

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra profesního a personálního rozvoje**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Personální práce ve vybrané instituci**

Bakalářská práce

Autor: **Markéta Ritterová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

2024

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Ritterová

Kariérové poradenství a vzdělávání

Název práce

Personální práce ve vybrané instituci

Název anglicky

Personnel work in the chosen institution

---

Cíle práce

Analýza vybraných personálních činností a procesů ve zvolené instituci a vlastní návrh vedoucí ke zlepšení efektivnosti při jejich realizaci.

Metodika

Analýza současné situace ve vybrané instituci, individuální/skupinové rozhovory se zaměstnanci, individuální rozhovor s personálním pracovníkem, komparace odpovědí. Syntéza poznatků a vlastní doporučení.

Doporučený rozsah práce

35 stran

Klíčová slova

personální práce, personální činnosti, zaměstnanec, zaměstnavatel

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael and TAYLOR, Stephen. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th Edition. New York: Kogan Page Limited, 2017. 726 p. ISBN 978-07-494-7412-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2005. 366 s. ISBN 978-80-726-1033-3.

THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Praha: Wolters Kluwer, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

---

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – IVP

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra pedagogiky

---

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

prof. Ing. Petr Valášek, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 20. 02. 2024

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

### **Personální práce ve vybrané instituci**

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych vyjádřila své díky Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za její odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady, které mi pomohly úspěšně dokončit práci. Dále bych také chtěla poděkovat všem respondentkám, které mi v rámci individuálních rozhovorů poskytly cenné informace.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma „Personální práce ve vybrané instituci“ se zaměřuje na analýzu a zhodnocení procesů souvisejících s výběrem a adaptací nově přijatých pracovníků. V teoretické části práce byly nejprve charakterizovány pojmy související s tématem, jako jsou lidský kapitál, lidské zdroje a jejich řízení. Dále byla definována personální práce a byly představeny vybrané personální činnosti, a to s důrazem na procesy výběru a adaptace zaměstnanců. Těm pak byla věnována samostatná kapitola. V praktické části práce byla nejprve stručně představena vybraná společnost Tesco Stores ČR, a. s., ve které vlastní šetření probíhalo. Toto šetření bylo realizováno s využitím metody pozorování a individuálních rozhovorů, které byly vedeny s dvěma skupinami respondentů, a to jednak s pracovníky personálního oddělení, jednak se zaměstnanci, kteří prošli výběrovým řízením v posledních 6 měsících. Po srovnání a komparaci získaných poznatků byla navržena vlastní doporučení, která by mohla přispět k pozitivním změnám ve zvolených personálních činnostech, což bylo cílem bakalářské práce.

## **Klíčová slova**

personální práce, personální činnost, zaměstnanec, lidské zdroje

## **Abstract**

The bachelor thesis on the topic "Personnel Work in a Selected Institution" focuses on the analysis and evaluation of processes related to the selection and adaptation of newly hired employees. In the theoretical part of the thesis, terms related to the topic, such as human capital, human resources, and their management, were first characterized. Subsequently, personnel work was defined, and selected personnel activities were introduced, with an emphasis on the processes of employee selection and adaptation. A separate chapter was dedicated to these processes. In the practical part of the thesis, the selected company Tesco Stores ČR, a.s., was briefly introduced as the subject of the investigation. This research was conducted using the method of observation and individual interviews, which were conducted with two groups of respondents: employees of the personnel department and employees who had undergone a selection process in the last 6 months. After comparing and analyzing the obtained findings, specific recommendations were proposed, which could contribute to positive changes in the selected personnel activities, thus fulfilling the aim of the bachelor thesis.

## **Keywords**

human resource management, personnel work, employee, human resources

## **OBSAH**

1	ÚVOD .....	10
TEORETICKÁ ČÁST		
2	Cíl a metodika .....	11
2.1	Cíl práce .....	11
2.2	Metodika .....	11
3	Lidské zdroje a lidský kapitál a jejich řízení .....	12
3.1	Lidské zdroje – definice .....	12
3.2	Lidský kapitál – definice .....	12
3.3	Řízení lidských zdrojů.....	13
4	Personální práce a personální činnost .....	15
4.1	Definice personální práce.....	15
4.2	Vybrané personální činnosti.....	15
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	16
4.2.2	Personální plánování.....	17
4.2.3	Získávání a výběr pracovníků.....	17
4.2.4	Přijímání a rozmístování pracovníků .....	20
4.2.5	Adaptace pracovníků .....	21
4.2.6	Péče a rozvoj pracovníků.....	21
5	Výběr a adaptace pracovníků.....	23
5.1	Výběrový proces .....	23
5.2	Adaptace nově přijatých zaměstnanců .....	28
PRAKTICKÁ ČÁST		
6	Vlastní šetření .....	31
6.1	Charakteristika společnosti Tesco Stores, ČR, a.s. ....	31
6.2	Individuální rozhovor s personalistou.....	33



6.2.1	Realizace individuálního rozhovoru .....	33
6.2.2	Výsledky individuálního rozhovoru .....	34
6.3	Individuální rozhovory se zaměstnanci.....	36
6.3.1	Realizace individuálních rozhovorů .....	36
6.3.2	Výsledky individuálních rozhovorů.....	37
6.4	Vlastní analýza .....	39
6.4.1	Realizace výběrového řízení.....	39
6.4.2	Analýza průběhu výběrového řízení .....	41
6.5	Komparace výsledků (celkové zhodnocení) .....	42
7	Vlastní doporučení.....	45
8	ZÁVĚR .....	47
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	48
10	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	50
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovor s personalistou

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovory se zaměstnanci

# 1 ÚVOD

Personální práce je nedílnou součástí každého fungujícího podniku, neboť má zásadní vliv na efektivitu, produktivitu a dlouhodobý úspěch firmy. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a posouzení strategie personálního managementu v rámci konkrétní organizace. Hlavním cílem je analyzovat procesy získávání, výběru a rozvoje zaměstnanců a jejich možný dopad na celkovou výkonnost a konkurenceschopnost společnosti, kterou je Tesco Stores ČR, a. s., která má v České republice širokou síť svých prodejen. Vlastní šetření bylo realizováno v prodejně Tesco Nový Smíchov.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. Při zpracování teoretické části bylo vycházeno z odborné literatury zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů. Této oblasti se věnuje řada renomovaných autorů, mezi které patří ze zahraničních Armstrong, Taylor, Forsyth, Level, Galle, Senge, Thomson, z českých pak především Koubek, Dvořáková, Bělohlávek, Urban, Veber, z jejichž odborných monografií bylo vycházeno i při zpracování této práce. Byly charakterizovány pojmy s tématem práce související, jako jsou lidské zdroje a lidský kapitál, byly představeny vybrané personální činnosti a vzhledem k zaměření práce byla samostatná kapitola věnována podrobnější charakteristice výběru a adaptaci pracovníků.

V praktické části práce bylo realizováno vlastní šetření – individuální rozhovory s nově přijatými zaměstnanci a také se zaměstnanci personálního oddělení. Dále byla užitá metoda pozorování průběhu výběrového pohovoru. Na základě komparace získaných poznatků byla navržena vlastní doporučení, která mohla přispět k pozitivním změnám v těchto personálních činnostech, a tím i k možnému zlepšení chodu vybrané provozovny, což bylo hlavním cílem této bakalářské práce.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 Cíl a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy vybraných personálních činností, kterými byly činnosti v rámci přijímání a adaptace nových zaměstnanců, navrhnout vlastní doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení efektivity těchto personálních činností při jejich realizaci. Dílčím cílem v teoretické části bylo provést rešerši odborné literatury a adekvátních elektronických zdrojů a charakterizovat pojmy s tématem související.

### 2.2 Metodika

Hlavní metodou použitou v praktické části byly individuální rozhovory vedené jednak s vybranými nově přijatými zaměstnanci, jednak se zaměstnanci personálního oddělení vybrané společnosti, kterou byla provozovna Tesco Nový Smíchov. Na základě komparace a analýzy odpovědí vzešlých z tohoto šetření byla s využitím syntézy poznatků navržena vlastní doporučení.

### **3 Lidské zdroje a lidský kapitál a jejich řízení**

Lidské zdroje, lidský kapitál a řízení lidských zdrojů představují klíčové součásti moderního podnikání, které mají zásadní vliv na výkonnost a úspěch organizací v dnešním konkurenčním prostředí. V následující kapitole si jednotlivé pojmy definujeme a vysvětlíme.

#### **3.1 Lidské zdroje – definice**

Fungování firem, podniků a společností je závislé na lidech. Tento zdroj fungování nazýváme lidské zdroje. Průcha a Veteška (2012, str. 164) definují lidské zdroje jako samotné jedince, kteří figurují v pracovním procesu. Jedná se o nejhodnotnější a v dobře rozvinutém tržním prostředí i o nejdražší zdroj. „Tito lidé jsou schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základ vlastního rozhodnutí v kontextu podnikové strategie a plánu“. (Průcha a Veteška, 2014, str. 164)

Termín lidské zdroje, odvozený z anglického human resources (HR), má široké využití a může označovat různé koncepty. Primárně se používá k popisu jednotlivců, kteří pracují v rámci organizace, avšak zároveň označuje i oblast personální práce, která se zabývá správou a řízením lidského kapitálu v organizaci. Tento koncept zahrnuje široké spektrum aktivit, které mají za cíl efektivní vedení a podporu zaměstnanců v organizaci, včetně nábory, vývoje, motivace a udržování pracovních sil. (Šikýř, 2014, str. 20)

Tomšíková (2014, str. 6) uvádí, že do lidských zdrojů zařazujeme:

- „množství práce,
- motivaci a také schopnost podnikání,
- kvalifikaci (tj. vzdělání, zručnost, zkušenosti apod.), označovanou jako „lidský kapitál“ a náklady na jeho získání, zvýšení a udržení jako investice do tohoto lidského kapitálu.“

#### **3.2 Lidský kapitál – definice**

„Lidský kapitál je schopností člověka vytvářet nové poznatky (inovace), která je neoddělitelná od samostatného člověka“. (Vojtovič, 2011, str. 40) Tým autor dále tvrdí,

že lidé ve firmách svůj lidský kapitál mohou využít nejlépe tehdy, když disponují podmínkami a zařízeními, které jim umožňují využít jejich potenciál k vytváření nových věcí.

