uchazeči probíhá většinou telefonicky – v e-mailu totiž vidím určitou nejistotu, zda jim bude správně doručen a také je to celkem neosobní. Je jim představena základní nabídka – benefity, platové ohodnocení a pozvánka k osobnímu setkání, na kterém už je připravena smlouva. Uchazeči dáváme smlouvu přečíst a poskytujeme mu dostatek času. Na této schůzce však bývá smlouva již podepsána.

OTÁZKA: Dochází ke sledování nového zaměstnance? Jak? Kým?

ODPOVĚĎ: Sledování zaměstnance je vždy na přímo nadřízeném pracovníkovi. Více informací vám ale poskytne regionální manažer.

8.2 Příloha 2: Rozhovor s vedoucím pracovníkem

OTÁZKA: Jak je plánována potřeba nových zaměstnanců? Jak dopředu? Za pochodu nebo nějaký plán?

ODPOVĚĎ: Plánování je třeba rozdělit na plánování v rámci kapacit a mimo ně. Pokud se bavíme o plánování v rámci kapacit, jedná se o tzv. budget hodin, které má prodejna k dispozici, a kterým může mezi své pracovníky rozdělit. Ten je sestavován na základě několika faktorů, zejména na základě budgetu v minulých letech, na tržbách, ale i na rozloze či návštěvnosti prodejen. Ten je poté rozdělován na různé úvazky.

Co se týká plánování mimo kapacity, to nastává například pokud je naplánováno pro prodejnu málo hodin. V dřívějších letech jsme budgety hodin zmenšovali za účelem snižování nákladů. V současné chvíli ale pracujeme na navyšování, protože cítíme, že

potenciál některých prodejen není dostatečně využit. Z toho důvodu nám pak vzniká možnost obsadit volnou pracovní pozici. Když ale zaregistrujeme problém s některým zaměstnancem takový, že s ním chceme ukončit pracovní poměr, hledáme až na poslední chvíli bohužel a ta potřeba nového pracovníka je urgentní.

OTÁZKA: Požadavky na uchazeče stanovuje kdo?

ODPOVĚĎ: Požadavky na uchazeče jsou obecně jednotné, stanoveny centrálně. Mírné detaily si ale určuje každý SSM sám podle toho, kdo se mu do týmu hodí.

OTÁZKA: Jak probíhá předvýběr?

ODPOVĚĎ: V rámci předvýběru pracuji s tím, cvo mi uchazeč poskytne. To znamená, pokud je tam životopis, tak pracuji s ním. Co se týká toho, tak jako první koukám na fotku (pokud tam je) a na to, jak ten životopis vypadá a zda tam nejsou pravopisné chyby. Pokud v životopisu není fotka, je ledabyly napsaný a ještě v něm jsou pravopisné chyby, upřímně – toho uchazeče si nepozvu. Zvláště, pokud se jedná o vedoucí pozici. Usilujeme o to, aby naši zaměstnanci vystupovali reprezentativně, a proto, pokud je v životopisu nevhodná fotografie, nepozvu rozhodně takového uchazeče mezi prvními kandidáty na pohovor. Pokud je výběrové řízení na vedoucího pracovníka (SSM, DSM, VM), požaduji, abych ve zkušenostech našla nějakou pozici s touto činností spojenou, abych v něm našla leadership. Dál se koukám na ostatní znalosti (zejména angličtinu a digitální dovednosti, schopnost zacházet s PC) a zájmy. Uchazeče, kteří mě zaujmou, poté zvu buď telefonicky nebo e-mailem na osobní pohovor. Často se mi stává, že uchazeč nepřijde a ani neodešle žádnou omluvu. Ačkoli je to vysoce neslušné vůči naší společnosti, děje se to celkem často. V každém výběrovém řízení se mi to stane minimálně jednou. Když někdo nepřiloží ani životopis, nezvu ho vůbec.

OTÁZKA: Jakého výběrového řízení se zúčastní?

ODPOVĚĎ: J osobně se účastním výběrového řízení na SSM a VM. Pokud ale některý z manažerů prodejen není dostatečně kompetentní k provádění výběrového řízení či to není personálně proveditelné, účastním se i dalších výběrových řízení.

OTÁZKA: Komunikace s uchazečem?