Lidskému kapitálu můžeme podle Hübelové (2013, str. 74) rozumět jako:

- „souboru znalostí, fyzických a intelektuálních,
- osvojeným komunikačním schopnostem,
- nezbytným manuálním a praktickým dovednostem,
- cíleně vytvářené motivaci“

### **3.3 Řízení lidských zdrojů**

Podle Koubka (2015, str. 15) řízení lidských zdrojů představuje nejnovější paradigma v oblasti personální práce, které se začalo formovat ve vyspělých zemích během 50. a 60. let minulého století. Stalo se jádrem řízení organizace, jehož nezastupitelnou součástí je i nejdůležitější úloha všech manažerů. Tato nová perspektiva na personální práci zdůrazňuje význam lidských zdrojů a lidského kapitálu jako klíčového faktoru výrobního procesu a hnací síly organizace. Dochází k posunu od administrativních činností k strategickému řízení lidských zdrojů, které skutečně formuje a řídí činnosti organizace.

„Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“ (Armstrong, 2015, s. 48). „Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“. (Armstrong, Taylor, 2015, str. 45)

Šikýř (2014, str. 10) definuje řízení lidských zdrojů takto: „Oblast řízení lidských zdrojů souvisí s řízením a vedením lidí v organizaci. Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatkem schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí

dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance), které v organizaci zajišťují manažeři, v některých organizacích, zpravidla v těch s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů“

## **4 Personální práce a personální činnost**

V následující kapitole se budeme věnovat důležité oblasti podnikového řízení, a to konkrétně personální práci a personální činnosti. Oba tyto pojmy jsou klíčové pro úspěšné fungování organizací v dnešní dynamické a konkurenční obchodní sféře a hrají velkou roli ve výkonnosti organizace a jejím dlouhodobém úspěchu.

### **4.1 Definice personální práce**

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2011, str. 14)

Koubek (2011, str. 16) popisuje, že personální práce se zabývá širokým spektrem otázek spojených s lidským faktorem v pracovním prostředí. To zahrnuje záležitosti týkající se zapojení jednotlivce do pracovního procesu v rámci organizace, efektivního využití jeho schopností a dovedností, sledování a hodnocení jeho pracovního výkonu a chování, adaptaci na potřeby společnosti, správu mezilidských vztahů, výsledky práce a s tím spojené náklady na lidskou práci. Součástí je také podpora osobního rozvoje zaměstnanců a uspokojení jejich sociálních potřeb. Jinými slovy, personální práce zahrnuje komplexní péči o lidi ve firmě a reflektuje širší vlivy, které ovlivňují jejich pracovní život, jako jsou životní podmínky a osobní okolnosti.

### **4.2 Vybrané personální činnosti**

Podle Dvořákové a kol. (2012, str. 20-21) jsou personální činnosti klíčovým úkolem personálního oddělení, které má za úkol nejen efektivně nastavit a provádět tyto činnosti s cílem podporovat organizační cíle v oblasti lidských zdrojů, ale také poskytovat poradenství jak zaměstnancům, tak jejich nadřízeným. Tyto aktivity jsou odvozeny z pracovněprávní legislativy a vycházejí z určité koncepce, analýz a metodiky. Jinými slovy, personální činnosti, známé také jako personální služby,

nejsou pouze zaměřeny na potřeby a nároky jednotlivce uvnitř organizace. Zahrnují širší spektrum úkolů, jako je nábor, výběr a začlenění nových zaměstnanců, analýza pracovních pozic, adaptace nových zaměstnanců do pracovního prostředí, aj.

Koubek (2015, str. 21) charakterizuje personální činnosti jako výkonnou část personální práce. Uvádí následující personální činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst;
- Personální plánování;
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků;
- Hodnocení pracovníků;
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru;
- Odměňování;
- Vzdělávání pracovníků;
- Pracovní vztahy;
- Péče o pracovníky;
- Personální informační systém.

#### **4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Srpová a Řehoř (2010, str. 260-261) popisují pracovní místo jako umístění jednotlivce v rámci organizace a představuje základní jednotku organizační struktury. Jeho účelem je začlenit jednotlivce do pracovního prostředí a přidělit jim určené úkoly a odpovědnosti v souladu s jejich schopnostmi a dovednostmi. Klíčovým faktorem je obsah práce na daném pracovním místě, který je určen rozsahem a typem úkolů, které jsou jedinci svěřeny, a způsobem, jakým jsou tyto úkoly strukturovány a propojeny. Rozšiřování obsahu práce zahrnuje kombinování úkolů takovým způsobem, aby pracovník mohl efektivně plnit více úkolů s podobnou povahou a na stejné úrovni. Těmito způsoby organizace maximalizuje efektivitu práce a využívá plně potenciál jednotlivých pracovníků.

„Definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.“ (Koubek, 2015, str. 21)



Podle Bělohlávka (2016, str. 61) analýza práce představuje strukturovaný proces, který směřuje k identifikaci kompetencí a stanovení požadované úrovně těchto kompetencí.

#### **4.2.2 Personální plánování**

„Plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.“ (Koubek, 2001, str. 21) Tomšíková (2014, str. 15) tvrdí, že plánování se zaměřuje na zajištění adekvátního počtu pracovníků s odpovídající profesní a kvalifikační strukturou, včasného a vhodného umístění na správném místě, aby podpořilo efektivní fungování organizace v budoucnosti.

Personální plánování, také nazývané plánování lidských zdrojů nebo plánování pracovníků, je klíčovým nástrojem pro dosažení cílů organizace tím, že předvídá budoucí potřeby a stanovuje strategie pro zajištění adekvátní pracovní síly. Jeho hlavním účelem je zajistit, že organizace disponuje potřebnými lidskými zdroji jak v současnosti, tak i do budoucna, aby mohla úspěšně naplňovat své úkoly a plány. (Koubek, 2015 str. 87)

„Konkrétně lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

1. v potřebném množství (kvantita),
2. s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
3. s žádoucími osobnostními charakteristikami,
4. optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
5. flexibilní a připravené na změny,
6. optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace
7. ve správný čas a
8. s přiměřenými náklady.“ (Koubek, 2015, str. 87)

#### **4.2.3 Získávání a výběr pracovníků**

„Příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, zkoumání materiálů předložených uchazeči,

organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj. (Koubek, 2015, str. 21)

Podle Hroníka (2007, str. 119-120) je jednou z hlavních funkcí personalistů obvykle získávání a vyhledávání potencionálních pracovních sil. Získávání zaměstnanců představuje klíčový krok pro organizaci a souvisí s následujícím krokem – výběrem vhodného kandidáta. Předtím, než se organizace pustí do procesu obsazování pracovního místa, je nezbytné, aby provedla hodnocení stávající obsazenosti pracovních pozic a jasně určila strategii pro obsazení volných nebo nově vytvořených pozic. Toto rozhodnutí by mělo být podpořeno revizí stávajících pracovních míst a stanovením odpovědnosti za provádění náborového procesu. Při obsazování pracovních pozic je důležité definovat zdroje, ze kterých bude pozice obsazována.

Metody získávání pracovníků jsou podle Koubka (2015, str. 127-134) následující:

- Kontaktování organizací samotnými uchazeči – uchazeči kontaktují organizace přímo či nepřímo. Nejedná se o příliš oblíbenou metodu z pohledu organizací. Jedním z důvodů je časová náročnost, protože personalisté musí věnovat pozornost a adekvátně reagovat na každou nabídku tak, aby nepoškodili dobré jméno organizace. Dále se často stává, že počet a kvalita uchazečů nesouhlasí s očekáváními organizace. Mnozí uchazeči mají zkreslené představy o pracovním místě a jejich dovednosti často nesouhlasí s požadavky na dané místo. Nicméně tato metoda přináší výhodu úspory finančních prostředků, které by organizace musela investovat do získání pracovníka.
- Doporučení současnými zaměstnanci organizace – je potřeba poskytnout informace o volných pracovních pozicích a charakteristikách těchto pozic současným zaměstnancům. Díky tomu, že současní zaměstnanci již mají zkušenosti s prací v organizaci, mohou poskytnout realistický pohled na požadované schopnosti a dovednosti uchazečů. Motivace zaměstnanců k doporučení vhodného kandidáta je obvykle podporována finanční odměnou ze strany organizace. Tato metoda představuje velkou úsporu nákladů spojených s náborovým procesem.

- Přímé oslovení – jedná se o fázi náborového procesu, která následuje po doporučení kandidáta stávajícím pracovníkem. Při této metodě je nejprve získáno detailní povědomí o vybraném kandidátovi působícím v konkrétním oboru nebo na určité pozici. Tato strategie se obvykle uplatňuje při obsazování vyšších a náročnějších pozic, kde kandidáti často mají silnou vyjednávací pozici ohledně pracovních podmínek. Tato skutečnost může být vnímána jako nevýhoda této metody.
- Vývěsky – tato metoda není pro organizaci náročná ani finančně zatěžující. Informace o pracovních pozicích jsou zveřejněny na dobře viditelných a frekventovaných místech mimo organizaci, aby byly snadno dostupné veřejnosti. Uvnitř organizace jsou umístěny vývěsky na místech, která zaměstnanci pravidelně navštěvují, aby bylo zajištěno, že informace nebudou přehlédnuty. Tyto vývěsky často obsahují podrobné informace o pracovních pozicích, požadavcích na ně, kontaktních osobách a termínech pro podání přihlášky. Tato metoda umožňuje uchazečům snadno posoudit, zda splňují uvedené požadavky nebo nikoliv.
- Letáky – organizace oslovují místní obyvatele vhazováním letáků do poštovních schránek, s cílem získat pracovníky. Vhodné spíše pro pozice, které nevyžadují vysokou kvalifikaci.
- Propagace v médiích – tato metoda nabízí různé možnosti, jak efektivně oslovit široké publikum. To může zahrnovat inzerování v tiskovinách, odborných časopisech a také v televizi a rozhlasu. Nicméně nevýhodou této metody je vysoký finanční náklad spojený s inzercí.
- Společná činnost s úřady práce – spolupráce s úřady práce přináší organizacím značné finanční výhody. Poskytované služby pro uchazeče o práci i pro organizace jsou zpravidla bezplatné. Úřady práce mají k dispozici rozsáhlé informace o uchazečích a mohou provést zhodnocení, zda se jejich profil shoduje s požadavky dané organizace. Tímto způsobem lze efektivně eliminovat nevhodné kandidáty na pracovní pozice. Jako nevýhoda této metody se jeví to, že úřady práce obvykle evidují převážně uchazeče s nižší kvalifikací, zatímco vysoce kvalifikovaní jednotlivci často nemají potřebu využívat služeb úřadu práce.

- Externí personální služby – služby jakou jsou zprostředkovatelské agentury nebo poradenské společnosti, poskytují klientům komplexní servis od inzerce pracovních pozic přes provádění pohovorů až po výběr vhodných kandidátů. Organizace musí pouze učinit konečné rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí doporučených kandidátů. Tato metoda nábory pracovníků bývá považována za jednu z finančně nákladnějších možností.
- Internet – k umístění inzerce lze využít širokou škálu internetových pracovních portálů nebo vlastní webové stránky. Tato metoda je oblíbená a relativně cenově dostupná, přičemž umožňuje oslovit širokou škálu uchazečů o práci. Nicméně, je potřeba poznamenat, že tato strategie může znevýhodnit část starší populace, která nemusí být se způsoby online vyhledávání pracovních příležitostí příliš obeznána.
- Spolupráce – vzdělávací instituce, sdružení odborníků, odborové organizace. Tyto spolupráce představují důležitou strategii v oblasti lidských zdrojů, umožňují organizacím získat kvalifikované kandidáty s aktuálními znalostmi a dovednostmi. Navíc tato spolupráce podporuje rozvoj vzdělávacích programů a odborných kurzů, které mohou být prospěšné pro zaměstnance i pro organizaci jako celek.

#### **4.2.4 Přijímání a rozmíst'ování pracovníků**

Pracovní poměr obvykle vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy, která představuje nejběžnější a nejčastější právní dokument, na němž je založen pracovní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tímto formálním dohodnutím jsou stanoveny podmínky, povinnosti a práva obou stran, poskytující pevný rámec pro jejich spolupráci v pracovním prostředí.

Kociánová (2010, str. 128) uvádí, že přijímání zaměstnanců zahrnuje nejen právní a administrativní aspekty spojené s nástupem nového pracovníka do zaměstnání, ale také jeho začlenění do pracovního prostředí. V užším smyslu začlenění do pracovního prostředí představuje proces přivádění nového člena týmu do organizace a plánování činností v úvodních fázích jeho pracovního poměru. V širším smyslu může být přijímání zaměstnance rozšířeno na situace, kdy stávající zaměstnanec přechází na

jinou pracovní pozici, což zahrnuje nejen počáteční procedury, ale i kroky spojené s přizpůsobením se novým pracovním úkolům.

Rozmíst'ování pracovníků můžeme podle Koubka (2015, str. 221) podrobněji charakterizovat jako komplexní proces, který zahrnuje kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové propojení jednotlivých pracovníků s konkrétními pracovními úkoly s pracovními místy. Jeho hlavním cílem je dosáhnout optimálního vztahu mezi jednotlivcem, jeho prací a pracovním prostředím, což v konečném důsledku vede k neustálému zdokonalování individuální, týmového a celkového pracovního výkonu v rámci organizace.

#### **4.2.5 Adaptace pracovníků**

„Adaptace nových zaměstnanců začíná v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření smlouvy.“ (Urban, 2013, str. 31) Dvořáková (2012, str. 162) uvádí, že organizovaná adaptace zaměstnanců představuje systematické usměrňování a formální začleňování nových pracovníků nebo externích spolupracovníků do kulturního, sociálního a pracovního prostředí organizace.

#### **4.2.6 Péče a rozvoj pracovníků**

Podle Kubátové (2016, str. 139) představuje péče o pracovníky a pracovní vztahy klíčovou část personálního managementu, která přímo ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a tím i celkový úspěch společnosti. Spokojenost zaměstnanců se definuje jako celkový dojem jednotlivce, odvozený z rozdílu mezi jeho potřebami a očekáváními a skutečným prostředím na pracovišti. Starání se o spokojenost zaměstnanců je nejen projevem odpovědného podnikání, ale zároveň i ekonomickým zájmem firem. Nespokojený zaměstnanec, i když zůstane ve firmě, ztrácí motivaci a není tak efektivní. Je důležité si uvědomit, že pracovní vztahy jsou značně ovlivněny organizační strukturou.

Péče o pracovníky v organizaci reflektuje tři hlavní zájmy a související cíle:

1. Celospolečenské zájmy a cíle zahrnující ochranu občanských práv, podporu zdraví a sociálního rozvoje jedince, sledující mimo jiné i sociální mír, ekonomickou prosperitu a stabilitu společnosti jako celku.

2. Individuální zájmy a cíle zaměstnanců, zaměřené na uspokojení jejich individuálních potřeb a očekávání v pracovním prostředí.
3. Zájmy a cíle zaměstnavatele spojené se zajištěním potřebného personálu, včetně náboru, rozvoje a udržení kvalifikované pracovní síly. To zahrnuje formování pracovních dovedností, podporu pracovní motivace a výkonu, integrování individuálních zájmů zaměstnanců s potřebami organizace a podporu zdravých vztahů v pracovním prostředí.

Kromě odměňování je péče o pracovníky dalším důležitým prvkem v oblasti personální práce, který se často používá k srovnávání organizací s jinými. Je to oblast, která se zaměřuje na podporu, rozvoj a uspokojení potřeb pracovníků nebo potenciálních zaměstnanců. (Koubek, 2015, str. 321-322)

## 5 Výběr a adaptace pracovníků

Ve své práci jsem se zaměřila na tyto vybrané personální činnosti, proto je jim věnována samostatná kapitola.

### 5.1 Výběrový proces

Hroník (2007, str. 99) uvádí, že před obsazením uvolněné pozice je důležité určit, jakými způsoby a prostředky (zdroje a síly) budou noví zaměstnanci získáváni. Interní zdroje zahrnují současné zaměstnance firmy, zatímco externí zdroje zahrnují jedince mimo firmu, včetně konkurenčních společností nebo osob působících v jiných odvětvích. Vlastní síly jsou zaměstnanci, kteří jsou součástí společnosti, do které se hledá nový pracovník. Na druhou stranu, najaté cizí síly pak pracují ve prospěch společnosti, která se snaží obsadit volnou pozici. Je klíčové pečlivě vyhodnotit a využít tyto zdroje pro úspěšné obsazení pracovní pozice.

**Tabulka 1: Zdroje a síly nábora a výběru**

Zdroje	Síly	
	vlastní	cizí
externí	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. <b>Výhody:</b> „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. <b>Nevýhody:</b> Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne než toho, kdo vnese změnu.	Personální agentura provádí nábor a /nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. <b>Výhody:</b> Znalost externího trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“. <b>Nevýhody:</b> Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost nábora a výběru, delší proces adaptace u přijatých.
interní	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. <b>Výhody:</b> Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace.	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. <b>Výhody:</b> Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezatížený pohled, bez nutnosti adaptace.

	<b>Nevýhody:</b> Riziko „podlehnutí pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešení.	<b>Nevýhody:</b> Nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnotu.
--	---	---

Zdroj: Hroník, 2007, str. 120

Výběr vhodných zaměstnanců je klíčovým procesem pro úspěch každé organizace. Podle Šikýře (2014, str. 102) je cílem procesu výběru zaměstnanců efektivně identifikovat a vybrat ty kandidáty, kteří nejlépe odpovídají požadavkům a potřebám organizace v oblasti pracovního výkonu, profesního rozvoje a integrace do pracovního prostředí. Proces výběru zaměstnanců probíhá prostřednictvím stanovených kritérií a aplikací metod výběru zaměstnanců. „Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců patří:

- 1) hodnocení životopisu,
- 2) výběrový pohovor,
- 3) testování uchazečů,
- 4) assessment centre,
- 5) zkoumání referencí“. (Šikýř, 2014, str. 102)

#### **Ad 1) Posouzení životopisu**

Posouzení životopisu uchazečů o zaměstnání je běžnou a často využívanou metodou, která slouží k výběru zaměstnanců. Je aplikovatelná jak pro prvotní výběr vhodných kandidátů, tak i pro rozhodování o uchazeči, který se pro danou pozici hodí nejvíce. Předběžný výběr vhodných kandidátů se uskutečňuje v reakci na odpovědi potenciálních uchazečů na inzerovanou pozici. Tento proces zahrnuje posouzení, zda kandidáti splňují základní požadavky pro výkon dané pracovní pozice. Životopis umožňuje posoudit a určit vhodné uchazeče, kteří by měli být pozváni k dalším krokům výběrového procesu, jako je například osobní pohovor. (Šikýř, 2014, str. 102)

#### **Ad 2) Pohovor s uchazečem o zaměstnání**

Osobní pohovor s uchazečem o zaměstnání představuje jednu z nejhojněji využívaných metod při výběru zaměstnanců. Jeho cílem, stejně jako cílem ostatních



metod výběru, je zhodnotit předpoklady uchazeče v souvislosti s konkrétní obsazovanou pozicí.

Cílem výběrového rozhovoru je obvykle získat následující informace:

- reálný zájem uchazeče o konkrétní pracovní pozici,
- předpoklady uchazeče, které jsou relevantní pro danou pozici,
- schopnost a potenciál uchazeče pro úspěšné plnění pracovních úkolů,
- schopnost adaptace uchazeče na sociální prostředí v organizaci,
- potenciál uchazeče pro další profesní rozvoj,
- jakou délku trvání zaměstnaneckého vztahu lze předpokládat.

Během vedení výběrového rozhovoru by se měl tazatel zaměřit především na oblasti, které nelze jednoznačně posoudit pouze na základě zaslané dokumentace uchazeče. To zahrnuje:

- Hodnocení profesionální úrovně uchazeče;
- Posouzení osobnosti uchazeče a zhodnocení, zda je v souladu s požadavky pracovní pozice (včetně jeho vlastností a postojů);
- Hodnocení chování a vystupování uchazeče, včetně jeho vnějšího dojmu a jak působí na okolí;
- Posouzení úrovně komunikace, včetně vyjadřování a rychlosti odpovědí na otázky, které vedoucí výběrového rozhovoru pokládá;
- Zhodnocení všeobecného rozhledu uchazeče;
- Reakce uchazeče na různé situace, včetně reakce na stres. (Kociánová, 2010, str. 101-102)

### **Ad 3) Testování kandidátů**

Je pravděpodobné, že žádný test nedokáže zcela přesně předpovědět úspěch uchazeče v novém zaměstnání. Testy poskytují spíše informace, které mohou být porovnány a zároveň doplňují výsledky posouzení životopisu, pohovoru a dalších metod výběru zaměstnanců. Při provádění a vyhodnocování testů je vždy důležité zajistit kvalifikovaného psychologa, který má už s testováním zkušenosti a zajistí správnou interpretaci shromážděných údajů a nepoškodí uchazeče o zaměstnání, kteří jsou posuzováni.

Mezi nejčastěji používané testy pracovních schopností patří:

- Testy inteligence – tyto testy poskytují možnost zkoumat a hodnotit kognitivní schopnosti uchazečů. Pomáhají identifikovat individuální rozdíly v intelektuálních dovednostech uchazečů a zkoumají jejich schopnosti v oblastech jako je verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení a krátkodobá paměť.
- Testy osobnosti – cílem těchto testů je zkoumat a hodnotit osobnostní charakteristiky uchazečů, které jsou klíčové pro úspěšné plnění požadavků dané práce. Tyto testy se často provádějí formou dotazníku, který umožňuje získat informace o různých aspektech osobnosti uchazeče ale i o celkové struktuře jeho osobnosti.
- Testy schopností – tyto testy umožňují zkoumat a posuzovat konkrétní znalosti a dovednosti uchazeče, které jsou nezbytné pro úspěšné vykonávání požadovaných pracovních úkolů. Tyto testy často simulují situace, které jsou běžné v pracovním prostředí. Zaměřují se na různé aspekty, jako jsou mechanické, motorické, manuální a kognitivní schopnosti. Testy schopností se také snaží zjistit, jak dobře uchazeč zvládá adaptaci na změny v pracovním procesu, včetně nových postupů, technologií atd.