ODPOVĚĎ: Pokud se mi uchazeč líbí, tak ho většinou oslovím e-mailem a pozvu ho na pohovor – osobní setkání. Druhou možností je kontaktování telefonicky. To využívám pouze v případě, kdy obsazení volné pozice hodně spěchá anebo když mě hodně zaujme. Rovnou je zvu na osobní pohovor. Nabídnu mu jeden termín a dám mu nabídku kdyby ho chtěl změnit. Když chci uchazeče odmítnout v rámci předvýběru, provádím tak

e-mailem cca 5 až 8 dní po obdržení přihlášky. Když po pohovoru, dám mu vědět až po ukončení výběrového řízení, což je cca 2 až 3 týdny po pohovoru.

OTÁZKA: Jak probíhá rozhovor? Příprava na něj? Je použit dotazník? Jak a na kterou pozici? Jaké otázky?

ODPOVĚĎ: Na pohovor se připravuji tak, že se podívám na CV a vezmu si před sebe otázky, které běžně používám na pohovorech. Kdyby mi bylo něco v životopise nejasného, ještě se na to doptám. Nejdříve se účastníkovi představím a usadím ho do místnosti. Pak mu řeknu, jak bude pohovor probíhat a představím se mu. Následně ho vyzvu, aby se mi on představil, jaké má zkušenosti, jaká je jeho aktuální situace a proč si vybral zrovna naši společnost. Když neví, představím krátce naši společnost a když něco ví, doplním to, co třeba vynechal a považujeme to za podstatné. Pak se ho zeptám, co je podle něj náplň práce na dané pozici. Ráda pak pokládám otázku „Co by mi o vás řekli Vaši přátelé?“ – tím se snažím z kandidáta dostat, jakou má osobnost a jaké vlastnosti. Hledám v něm rysy člověka Lindex. Následně se ho zeptám na to, kdy by mohl nastoupit a očekávanou mzdu. Pak mu dám prostor na otázky a řeknu mu další postup – kdy mu dám vědět. Pozici nepředstavuji na začátku, by uchazeč neupravoval tomu své odpovědi. Když ho to pak zajímá, má možnost se zeptat.

OTÁZKA: Dochází k simulaci situací? Na jakých pozicích?

ODPOVĚĎ: Simulaci využíváme málokdy a to vzhledem k pandemické situaci a také k velkému množství obsazovaných volných pozic. Myslím ale, že bychom to měli využívat.

OTÁZKA: Jsou využívány reference? Jak? Proč ano/ne?

ODPOVĚĎ: Reference nevyužíváme, pouze pokud nám je uchazeč zašle sám. Nikdo je ale moc neposkytuje a na získávání referencí nemáme dostatek času.

OTÁZKA: Používá se: dotazník? Rozhovor? Zkoumání životopisu? Testování? Assessment centrum?

ODPOVĚĎ: Dotazník využíváme pouze při nástupu, jinak ne. Pohovor ano, zkoumán životopisu taky, testování vzhledem k náplni práce ne, assessment centrum také ne.

OTÁZKA: Jak jsou uchazeči hodnoceni?

ODPOVĚĎ: nemáme stanovené nějaké přesně hodnocení, ale trochu jsem ho již nastínila ve své odpovědi o předvýběru. Hodnotíme je nejdříve na základě životopisu a pak na základě rozhovoru. U něj je pro nás stěžejní to, když ví, o jakou práci se jedná (má už

zkušenost na obdobné pozici), pokud je uchazeč upravený, vyjadřuje se slušně, spisovně a srozumitelně, jestli při příchodu na místo pohovoru pozdraví i ostatní kolegy a i to, zda vystupuje sympaticky a příjemně. Rovněž je stěžejní, jak mluví o svých předchozích zaměstnavatelích.

OTÁZKA: Jak probíhá nabídka nejvhodnějšímu uchazeči, potvrzení nabídky a smlouva?

ODPOVĚĎ: Jakmile vyberu vhodného kandidáta, dám mu vědět telefonicky. Během toho mu učiním i nabídku – uvedu nástupní mzdu, délku trvání pracovní smlouvy, délku zkušební lhůty a benefity.

OTÁZKA: Sledování nového zaměstnance? Jak? Kdo? Feedback? Po jaké době?

ODPOVĚĎ: Sledování zaměstnance probíhá už v rámci školení nového pracovníka a za sledování je odpovědný ten, kdo provádí toto školení. Po jednom měsíci provádím návštěvu prodejny, abych to zkontrolovala a jsem k dispozici pracovníkovi kdykoli prostřednictvím platformy MS Teams. Obecně jsem ale s novým manažerem v kontaktu 1x týdně online. Taky si s nimi domluvím plán jednotlivých cílů, ale to se odvíjí od toho, jak je nový pracovník schopný a šikovný. Někdo potřebuje více pomoci, někdo méně.