#### **Ad 4) Využití assessment centre**

Tato metoda slouží jako komplexní nástroj pro výběr, hodnocení a rozvoj zaměstnanců, což umožňuje celkové posouzení jejich pracovního výkonu a rozvojového potenciálu. Tato metoda se často používá k posuzování chování uchazečů při řešení skupinových i individuálních modelových úkolů. Během procesu uchazeči demonstrují své odborné schopnosti. Tato metoda obvykle probíhá mimo běžné pracoviště a zahrnuje porovnávání přiměřeně velké skupiny uchazečů (tj. osm až deset) ze strany interních a externích hodnotitelů mezi kterými najdeme personalisty, psychology nebo manažery.

#### **Ad 5) Zkoumání referencí**

Reference dávají ucelený pohled na uchazeče a poskytují informace od jiných důvěryhodných osob, které s ním přišly do přímého kontaktu. Tyto údaje slouží k ověření a doplnění informací z jiných metod výběru zaměstnanců. Nevýhodou této metody je, že poskytnuté informace mohou být nepřesné či zkreslené. Je důležité, aby

referující osoba byla spolehlivá, dobře informovaná a poskytla objektivní referenci. Reference jsou obvykle poskytovány osobami, které znají uchazeče z práce, školy nebo jiných oblastí. Před zkoumáním referencí je nutné získat souhlas pracovníka. Důraz je kladen na pracovní výkon a chování zaměstnance, nikoliv na jeho osobní život. (Šikýř, 2014, str. 104-105)

V momentě, kdy je výběrový proces považován za zkompleťovaný a je rozhodnuto o nejhodnějším kandidátovi, který nejlépe odpovídá požadavkům dané pozice, je zapotřebí provést řadu kroků, aby byl proces zcela ukončen.

V případě úspěšného kandidáta je potřeba:

- Navrhnout úspěšnému kandidátovi pozici a domluvit si podrobnosti ohledně jeho jmenování. – Mnoho zaměstnavatelů upřednostňuje osobní komunikaci prostřednictvím telefonu, aby přímo sdělili vybrané osobě, že doufají, že se přidá k jejich organizaci. Některé společnosti však stále preferují písemnou formu nabídky jako první krok. Důležité aspekty, které je v této fázi potřeba projednat, zahrnují datum nástupu, počáteční plat a podrobnosti o platovém růstu.
- Písemně potvrdit konkrétní detaily – I když může být ústní dohoda vnímána jako závazek, většina zaměstnavatelů i zaměstnanců preferuje mít dohodu písemně. Obvykle zaměstnavatel písemně informuje kandidáta o jeho jmenování a následně žádá o písemné potvrzení přijetí pozice ze strany kandidáta.
- Provéřit kvalifikace – Pokud je pro konkrétní pozici požadována specifická kvalifikace, jako je akademický titul, řidičský průkaz nebo profesionální certifikace, je vhodné požádat vybraného kandidáta o poskytnutí dokumentů pro ověření, zda skutečně splňuje požadované kvalifikační předpoklady
- Vyřídit administrativu – Kromě vydání jmenovacího dopisu a ověření pověřovacích dokumentů je třeba pečlivě sledovat řadu administrativních aspektů pro každého zaměstnance. Mezi tyto detaily patří shromažďování informací o penzijních smlouvách, zjišťování preferencí ohledně zaměstnaneckých výhod (pokud jsou k dispozici), získávání personálních údajů jako jsou data o bankovních účtech pro výplatní listiny. Tyto

administrativní úkoly se budou lišit od pozice k pozici, ale je důležité si uvědomit, že je nutné je pečlivě plánovat a spravovat.

Je klíčové informovat neúspěšné kandidáty o výsledcích výběrového procesu. S těmito kandidáty by mělo být zacházeno zdvořile a informace o výsledcích by měly být poskytnuty co nejdříve, obvykle ihned poté co je vybrán preferovaný kandidát. Způsob, jakým jsou kandidáti vybíráni, má vliv na veřejné vnímání firmy. V průběhu výběrového procesu jsou potenciální zaměstnanci zváni do podniku a průběh přijímacího řízení může ovlivnit celkový dojem z firmy. Neúspěšní kandidáti mohou být budoucími zákazníky nebo stále potenciálními zaměstnanci a udržování pozitivních vztahů s nimi je důležité. Většina kandidátů, kteří prošli fází pohovorů, se seriózně zajímá o dané místo a mohou být zklamáni z neúspěchu. Proto je důležité jim zprávu o neúspěchu s ohledem na jejich citlivost. (Foot & Hook, 2005, str. 128-129)

## **5.2 Adaptace nově přijatých zaměstnanců**

Pojem adaptace Palán (2002, str. 7) popisuje jako proces, během kterého jedinec interaguje s okolním prostředím a aktivně se přizpůsobuje jeho změnám a podmínkám. Tento proces zahrnuje nejen přizpůsobení se okolí, ale také integrování do něj a hledání způsobů, jak se efektivně vyrovnat se sociálním prostředím.

„Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje:

- na kulturu organizace,
- na vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace),
- na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).“

(Kociánová, 2010, str 130-131)

Kociánová (2010, str. 131) dále definuje 4 cíle procesu adaptace:

- 1) Poskytnout pracovníkovi podporu při překonávání fáze, která následuje po jeho nástupu do práce. V této fázi se totiž pracovník potýká s mnoha novými a neznámými situacemi, které pro něj mohou být obtížné a nepředvídatelné. Je důležité mu poskytnout pomoc a podporu, aby se mohl lépe adaptovat na nové pracovní prostředí a snadněji se v něm začlenit.
- 2) Aktivně podporovat pozitivní postoj pracovníka k organizaci, což může přispět k potencionální stabilizaci po jeho nástupu do práce. Tím, že se pracovník cítí

dobře a má pozitivní vztah k organizaci, je pravděpodobnější, že se bude lépe integrovat do pracovního prostředí, a to může vést k dlouhodobému závazku pracovníka vůči firmě.

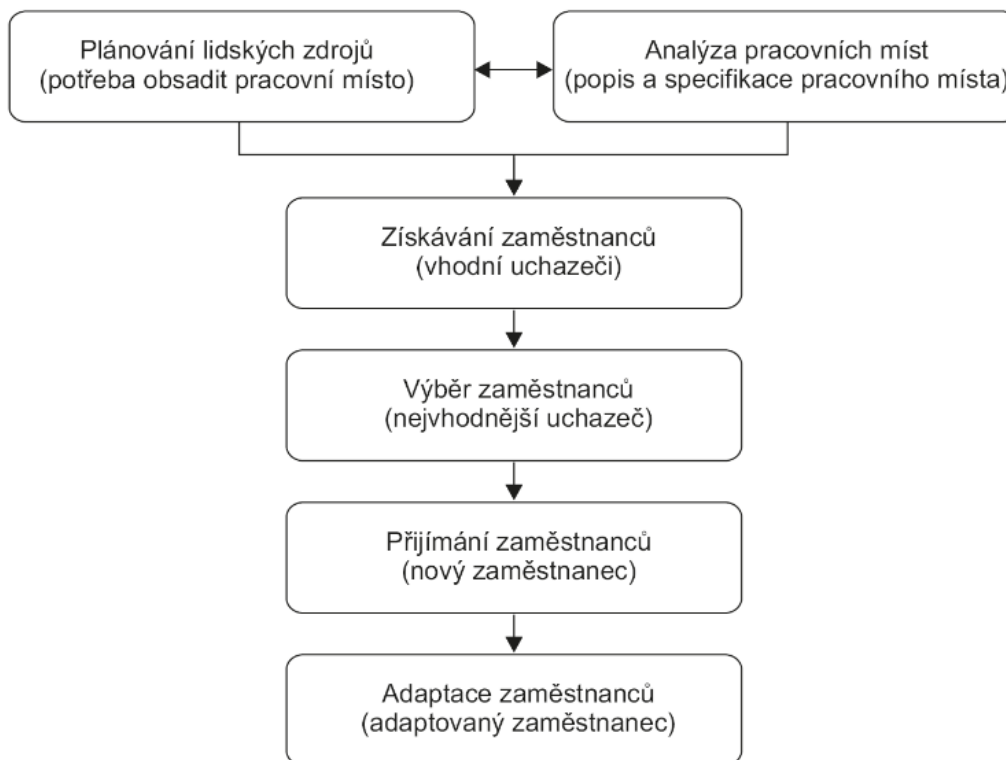
- 3) Aby pracovník podával požadovaný pracovní výkon, co nejdříve po nástupu do práce. Rychlá adaptace a efektivní začlenění do pracovního procesu představují důležitý faktor pro úspěch jak pracovníka, tak i organizace jako celku.
- 4) Snižít riziko předčasného odchodu nového pracovníka, zejména během zkušební doby. Tím se zajišťuje kontinuita pracovních sil a minimalizují se negativní dopady na chod organizace.

Člen pracovní skupiny může zaujmout roli „patrona“, „mentora“ nebo „buddyho“ pro nového zaměstnance. Jeho úkolem je vést nováčka při adaptaci na pracovní prostředí a pomáhat mu při orientaci v sociálních vztazích. Patron společně s přímým nadřízeným průběžně monitorují výkony nového zaměstnance a jeho začlenění do pracovního kolektivu a poskytují mu zpětnou vazbu. Patron a personální pracovník pravidelně sledují proces adaptace a hodnotí jeho průběh. Na závěr provádí patron a personální pracovník, nebo přímý nadřízený, zhodnocení úspěšnosti adaptace zaměstnance a plánují jeho další profesní rozvoj. Výsledkem tohoto procesu je adaptace zaměstnance, která zahrnuje jak kvalifikované výsledky práce, tak i začlenění do sociálních vztahů na pracovišti. (Dvořáková, 2012, str. 163)

Šikýř (2014, str. 109) rozlišuje adaptaci formální a neformální. Formální adaptace probíhá systematickým způsobem prostřednictvím adaptačního programu, který je řízený manažerem nebo vybraným zaměstnancem, zpravidla zkušeným kolegou. Adaptace nových zaměstnanců prostřednictvím adaptačního programu obvykle začíná v den jejich nástupu do práce. Pokud se jedná o adaptační program na pracovišti, můžeme mluvit například o instruktáži, asistování nebo pověření úkolem. Mimo pracoviště pak nově přijatý zaměstnanec navštěvuje například seminář či pracovní poradou. Proces adaptace končí rozhodnutím manažera, například po uplynutí doby zkušebního období, kdy se od zaměstnance očekává schopnost samostatného plnění svých pracovních povinností. Neformální adaptace je pak proces, který se odehrává spontánně, a to především díky sociálnímu prostředí, ve kterém se nový zaměstnanec nachází. Klíčovou roli v ní hrají kolegové a spolupracovníci, kteří neformálně sdílejí

znalosti, dovednosti a zkušenosti s nováčkem. Pomáhají mu se orientovat v pracovním prostředí a zapojovat se do pracovních procesů.

**Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst**



Zdroj: Šikýř, 2014, str. 97

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 Vlastní šetření

V praktické části je pozornost věnována analýze procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores, ČR, a. s., konkrétně šetření zaměřeno na prodejnu Tesco Nový Smíchov. Cílem této části je nejen posoudit stávající postupy náboru a výběru zaměstnanců, ale rovněž identifikovat oblasti potenciálního zlepšení a navrhnout vhodné změny, které by mohly vést k efektivnějšímu a úspěšnějšímu procesu náboru a výběru personálu. Pro zpracování praktické části byly použity informace z dostupných zdrojů, z individuálních rozhovorů s personalistkami a zaměstnanci a s využitím metody pozorování. Hlavním cílem je přinést ucelený pohled na aktuální stav náborového procesu a navrhnout konkrétní opatření pro jeho zdokonalení a optimalizaci.

#### 6.1 Charakteristika společnosti Tesco Stores, ČR, a. s.

Společnost Tesco Stores ČR, a. s., představuje britský maloobchodní řetězec, který tvoří součást celosvětové skupiny Tesco PLC a patří k největším maloobchodním řetězcům na světě. Historie Tesca sahá až do roku 1919, kdy byla ve Velké Británii založena první prodejna, jež nabízela čaj. Tuto prodejnu otevřel Jack Cohen, který vycházel z iniciálu T. E. Stockwela, svého dodavatele, a prvních dvou písmen svého vlastního příjmení – Cohen, a dal tak vzniknout názvu Tesco. (Tesca, 2012)

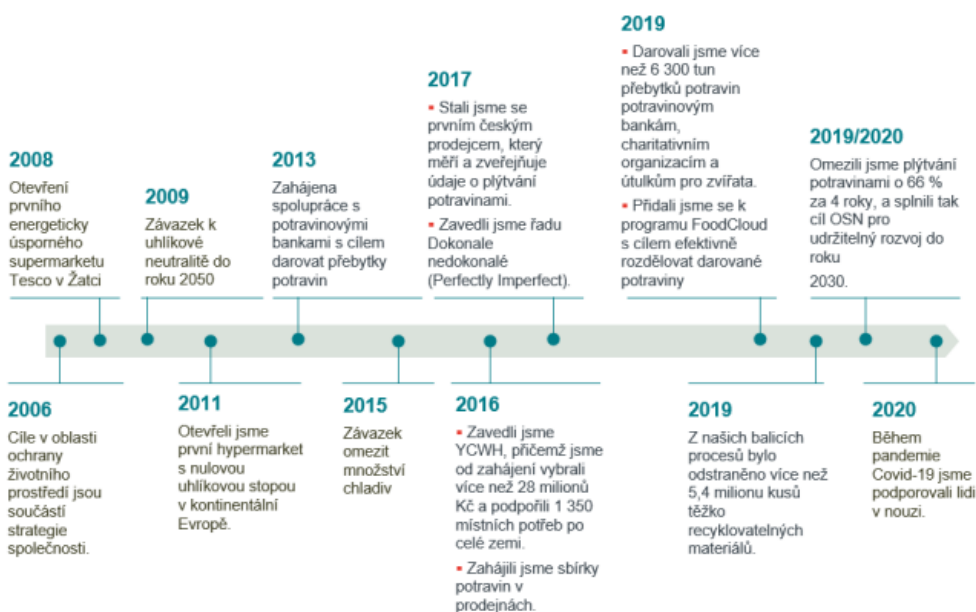
Vstup Tesca na český trh se datuje k roku 1996, kdy společnost odkoupila šest obchodů od amerického řetězce K-Mart. První hypermarket byl otevřen v Praze na Zličíně v říjnu 1998. K září roku 2023 Tesco v České republice zaměstnávalo 7 400 pracovníků, přičemž provozovalo 17 čerpacích stanic a 186 prodejen v základním členění:

- Hypermarkety – velké obchodní komplexní jednotky, které poskytují pod jednou střechou široký sortiment potravinových i nepotravinových produktů.
- Supermarkety – samoobslužné maloobchodní prodejny, které se specializují na široký sortiment čerstvých a dlouhodobě trvanlivých potravin a nabízejí základní sortiment drogerie.

- Express prodejny – malá prodejní místa určená pro každodenní nákupy základních potravin.

V oblasti firemní sociální odpovědnosti klade společnost důraz na několik priorit, mezi něž patří snižování plýtvání potravinami, ochrana životního prostředí a charitativní aktivity, jako jsou například organizované sbírky potravin. Společnost aktivně využívá šetrné technologie a provádí třídění odpadu napříč celou organizací. (itesco, 2024)

**Obrázek 2: Klíčové iniciativy a milníky v oblasti udržitelnosti a komunity**



Zdroj: Frontier Economics, 2020, str. 21

Provozovna Tesco Nový Smíchov se nachází v centru obchodně-dopravního uzlu v pražské čtvrti Smíchov. Pro zajištění plynulého chodu prodejny v takové rušné lokalitě je potřeba dostatečné množství zaměstnanců, kteří jsou schopni rychle reagovat na poptávku a zároveň zajistit kvalitní obsluhu zákazníků. Flexibilita zaměstnanců je klíčová, protože musí být schopni se přizpůsobit měnícím se potřebám prodejny v průběhu dne. To znamená, že zaměstnanci by měli být vybaveni dostatečnými dovednostmi a znalostmi, aby mohli efektivně fungovat na více odděleních a flexibilně zastávat různé úkoly podle aktuální situace.

Prodejnu řídí ředitel, který zodpovídá za celkovou správu prodejny. K datu 29. února 2024 má prodejna 140 zaměstnanců na plný úvazek, 4 zaměstnance na dohodu o



pracovní činnosti, 6 zaměstnanců na dohodu o provedení práce a dále 26 agenturních pracovníků. Pracovní pozice v prodejně jsou rozděleny do několika oblastí, včetně administrativy, dodržování rutin, pekárny, oddělení ovoce a zeleniny, pokladní zóny, pultu služeb zákazníků, pulty, doplňování čerstvých potravin (jogurtů atd.), managementu, Grocery (doplňování trvanlivých potravin), oddělení textilu F&F (softline), nepotravinové zboží (hardline, GM) a oddělení údržby.

V současné době jsou všechny pracovní pozice v rámci všech oddělení označovány jako „pracovník obchodního provozu“, s výjimkou oddělení údržby, dodržování rutin, managementu a administrativy. V těchto případech se pozice nazývají „pracovník technického provozu“, „pracovník dodržování rutin“, „manažer směny“ a „specialista pro administrativu“. Tyto sjednocené názvy vznikly s cílem umožnit rotaci práce mezi zaměstnanci, což znamená, že všichni zaměstnanci jsou vyškoleni na provádění všech úkolů a činností ve všech odděleních. Zaměstnanci přidělení k určitému oddělení nejprve získají specifickou odbornou přípravu na práci a úkoly související s tímto oddělením. Poté, po dokončení zkušební doby, jsou dále školeni na všechny další činnosti ve zbývajících odděleních. Tímto způsobem je zajištěno, že v případě nepřítomnosti kolegy nebo při větším zatížení práce na určitém oddělení lze flexibilně využít pracovní sílu z jiného úseku.

Došlo také ke sjednocení pozic manažerů. Dříve byli manažeři odpovědní za specifické oddělení v prodejně, které vedli a řídili. Nyní bylo provedeno sjednocení jejich pracovních pozic, a proto jsou všichni manažeři označováni jako „manažeři směny“. Ti mají za úkol spravovat a řídit veškerá oddělení v prodejně během své směny. Tento nový přístup umožňuje flexibilitu a efektivnější využití pracovní síly v rámci celé prodejny.

## **6.2 Individuální rozhovor s personalistou**

### **6.2.1 Realizace individuálního rozhovoru**

Rozhovory jsem provedla se dvěma personalistkami. Realizovala jsem je individuálně za účelem minimalizace možného vzájemného ovlivňování jejich odpovědí. Oba rozhovory se konaly v zasedací místnosti a jejich délka byla zhruba 25 minut. Rozhovory zahrnovaly 10 otázek (viz Příloha 1). Po získání odpovědí jsem provedla

srovnání, které mi umožnilo získat komplexní pohled na problematiku nábora nových zaměstnanců.

## 6.2.2 Výsledky individuálního rozhovoru

První personální pracovník je označen jako **Respondent A**, druhý **Respondent B**.

### 1. Jak dlouho pracujete v této společnosti a jak dlouho na pozici personalisty?

**Respondent A:** V této společnosti pracuji od roku 2009, na pozici personalistky od roku 2022.

**Respondent B:** V této společnosti pracuji od roku 2004, na pozici personalistky od roku 2022.

### 2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Zvolil/a jste obor, který odpovídá Vaší současné pracovní pozici, nebo jste se specializoval/a v jiném oboru?

**Respondent A:** Absolventka VOŠ, obor se neshoduje se současnou pracovní pozicí.

**Respondent B:** Střední odborné s maturitou, obor se neshoduje se současnou pracovní pozicí.

### 3. Jakým způsobem nejčastěji hledáte nové zaměstnance (např. prostřednictvím úřadů práce, veletrhy pracovních sil, na doporučení, na webových portálech, prostřednictvím agentur práce ...)?

**Respondent A:** Nejčastěji v rámci webových portálů, na které nám centrála vystaví potřebný inzerát, poté co jí definujeme přesný požadavek na danou pozici.

**Respondent B:** Nejčastěji přes webové portály.

### 4. Jaké postupně kroky činíte v rámci výběrového procesu?

**Respondent A:** Uchazeči nejdříve zašlou životopis do centrálního systému, která uchazeče nejdříve přetřídí, následně už jsou vybraní uchazeči zváni k nám na osobní pohovor.

**Respondent B:** Poté co uchazeč reaguje na inzerát a zašle životopis skrze portál na systém, kde vyberou nejvíce vhodné uchazeče, je nám na tyto zájemce poskytnut kontakt, abychom se s ním sami domluvili na osobním pohovoru,

který už má na starosti vedoucí daného úseku, do kterého obsazovaná pozice spadá.