OTÁZKA: Jak probíhá zaškolení SSM na pohovory? Jak jsou řízení?

ODPOVĚĎ: V rámci školení by nový manažer měl absolvovat i školení na pohovory. Toto ale bohužel není nijak pevně stanoveno a na našem intranetu jsou k dispozici zastaralé a obsáhlé podklady.

OTÁZKA: Kolik SSM bylo dřív v Lindexu? Na jaké pozici?

ODPOVĚĎ: Aktuálně je našich SSM z interních zdrojů cca 50 %, většinou byly na pozici Sales Assistant, některé z nich na pozici Visual Merchandiser. Většina pracovníků na pozici Visual Merchandiser ale na prodejně zastávají i pozici DSM.

8.3 Příloha 3: Dotazníkové šetření

Získávání a výběr pracovníků ve společnosti Lindex

Dobrý den, jmenuji se Denisa Hrdá a jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Tématem mé diplomové práce je Získávání a výběr pracovníků ve vybrané organizaci a právě pomocí i tohoto dotazníku, který by Vám neměl zabrat více, jak 5 minut, bude zhodnocen proces získávání a výběru pracovníků společnosti Lindex. Výsledky průzkumu

budou sloužit jako podklad pro návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru nových zaměstnanců.

Dovolte mi Vás prosím ujistit, že odpovědi budou zpracovány zcela anonymně a v žádném případě nebudou prezentovány jednotlivě.

Pokud jste se ve společnosti Lindex ucházeli o pracovní pozici vícekrát, prosím, pro účely tohoto dotazníku uvažujte pouze Vaše poslední výběrové řízení. Odpovědi označené hvězdičkou je nutné vyplnit.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku a předem Vám děkuji.

Základní informace

1. Jaké je Vaše pohlaví?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
 - a. Žena
 - b. Muž
 - c. Jiné/Nepřeji si uvádět
2. Jaký je Váš věk?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
 - a. 18 až 25 let
 - b. 26 až 33 let
 - c. 34 až 41 let
 - d. 42 až 49 let
 - e. 50 let a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
 - a. Základní vzdělání
 - b. Středoškolské vzdělání ukončené učňovskou zkouškou
 - c. Středoškolské vzdělání ukončené maturitou
 - d. Vyšší odborné vzdělání
 - e. Vysokoškolské vzdělání
4. Před kolika měsíci jste se zúčastnili výběrového řízení?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
 - a. 0 až 5 měsíci
 - b. 6 až 12 měsíci
 - c. 13 až 18 měsíci
 - d. 18 až 24 měsíci
 - e. Více jak 24 měsíci

5. Na kterou pozici jste se přihlásili? ?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
- a. Sales Assistant
 - b. Visual Merchandiser
 - c. Deputy Store Sales Manager
 - d. Store Sales Manager
 - e. Pozice v Country Office
6. Byl jste v momentu přihlášení na volnou pozici již zaměstnancem společnosti?*(vyberte, prosím, jednu odpověď)
- a. Ano
 - b. Ne

Vyhledávání pracovníků

7. Jak jste se o volné pozici dozvěděli?*(vyberte, prosím, jednu odpověď)
- a. Vyberte jednu odpověď
 - b. Pomocí intranetu společnosti
 - c. Pomocí webových stránek společnosti
 - d. Pomocí webového portálu Jobs
 - e. Pomocí LinkedIn
 - f. Pomocí jiného webového portálu (doplňte)
 - g. Pomocí inzerce ve vzdělávacím zařízení
 - h. Od známých
 - i. Přes sociální síť
 - j. Přímo na pobočce společnosti
 - k. Jiným způsobem (doplňte)
8. Co Vás motivovalo k tomu přihlásit se na volnou pozici v této společnosti?*(vyberte jednu nebo více odpovědí)
- a. Stabilní zaměstnavatel
 - b. Pověst společnosti
 - c. Kladné doporučení od známých
 - d. Finanční ohodnocení, benefity
 - e. Lokalita pracoviště
 - f. Možnost kariérního růstu a rozvoje
 - g. Hodnoty a vize společnosti
 - h. Jiné

Výběr pracovníků

9. Kolik kol Vaše výběrové řízení obsahovalo?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
- 1 kolo (pouze jsem předložil/a životopis)
 - 2 kola (zúčastnil/a jsem se také výběrového pohovoru)
 - 3 kola (řízení obsahovalo i další způsoby výběru či více pohovorů)
 - Jiná odpověď (doplňte)
10. Jak dlouho výběrové řízení trvalo?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
- Kolik týdnů uplynulo mezi Vaším přihlášením na volnou pracovní pozici a obdržením výsledku výběrového řízení?
- 0 až 2 týdny
 - 3 až 5 týdnů
 - 6 až 8 týdnů
 - Více než 8 týdnů
11. S jakými pracovníky jste byl/a při výběrovém řízení v kontaktu?* (vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Vyberte jednu nebo více odpovědí
 - S přímým nadřízeným
 - S HR pracovníkem
 - Se zaučujícím se náborářem
 - Jiné
12. Za jak dlouho jste obdržel/a odpověď na svou přihlášku?* (vyberte, prosím, jednu odpověď)
- Okamžitě (do 24 hodin)
 - Za 1 až 5 dní
 - za 6 až 10 dní
 - Za 11 až 15 dní
 - Za 16 až 20 dní
 - Za déle než 21 dní

Spokojenost s výběrovým řízením

13. Ohodnoťte, prosím, jak jste byl/a spokojen/a v rámci jednotlivých oblastí níže.*

	Velmi nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Spíše spokojen/a	Velmi spokojen/a
Komunikace během výběrového řízení				
Organizace výběrového řízení				
Atmosféra při pohovoru (prostředí, občerstvení apod.)				
Přístup pracovníka společnosti při výběrovém řízení				
Srozumitelnost otázek výběrového pohovoru				
Relevantnost otázek				
Poskytnutí zpětné vazby po ukončení výběrového řízení				

14. Jak výběrové řízení dopadlo?*(vyberte, prosím, jednu odpověď)
- Byl/a jsem přijat/a
 - Nebyl/a jsem přijat/a
15. Pokud jste na otázku č. 6 odpověděli "Byl/a jsem přijat/a", jak dlouho již na dané pozici pracujete? (vyberte, prosím, jednu odpověď)
- Vyberte jednu odpověď
 - 0 až 5 měsíců
 - 6 až 12 měsíců
 - 13 až 18 měsíců
 - 19 až 24 měsíců
 - Více než 2 roky
16. Změnil/a byste něco na výběrovém řízení? Pokud ano, co?*
17. Je ještě něco, co byste rád/a doplnil/a?

Moc Vám děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi. Věřím, že právě Vaše odpověď mi pomůže ve zpracování návrhu na zlepšení procesu získávání a výběru nových pracovníků tak, aby byli uchazeči i společnost Lindex spokojeni.

Přeji Vám hezký zbytek dne a mnoho profesních i osobních úspěchů.

Bc. Denisa Hrdá

8.4 Příloha 4: Současná podoba inzerátu společnosti Lindex na pozici Sales Assistant

Móda i prodeje jsou pro vás zábava a děláte vše pro to, aby se zákazníci cítili skvěle? Chcete být součástí společnosti, která podporuje a inspiruje ženy? Právě teď sháníme kolegy na pozici Store Sales Person do našeho týmu na pobočce v XX.

Vaše úloha v týmu.

Jako Store Sales Person se staráte o to, aby se naši zákazníci cítili co nejlépe. Vše se točí kolem nich. Vše děláme pro ně. Společně se svými kolegy jste tváří Lindexu a sehráváte důležitou roli při realizování našich kampaní a dalších aktivit a vytváření inspirativního zážitku z nakupování. Staráte se o sortiment. Od chvíle, kdy dorazí na prodejnu, až dokud nezůstane v rukou zákazníka, který jej bude milovat a nosit pořád a stále dokola.

Toto je stálá pozice na XX hodin týdně, datum nástupu je určeno po dohodě.

Jste to právě vy?

Věříme, že jste člověk, který miluje interakci se zákazníky. Díky vaší lásce k módě, schopnosti určovat si priority a způsobu, jakým dokážete mít zákazníka vždy na prvním místě, máte společně se svými kolegy možnost dosáhnout skvělých výsledků.