**5. Dáváte přednost uchazečům s předchozími zkušenostmi a praxí v oboru?**

**Respondent A:** Praxe je vítaná, ale není to podmínkou.

**Respondent B:** Pokud má uchazeč praxi, je celý proces jednodušší. V momentě, kdy praxi nemá a je ochoten spolupracovat není problém nového zaměstnance zaučit.

**6. Definujete přesně požadavky, které na nově přijímané zaměstnance máte?**

**Respondent A:** Konkrétně detailní požadavky definované nemáme. Základní požadavky jako je flexibilita, atd... jsou uvedené v inzerátu. Uchazeč už tedy při reakci na inzerát vidí, co po něm bude vyžadováno.

**Respondent B:** Flexibilita a ostatní požadavky jsou definované přímo v inzerátu.

**7. Popište průběh vlastního přijímání nového zaměstnance ve vaší společnosti.**

**Respondent A:** Reakce na inzerát, zaslání životopisu, osobní pohovor, představení náplně práce, před přijetím je uchazeč povinen vyplnit vstupní test, který se zaměřuje hlavně na všeobecné předpoklady a bezpečnost práce. Po nástupu na pracovní pozici dochází k zaškolení a postupné adaptaci zaměstnance.

**Respondent B:** Zaměstnanec v den nástupu podepisuje smlouvu, kterou se zaměstnancem projdeme a dovysvětlíme potřebné věci. Proběhne školení v podobě instruktážního videa a krátkého testu ohledně bezpečnosti práce.

**8. Zajišťujete pro nové zaměstnance zaškolení, uvítání a seznámení se s pracovním prostředím? Realizujete ještě nějaké další postupy v rámci adaptace nového pracovníka?**

**Respondent A:** Ano, po podepsání smlouvy nový zaměstnanec absolvuje školení ohledně bezpečnosti práce a dostává uvítací balíček, který obsahuje brožuru s informacemi o Tescu a pracovní oděv. Dochází k prohlídce zázemí, vysvětlení principu čipování směn a následné adaptaci, která už probíhá na samotném oddělení kam zaměstnanec nastupuje.

**Respondent B:** Po podepsání smlouvy a absolvování školení, dostává zaměstnanec pracovní oblečení, čip, podepíše evidenční kartu a dochází k prohlídce zázemí (jídelsna, šatna...), poté už se jenom seznamuje na daném oddělení a dochází k adaptaci přímo tam.

**9. Existuje v organizaci příručka (tištěná, elektronická) pro nově příchozí zaměstnance? Pokud ano, co obsahuje?**

**Respondent A:** Ano, existuje. Zaměstnanci ji obdrží po nástupu do zaměstnání. Je dostupná také na internetovém portálu pro zaměstnance. Obsahuje informace o Tesco jako společnosti, dále také veškeré informace o tom, na koho se může nový zaměstnanec obrátit.

**Respondent B:** Ano, příručka pro zaměstnance je k dispozici. Nový zaměstnanec zde nalezne informace přímo o Tesco, kontakty, pokyny ohledně nošení pracovního oděvu, dodržování hygienických postupů na různých odděleních, pravidla zákaznického servisu atd...

**10. Domníváte se, že je postup přijímání a adaptace nového zaměstnance do Vaší společnosti dostatečný? Je něco, co byste Vy sám/sama doporučil/a?**

**Respondent A:** Ano, je dostatečný, v tuto chvíli mě nenapadá nic, co bych mohla doporučit.

**Respondent B:** Ano je dostatečný, v momentě, kdy zaměstnanec potřebuje něco dovysvětlit, tak nemáme problém mu pomoci.

## **6.3 Individuální rozhovory se zaměstnanci**

### **6.3.1 Realizace individuálních rozhovorů**

Individuální rozhovory se zaměstnanci, kteří prošli výběrovým řízením v posledních 6 měsících, byly uskutečněny s cílem hlouběji porozumět procesu náboru, výběrového řízení, adaptace a dalším aspektům, které jsou spojené s jejich nástupem do organizace z jejich pohledu. Celkem jsem rozhovor uskutečnila se dvěma zaměstnanci. Délka rozhovoru byla zhruba 30 minut a rozhovory byly prováděny individuálně v zasedací místnosti. Celkem rozhovor obsahoval 10 otázek (viz Příloha 2).

### 6.3.2 Výsledky individuálních rozhovorů

První dotazovaný zaměstnanec je označen jako **Respondent A**, druhý **Respondent B**

#### 1. Jak dlouho pracujete v této společnosti a jak dlouho působíte na trhu práce (od ukončení formálního vzdělávání)?

**Respondent A:** V této společnosti pracuji 6 měsíců a na trhu práce působím 1 rok.

**Respondent B:** V této společnosti jsem pracovala již dříve a nyní jsem před dvěma měsíci po sedmi letech nastoupila znovu na novou pozici.

#### 2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Shoduje se Vámi vystudovaný obor s nynější pracovní pozicí?

**Respondent A:** Střední vzdělání s maturitou, vystudovaný obor se s nynější pracovní pozicí neshoduje.

**Respondent B:** Střední vzdělání s maturitou s tím, že se můj vystudovaný obor s pracovní pozicí neshoduje.

#### 3. Jakým způsobem jste se o stávajícím místě dozvěděl/a?

**Respondent A:** Přes webový portál Jobs.cz jsem se dostala až přímo na webové stránky Tesca, kde jsem v sekci kariéra našla tuto pozici.

**Respondent B:** Přes webové stránky Tesca.

#### 4. Jakými kroky jste prošel/prošla v rámci výběrového řízení?

**Respondent A:** V rámci výběrového řízení jsem po zaslání životopisu, prošla výběrovým pohovorem.

**Respondent B:** Odeslala jsem životopis, po telefonní domluvě jsem absolvovala osobní pohovor. Po něm už následovala pouze lékařská prohlídka a podepsání smlouvy.

#### 5. Byla od Vás požadována předchozí praxe v oboru?

**Respondent A:** Praxe ode mě požadována nebyla.

**Respondent B:** Nebyla, v životopise jsem uvedla že už mám s prací v Tescu zkušenosti.

**6. Měl/a jste předem kompletní informace o tom, co se od Vás očekává pro případné získání pracovní pozice? Pokud ne, co Vám chybělo, případně, co Vás překvapilo?**

**Respondent A:** Myslím, že pozice byla inzerována velmi přehledně a na následných pohovorech jsem se dozvěděla vše potřebné.

**Respondent B:** Ano, věděla jsem do čeho jdu. Jak už z předchozí zkušenosti nebo přes známé kteří zde pracují.

**7. Popište průběh Vašeho vlastního přijímání do společnosti.**

**Respondent A:** Po tom, co jsem reagovala na inzerát, jsem byla pozvána na první pohovor, kde jsem se dozvěděla, co všechno tato pozice obnáší a poté jsem byla provedena po provozovně s vysvětlením co všechno spadá do kompetence pozice na kterou se hlásím.

**Respondent B:** Po zaslání životopisu a absolvování osobního pohovoru, lékařské prohlídky a podepsání smlouvy, jsem absolvovala vstupní školení.

**8. Bylo Vám poskytnuto zaškolení, uvítání a seznámení se s pracovním prostředím? Pomohla Vám společnost nějak, abyste se lépe adaptoval/a?**

**Respondent A:** Měla jsem dostatek času na zorientování se a většina kolegů byla velmi ochotná mi pomoci. Zaškolení proběhlo vstupním testem, který se spíše týkal bezpečnosti na pracovišti.

**Respondent B:** Školení formou obecného testu jsem absolvovala hned po podepsání smlouvy a tím, že už jsem tu kdysi pracovala pro mě nebylo seznamování se takový problém.

**9. Měl/a jste k dispozici nějakou příručku pro nové zaměstnance (tištěnou, elektronickou)? Pokud ano, obsahovala všechny potřebné informace?**

**Respondent A:** Ano, na začátku jsem dostala obecnou příručku s informacemi, které se týkají Tesca jako takového. Postupy jsem si ale následně zjišťovala sama ať už od kolegů, nebo přes internetový portál Tesco zaměstnanců.

**Respondent B:** Příručku s popisem konkrétních postupů na mém úseku jsem si našla sama na internetovém portálu pro zaměstnance. Obsahovala všechno,

co jsem potřebovala. Po nástupu do práce jsem obdržela brožuru s obecnými informacemi o Tescu.

**10. Domníváte se, že byl postup Vašeho přijetí a adaptace do společnosti dostatečný? Je něco, co byste Vy sám/sama doporučil/a pro svou rychlejší orientaci na novém pracovišti?**

**Respondent A:** Adaptace do společnosti byla dostatečná. Jediná věc, kde vidím prostor pro zlepšení, je více se zaměřovat a věnovat se novému zaměstnanci při zaškolování. Samozřejmě záleží na rušnosti provozovny a chápu že na to není vždycky prostor.

**Respondent B:** Po nástupu jsem sice absolvovala obecné školení, ale při samotné praxi přímo na mém úseku jsem si musela vystačit pouze s příručkou, kterou jsem si sama dohledala a byla jsem ze začátku velmi závislá na pomoci zkušených kolegů.

## **6.4 Vlastní analýza**

V této části bakalářské práce jsem se aktivně zapojila do procesu výběrového řízení. Se souhlasem personálního pracovníka a uchazeče o zaměstnání jsem se zúčastnila osobního pohovoru, což mi poskytlo cenný vhled do praxe a umožnilo mi lépe porozumět postupům a metodám, které jsou v organizaci používány při výběru zaměstnanců.

### **6.4.1 Realizace výběrového řízení**

Přijímací pohovor v Tesco je důležitou součástí procesu výběru zaměstnanců a začíná již v okamžiku, kdy uchazeč projeví zájem o pracovní pozici. Uchazeči, kteří reagují na inzerát na internetových stránkách, portálech nebo se přímo dostaví na prodejnu s dotazem ohledně pracovních míst, přichází na informační přepážku. Tato přepážka, nacházející se přímo v prostorách prodejny, je centrálním bodem, kde uchazeč informuje o svém zájmu o pracovní pozici. Zde oznamuje, že je domluven na osobním pohovoru s personálním oddělením kvůli práci. Pracovník nebo pracovnice na informační přepážce pak informuje personální oddělení o příchodu uchazeče. Po této notifikaci se uchazeči přímo věnuje pracovník personálního oddělení, který přebírá

iniciativu a vede ho do kanceláře. Zde probíhá samotný pohovor, který je vedoucím krokem ke zkoumání vhodnosti uchazeče pro pracovní pozici v Tesco.

Při tomto pohovoru se zájemkyně ucházela o pozici pokladní. Na počátku pohovoru se personalistka snažila uvolnit atmosféru otázkami, které nebyly přímo spojené s obsahem výběrového pohovoru. Otázky byly spíše obecného charakteru a sloužily k navázání prvního kontaktu s uchazečem, jako například dotaz na to, jaká byla cesta atd... Dále personalistka zdůraznila, že uchazečka má možnost kdykoliv položit dotazy nebo vyjádřit své připomínky či obavy během celého průběhu pohovoru. Poté co byla navázána příjemná atmosféra, začala personalistka pokládat otázky ohledně pracovních zkušeností. Uchazečka byla dotázána na její předchozí pracovní zkušenosti a na to, zda má v oboru už nějakou praxi. Personální pracovnice se zajímala o posledního zaměstnavatele a důvod, proč hledá novou pracovní příležitost. Dále byla uchazečka vyzvána, aby popsal své představy o práci v Tescu a své dlouhodobé kariérní cíle. Personalistka tím zároveň zjišťovala to, jak uchazečka vnímá svou roli v týmu a jaké dovednosti si přeje rozvíjet. Díky tomu, že při těchto otázkách mluvila spíše uchazečka o zaměstnání, pomohlo to personalistce získat ucelený obraz o motivaci a ambicích uchazeče a zároveň posoudit její komunikační dovednosti, neboť jsou pro výkon pracovní pozice klíčové. Posuzovala schopnost jasně vyjádřit myšlenky, aktivně naslouchat a reagovat na otázky a podněty. Tímto způsobem personalistka získala představu o tom, jakým způsobem by uchazečka komunikovala s kolegy, zákazníky a nadřízenými, což je klíčový faktor pro úspěšné fungování v pracovním prostředí společnosti.

Dále byla uchazeče představena struktura a fungování obchodu. Personalistka ji seznámila s prostředím, kde by měl budoucí zaměstnanec pracovat. Uchazečka získala informace o pracovní době. Poskytnuty byly podrobnosti týkající se pracovních směn, možných variant pracovních modelů a jejich rotace. Personální pracovnice poskytla uchazeče rovněž informace o mzdě a seznámila ji s nabízenými benefity. Informovala ji o tom, že mzda se může lišit v závislosti na pracovním místě, pracovním režimu, pracovní době a dalších faktorech. Současně představila benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Uchazečka si tak mohla vytvořit ucelenou představu o celkových pracovních podmínkách a benefitech spojených s prací v Tescu.



Když se osobní pohovor blížil ke konci, personalistka věnovala uchazečce dostatečný prostor na otázky. Uchazečka se tak měla možnost doptat na informace, které se během pohovoru nedozvěděla. Konkrétně se doptávala na informace ohledně dovolené a rozvržení směn.

V závěru přijímacího pohovoru byla uchazečka seznámena s časovým plánem náboru. Pracovnice personálního oddělení vysvětlila uchazečce, jakým způsobem bude probíhat další proces po pohovoru. To zahrnovalo informace o tom, kdy může uchazečka očekávat zpětnou vazbu na svou účast v pohovoru. Poté už došlo pouze k ukončení setkání, přičemž se personalistka zeptala, zda už opravdu uchazečka nemá žádné dotazy. Dále poděkovala uchazečce za její čas a zájem o pracovní pozici a rozloučila se.

#### **6.4.2 Analýza průběhu výběrového řízení**

Zde se zaměřím na zhodnocení jednotlivých kroků přijímacího řízení, konkrétně osobního pohovoru v Tesco z vlastního subjektivního hlediska.

##### **1. Přivítání na osobním pohovoru**

Vytvoření příjemné atmosféry na začátku osobního pohovoru hrálo klíčovou roli v tom, jak se uchazečka cítila během celého procesu. Uchazečka se tak mohla uvolnit a nebát se na cokoli zeptat. Tím, že se uchazečka cítila vítána a respektována, mohla lépe projevit své osobní a profesní kvality.

##### **2. Informace ohledně předchozích pracovních zkušeností a důvodu hledání nové práce**

Dalším krokem bylo zkoumání pracovních zkušeností, včetně posledního zaměstnavatele a důvodu, proč hledá novou pracovní příležitost. Z mého hlediska tato etapa mohla představovat klíčový moment, kdy se zaměstnavateli naskytla možnost získat podrobnější pohled na přínos, který může uchazečka přinést do organizace a zároveň to pro uchazečku byla příležitost lépe porozumět požadavkům a očekáváním spojenými s pracovním místem. Podle mého názoru ale mohla být tato možnost využita více. Personalistka se spokojila s poněkud strohými odpověďmi. Myslím, že mělo být více prostoru pro důkladné zjištění pracovních zkušeností a motivace uchazečky.

##### **3. Jaká jsou očekávání od budoucí pracovní pozice**

Cílem této části pohovoru bylo zjistit jaká má uchazečka očekávání od společnosti i od místa samotného. Mohla sdělit své ambice a zároveň lépe porozumět, jakým směrem se Tesco jako firma ubírá a zda se tato vize shoduje s jejími hodnotami a cíli. Myslím, že tato část pohovoru byla důležitá, protože se v ní uchazečka dozvěděla, jak její představy souvisí s realitou.

#### **4. Představení obchodu a pracovního prostředí**

Následujícím krokem v procesu bylo seznámení uchazeče s obchodem a pracovními podmínkami v Tesco. Tato fáze má zásadní význam, neboť umožňuje uchazečům získat důkladné informace o pracovním prostředí a očekávaných pracovních podmínkách jako je například pracovní doba. Nicméně, mám za to, že by tento krok mohl být ještě efektivnější, pokud by bylo věnováno více času diskusi o konkrétních podmínkách. Takový prostor by uchazečům umožnil lépe porozumět nárokům a očekáváním spojeným s pracovním místem a přizpůsobit se. Zároveň by umožnil personálnímu oddělení lépe porozumět individuálním potřebám uchazečů.

#### **5. Seznámení se mzdou a benefity**

Následovalo seznámení se mzdou a s benefity, které Tesco svým zaměstnancům poskytuje. Tento krok byl důležitý pro stanovení finanční motivace uchazečky a pro její následné rozhodování o práci v Tesco. Kladně hodnotím, že uchazeče byli sděleny možnosti potenciálního kariérního růstu.

#### **6. Prostor pro otázky a seznámení s časovým plánem náboru**

Prostor pro položení otázek a seznámení s časovým plánem náboru byl závěrečnou fází osobního pohovoru. Tato fáze byla důležitá pro podporu zájmu uchazeče o pracovní pozici a pro zajištění informovanosti o dalších krocích v procese přijímání. Považuji za důležité, že uchazeč má možnost sdělit své otázky a získat jasnou představu o dalším postupu.

### **6.5 Komparace výsledků**

Po provedení rozhovorů s personalistkami a zaměstnanci, kteří se účastnili výběrových řízení v posledním půl roce, lze konstatovat časté shody a podobnosti v jejich vyjádřeních. Nejčastěji používaným způsobem pro hledání nových zaměstnanců je prostřednictvím webových portálů, což potvrzují jak personalistky, tak i samotní zaměstnanci. Stejně tak odpověděla i uchazečka, se kterou jsem výběrový proces

absolvovala. Zásadní je také shoda mezi tvrzeními personalistek a skutečností, jak probíhá celý proces přijímání zaměstnance do společnosti. Od odeslání životopisu, přes osobní pohovor až po povinnou administrativu a absolvování školení týkajícího se bezpečnosti práce na pracovišti, byly jednotlivé kroky popsány s velkou přesností a shodují se s informacemi poskytnutými zaměstnanci.

Co se týče požadavku na praxi, opět tvrzení personálních pracovníků o tom, že praxe není nezbytná, odpovídá realitě. Zaměstnanci, kteří nově nastoupili, uvedli, že sice neměli předchozí praxi v daném oboru, avšak to nebylo překážkou v úspěšném absolvování přijímacího procesu. První respondentka neměla žádnou praxi v oboru, druhá respondentka měla již předchozí zkušenosti s prací v Tesco, ale nikoliv s pozicí, o kterou se ucházela.

Zmíněna byla i existence příručky pro nové zaměstnance, nicméně, zaměstnanci upozornili na to, že obsahovala spíše informace o společnosti Tesco obecně. Následně si materiály, které obsahují popis práce daném úseku buď vyžádali nebo dohledali na internetovém portálu pro zaměstnance společnosti Tesco.

Z rozhovorů jsem dále zjistila, že inzerce byla podána smysluplně a efektivně pro uchazeče. Personalistky potvrdily, že inzerce přitahují z většiny relevantní uchazeče. Zaměstnanci, kteří byli úspěšní v přijímacím procesu, sdělili, že inzerce obsahovala relevantní informace a odpovídala realitě pracovního prostředí. Tato shoda mezi očekáváním zveřejněné inzerce a skutečností přispívá k úspěšnému přilákání vhodných kandidátů a usnadňuje jim rozhodování o účasti v přijímacím řízení.

Zaměstnanci dále potvrdili, že úvodní školení jim bylo poskytnuto pouze formou vstupního testu, který se týkal obecných bezpečnostních pravidel na pracovišti, základních pracovních dovedností a organizace práce v celé společnosti. Konkrétní školení, které by se zaměřovalo na specifika jejich pracovního úseku či oddělení, však zaměstnanci na začátku nepodstoupili. Praxe pak byla hlavním zdrojem praktického vzdělávání, kde zaměstnanci získávali nejvíce informací a dovedností relevantních pro jejich konkrétní pracovní pozici.

Během analýzy výsledků z rozhovorů s personalistkami a novými zaměstnanci, kteří prošli výběrovým řízením v posledních šesti měsících, jsem zaznamenala výzvu týkající se zaškolování nových zaměstnanců. Respondenti uvedli, že by měla být

jejich zaškolení věnována větší pozornost. I když uvedli, že se zpravidla setkali s ochotou ostatních zaměstnanců pomoci jim, občas bylo stresující neustále se na něco ptát a měli pocit, že tím své kolegy obtěžují. Problematické bylo také nejasné určení osoby, na kterou by se mohli obrátit v případě potřeby pomoci. Přestože příručka, kterou noví zaměstnanci obdrželi při nástupu do práce, uvádí, že se mohou obrátit na zkušeného kolegu (buddyho), nebylo vždy jasné, kdo tímto „buddym“ vlastně je. Tato nejednoznačnost může vytvářet zmatek a překážky v procesu zaškolování nových zaměstnanců a navrhovaná opatření pro jasné určení této role by mohla významně přispět ke zlepšení celkového procesu zaškolování a integrace nových členů do pracovního kolektivu.