Baví vás pracovat v neustále se měnícím prostředí, kde máte možnost růst a učit se novým věcem. Vedení sebe sama, aktivní seberozvoj a přijímání i poskytování zpětné vazby jsou věci, které znáte dobře. Zajímají vás digitální nástroje a to, jak vám i vašim kolegům mohou pomoci při práci na prodejně. Věříte v soudržnost a motivuje vás možnost ovlivnit jeden druhého. A toto zní pravděpodobně také jako vy:

Ukončené středoškolské vzdělání

Zkušenosti z prodejen nebo podobnou rolí v oblasti služeb

Angličtina, slovem i písmem

Sebejistota při práci s digitálními pracovními nástroji

Výhodou jsou zkušenosti v oblasti módního průmyslu

My jsme Lindex.

V případě, že nás ještě dost dobře neznáte, můžeme vám říct toto: Jsme globální módní společnost ze Švédska a nabízíme dámské a dětské oblečení a spodní prádlo.

Existujeme, abychom podporovali a inspirovali ženy po celém světě. Naše oddanost ženám, udržitelnosti a zákazníkům se odráží ve všem, co děláme. Zaměřujeme se na to při každém kroku naší cesty. Cesty k tomu stát se celosvětově zavedenou a udržitelnou módní značkou, kde je digital-first přirozenou součástí naší práce.

V Lindexu je vše, co děláme, poháněno lidmi. A že nás je. Celkově asi 4000 lidí. Jsme jako velká rodina s hodnotami, které nám pomáhají v růstu. A věříme, že je lepší věci dělat společně. Protože dva jsou více než jeden a společně můžeme mít větší dopad. Pokud to vnímáte stejně, budete nejspíš skvělým členem našeho týmu.

Máte z toho dobrý pocit a chcete se k nám na naší cestě připojit?

Přihlaste se ještě dnes, nemůžeme se totiž dočkat, až se toho o vás dozvíme více. A neváhejte se na nás obrátit, pokud máte nějaké dotazy, kontaktní údaje naleznete níže. Jelikož jsme opravdu netrpěliví a co nejdříve chceme najít tu správnou osobu, která se připojí k našemu týmu, budeme kandidáty vybírat postupně. To znamená, že můžeme proces hledání ukončit dříve, než ve stanoveném termínu. A protože chceme, aby bylo vše jednodušší, prosíme vás, abyste se přihlásili v online formuláři (nikoliv prostřednictvím e-mailu).

8.5 Příloha 5: Navrhovaná podoba inzerátu společnosti Lindex na pozici Sales Assistant

Obrázek 5: Návrh inzerátu na volnou pozici Sales Assistant



Hledáme nové kolegy a kolegyně do našeho týmu!

Móda i prodeje jsou pro vás zábava a rádi děláte vše pro to, aby se zákazníci cítili skvěle? Chcete být součástí společnosti, která podporuje a inspiruje ženy? Právě teď sháníme kolegy do našeho týmu v prodejně Lindex.

Jaká bude Vaše úloha v týmu a co od Vás očekáváme?

Společně se svými kolegy jste tváří Lindexu a sehráváte důležitou roli při realizování našich kampaní a dalších aktivit při vytváření inspirativního zážitku z nakupování. Staráte se o sortiment. Od chvíle, kdy dorazí na prodejnu, až dokud nezůstane v rukou zákazníka, který jej bude milovat a nosit pořád a stále dokola. Budete se moci rozvíjet a účastnit se zajímavých projektů napříč regiony.

Nemusíte mít mnohaletou praxi. Stačí, pokud milujete módu a interakci se zákazníky, umíte si určovat priority a dokážete mít zákazníka vždy na prvním místě. Našími kolegy jsou i studenti, mladí lidé těsně po škole, stejně jako maminky po mateřské dovolené, ale i lidé s dlouhodobou praxí. Věříme totiž tomu, že to může být kdokoli, kdo má nadšení, chuť a nebojí se nových věcí.

Co vám můžeme nabídnout?

- Skandinávskou atmosféru (tedy příjemnou, otevřenou a přátelskou)
- Skvělou módu, která je pro naše zaměstnance k dispozici se slevou
- Oděvní benefit podle vlastního výběru
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na kurzy angličtiny
- Multisport kartu
- Bonusy z tržeb
- Jistotu stálého zaměstnání
- Možnost účastnit se zajímavých projektů v ČR
- Flexibilní pracovní dobu
- Možnost kariérního růstu (až 80% našich Store Managerů jsou bývalí Asistenti prodeje)

Zaujali jsme Vás a chtěli byste se k nám přidat? Neváhejte se přihlásit!

Nemůžeme se totiž dočkat, až se toho o Vás dozvíme více.

LINDEX

Zdroj: Interní dokumenty Lindex, vlastní zpracování (2022)