## 7 Vlastní doporučení

Na základě získaných poznatků z pozorování a výsledků rozhovorů s personálními pracovníci a nově přijatými zaměstnanci jsem identifikovala oblasti, které vykazují potenciál pro zlepšení. Pro dosažení efektivnějšího a plynulejšího procesu zaškolování a integrace jsem navrhla určitá opatření, která by mohla vést ke zvýšení efektivity a spokojenosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatele.

Vzhledem k rušnosti a vytíženosti provozovny není vždy možné věnovat dostatečný čas a pozornost zaškolování nových zaměstnanců. Tato skutečnost může negativně ovlivnit efektivitu a produktivitu nových zaměstnanců, kteří se musí rychle adaptovat na pracovní prostředí a náročné pracovní podmínky. Cílem těchto navržených opatření je posílit začátky nových zaměstnanců, aby se lépe adaptovali na pracovní prostředí a rychleji dosahovali plné pracovní výkonnosti. Následující text se zaměří na tato opatření a jejich potenciální dopady na celkový proces zaškolování a integrace nových zaměstnanců ve společnosti.

Navrhované opatření spočívá v definování jasné role a odpovědností „buddyho“ v rámci nového pracovního prostředí. Navzdory tomu, že je v příručce pro nové zaměstnance uvedeno, že pozice „buddy“ existuje, v praxi se často ukazuje, že tato role není dostatečně definována a plně implementována. Proto je nezbytné jasné specifikovat úlohu a povinnosti buddyho, který je zkušeným zaměstnancem, provázejícím nováčka během jeho začátků v práci. V okamžiku, kdy nový zaměstnanec vstupuje do pracovního prostředí, by se tento „buddy“ měl nováčka ujmout a vést ho během jeho prvních dnů práce. Tento přístup by zajistil, že nový zaměstnanec se cítí podporován a lépe zorientovaný v novém prostředí, což by mohlo vést k rychlejší integraci do pracovního týmu a zvýšení jeho pohodlí a efektivity při výkonu práce. Mezi hlavní úkoly patří poskytování potřebných informací, praktická pomoc a podpora v integračním procesu. Tato definice by měla být sdělena všem zaměstnancům, kteří mají být v roli „buddyho“ zaškoleni. Na každém úseku obchodu by měl být minimálně jeden zaměstnanec, který bude vybrán k zastávání role „buddyho“. Tento zaměstnanec by měl být pečlivě vybrán na základě svých komunikačních schopností a schopnosti motivovat a pomáhat ostatním. Vybraní zaměstnanci, kteří budou plnit roli „buddyho“, by prošli specifickým školením. Toto

školení by mělo být zaměřeno na mentoringové dovednosti a způsoby podpory nových kolegů v pracovním prostředí. Cílem by bylo zajistit, že zaměstnanci vykonávající roli „buddyho“ budou vybaveni potřebnými dovednostmi a znalostmi, které jim umožní poskytovat efektivní podporu nově příchozím zaměstnancům. Školení by mělo obsahovat témata jako aktivní poslech, komunikace, řešení problémů a motivace. Důraz by měl být kladen také na povzbuzování nových zaměstnanců, budování důvěry a poskytování užitečných rad a informací týkajících se práce a firemní kultury. Tímto způsobem by se mělo zajistit, že role „buddyho“ bude plně využívána a přispěje k úspěšné integraci nových zaměstnanců do pro ně zatím neznámého pracovního kolektivu.

Pravidelná setkávání „buddyho“ a nových zaměstnanců by mohla být velmi prospěšná pro efektivní začlenění do pracovního prostředí. Po nástupu do práce by se mohlo konat první setkání, kde by noví zaměstnanci dostali příležitost seznámit se se svými „buddy“, získat základní informace o pracovním prostředí a položit základní otázky. Poté by se pravidelně, po určité době od nástupu do práce, organizovala další setkání, aby se noví zaměstnanci mohli podělit o své zkušenosti, řešit případné problémy a získat zpětnou vazbu od svého „buddy“ a dalších kolegů. Tato setkání by mohla být příležitostí k prohloubení vztahů v týmu a k vytvoření prostředí podpory a spolupráce. Zároveň by umožnila identifikovat případné nedostatky v procesu zaškolování a umožnily by rychlé řešení a zlepšení. Pravidelnost těchto setkání by zajišťovala kontinuální podporu novým zaměstnancům v průběhu jejich adaptace na nové pracovní prostředí.

## 8 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci na téma „Personální práce ve vybrané instituci“ jsem se zaměřila na konkrétní personální činnosti, a sice na analýzu procesů při výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců ve zvolené instituci, konkrétně ve společnosti Tesco Stores ČR, a. s.

V teoretické části práce jsem představila pojmy související s problematikou lidských zdrojů a lidského kapitálu. Stručně jsem představila jednotlivé personální činnosti. Samostatnou kapitolu jsem věnovala popisu procesů výběru a adaptace zaměstnanců, a to od fáze hledání nových pracovníků až po formulaci cílů a metod jejich adaptace v pracovním prostředí.

Pro praktickou část práce jsem použila metodu pozorování a individuálních rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a s nově přijatými zaměstnanci společnosti, abych získala konkrétní informace o fungování přijímacího procesu a adaptace nových zaměstnanců. Díky tomu jsem mohla porovnat názory na to, jak funguje přijímací proces ve společnosti Tesco z pohledu personalistů a zaměstnanců. Tyto poznatky jsem následně komparovala ještě s postřehy, které jsem získala díky vlastní účasti při přijímacím pohovoru a pozorováním jeho průběhu. Dle získaných informací musím konstatovat většinovou shodu ve tvrzeních a spokojenost s průběhem výběrového řízení. Kritické připomínky se vyskytly pouze k oblasti zaškolování a adaptace v novém pracovním prostředí.

Zde byl tedy prostor pro vlastní doporučení, které by mohlo přispět ke zlepšení procesu adaptace nových zaměstnanců. Konkrétně jsem doporučila přidělení zkušeného zaměstnance (buddyho), který by nově příchozímu zaměstnanci poskytoval podporu, pomoc a orientaci v prvních dnech nebo týdnech jeho zaměstnání. Tento zaměstnanec by novému kolegovi pomohl se seznamováním s pracovními postupy, kolegy, firmou a kulturou organizace. Tím by se nejen zlepšila spokojenost nově přijatých zaměstnanců, ale i urychlilo i jejich začlenění do nového kolektivu. To vše by přispělo k větší efektivitě práce v organizaci.

## 9 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2015. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, MARGARET A HOOK, CAROLINE. *Introducing human resource management*. 4. th ed., New York: Financial times prentice hall, 2005. 510 s. ISBN 0273681745.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*, 1. vydání, Brno: Nakladatelství MotivPress, s. r. o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-726-12889-8.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů: Západní kořeny – východní tradice*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2016. 163 s. ISBN 978-80-87533-15-4.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.



PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2. vydání. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-8993-4.

SRPOVÁ, Jitka A ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 432 S. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Textová studijní opora. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

HŮBELOVÁ, Dana. Lidský kapitál jako jeden z klíčových rozvojových faktorů. *In: 16. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Masaryk University Press, 2013, s. 72-78 [online]. [cit. 2024-01-25]. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-6257-2013-8. ISBN 9788021062573.

Dostupné z:

[http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/41725568/09\\_2013.pdf](http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/41725568/09_2013.pdf)

Tesca – Tesco historie firmy, 2012 [online]. [cit. 2024-12-03]. Dostupné z <https://www.tesca.cz/historie-firmy>

Tesco – itesco, 2024 O nás [online]. [cit. 2024-12-03]. Dostupné z <https://corporate.itesco.cz/o-nas>

Frontier Economics, 2020, Klíčové iniciativy a milníky v oblasti udržitelnosti a komunity [online]. [cit. 2024-12-03]. Dostupné z [https://corporate.itesco.cz/media/x1cajlkf/20-2557\\_tesco-cz-final-report.pdf](https://corporate.itesco.cz/media/x1cajlkf/20-2557_tesco-cz-final-report.pdf)

## **10 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK**

Obrázek 1: Postup obsazování volných pracovních míst ..... 30

Obrázek 2: Klíčové iniciativy a milníky v oblasti udržitelnosti a komunity ..... 32

Tabulka 1: Zdroje a síly náboru a výběru ..... 23

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovor s personalistou

Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovory se zaměstnanci

## **Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovor s personalistou**

1. Jak dlouho pracujete v této společnosti a jak dlouho na pozici personalisty?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Zvolil/a jste obor, který odpovídá vaší současné pracovní pozici, nebo jste se specializoval/a v jiném oboru?
3. Jakým způsobem nejčastěji hledáte nové zaměstnance (např. prostřednictvím úřadů práce, veletrhy pracovních sil, na doporučení, na webových portálech, prostřednictvím agentur práce ...)?
4. Jaké postupné kroky činíte v rámci výběrového procesu?
5. Dáváte přednost uchazečům s předchozími zkušenostmi a praxí v oboru?
6. Definujete přesně požadavky, které na nově přijímané zaměstnance máte?
7. Popište průběh vlastního přijímání nového zaměstnance ve vaší společnosti.
8. Zajišťujete pro nové zaměstnance zaškolení, uvítání a seznámení se s pracovním prostředím? Realizujete ještě nějaké další postupy v rámci adaptace nového pracovníka?
9. Existuje v organizaci příručka (tištěná, elektronická) pro nově příchozí zaměstnance? Pokud ano, co obsahuje?
10. Domníváte se, že postup přijímání a adaptace nového zaměstnance do vaší společnosti dostatečný? Je něco, co byste Vy sám/sama doporučil/a?

## **Příloha 2: Otázky pro individuální rozhovory se zaměstnanci**

1. Jak dlouho pracujete v této společnosti a jak dlouho působíte na trhu práce (od ukončení formálního vzdělávání)?
2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Shoduje se Vámi vystudovaný obor s nynější pracovní pozicí?
3. Jakým způsobem jste se o stávajícím místě dozvěděla?
4. Jakými kroky jste prošel/prošla v rámci výběrového řízení?
5. Byla od Vás požadována předchozí praxe v oboru?
6. Měl/a jste předem kompletní informace o tom, co se od Vás očekává pro případné získání pracovní pozice? Pokud ne, co Vám chybělo, případně, co Vás překvapilo?
7. Popište průběh Vašeho vlastního přijímání do společnosti.
8. Bylo Vám poskytnuto zaškolení, uvítání a seznámení se s pracovním prostředím? Pomohla Vám společnost nějak, abyste se lépe adaptoval/a?
9. Měl/a jste k dispozici nějakou příručku pro nové zaměstnance (tištěnou, elektronickou)? Pokud ano, obsahovala všechny potřebné informace?
10. Domníváte se, že byl postup Vašeho přijetí a adaptace do společnosti dostatečný? Je něco, co byste Vy sám/sama doporučil/a pro svou rychlejší orientaci na novém pracovišti?