

Analýza systému přijímání pracovníků ve firmě HP Tronic - prodejny elektro a.s.

Tereza Doubravová

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza DOUBRAVOVÁ**
Osobní číslo: **M10097**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému přijímání pracovníků ve firmě HP Tronic – prodejny elektro a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se přijímání a adaptace pracovníků.

II. Praktická část

- Proveďte průzkum systému přijímání a adaptace pracovníků ve firmě HP Tronic – prodejny elektro a.s.
- Na základě výsledků průzkumu navrhnete optimalizaci systému příjmu nových zaměstnanců a jejich adaptaci ve firmě HP Tronic – prodejny elektro a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Introducing human resource management. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2008, 492 p. ISBN 02-737-1200-4.
KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. Personální management, řízení, organizace. 3. vyd. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 22. února 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.5.2014

Doubravová Tereza

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce bylo navržení opatření na zlepšení v získávání, výběru, příjmu zaměstnanců a v adaptačním procesu. Nejdříve byly zpracovány teoretické prameny. Teoretická východiska byla následně použita k rozboru procesu zajišťování pracovní síly ve firmě HP Tronic – prodejny elektro a.s. Ke sběru dat pro analytickou část byla použita metoda dotazníkového šetření, jehož respondenty byli nově příchozí zaměstnanci partnerských prodejen společnosti HP Tronic – prodejny elektro a.s. Pro dokreslení situace byla použita metoda rozhovoru s vybranými nově příchozími zaměstnanci. Na základě výsledků analýzy byla doporučena zlepšení. Například: zpřehlednění školení o BOZP nebo formální vyhodnocení adaptačního procesu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, příjem zaměstnanců, adaptační proces

ABSTRACT

The thesis work objective is to propose improvement measures for finding, selection, recruitment of employees and propose improvement measures for HP Tronic – electro shops joint-stock company employees adaptation process. As first step work deal with processed theoretical sources. Theoretical data was used for analysis of HP Troinc - electro shops joint-stock company manpower obtain process. For data collecting process for analytic part was used the survey method where new employees of partner companies of HP Tronic - electro shops joint-stock company was as respondents. For clear and relevant view to this topic, was used Speak-to-new-coming employees survey method. Improvements based on the results of the analysis will be recommended, for example: reorganize safety training or formal evaluation of the adaptation process.

Keywords: human resources management, recruitment, selection of employee, employee income, adaptation procescoming

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Matoškové za poskytnuté rady, ochotu, čas a trpělivost, kterou mi věnovala a vždy mi velmi ochotně poradila.

Dále bych ráda poděkovala personálnímu útvaru skupiny firem HP Tronic. Konkrétně vedoucí personálního oddělení Ing. Petře Trčkové a personalistce pro divizi Retail Euronics Ing. Pavlíně Štěpánové. Obě mi byly velkou oporou a vždy s ochotou odpověděly na mé dotazy a poskytovaly mi potřebné informace.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY	14
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	15
2.1.1 Definování požadavků	16
2.1.1.1 Popis pracovního místa	16
2.1.1.2 Specifikace pracovního místa	16
2.1.2 Posuzování vnitřní a vnější nabídky lidských zdrojů.....	17
2.1.2.1 Vnitřní trh práce.....	17
2.1.2.2 Vnější trh práce	18
2.1.3 Volba metod získávání pracovníků.....	19
2.1.3.1 Metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů	19
2.1.3.2 Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	19
2.2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
2.2.1 Předvýběr zaměstnanců.....	20
2.2.2 Postup při výběr zaměstnanců.....	21
2.2.3 Metody výběru zaměstnanců.....	22
2.2.3.1 Metody založené na zkoumání dokumentů předložených uchazečem	23
2.2.3.2 Testy pracovní způsobilosti	24
2.2.3.3 Zkoumání referencí.....	26
2.2.3.4 Výběrový pohovor	26
2.2.3.5 Assessment centra (AC).....	28
2.2.4 Moderní trendy při přijímacím řízení.....	29
3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	30
3.1 PRACOVNÍ SMLOUVA.....	30
3.1.1 Náležitosti pracovní smlouvy.....	30
3.2 DALŠÍ NEZBYTNÉ NÁLEŽITOSTI PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
3.3 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	31
4 ADAPTACE PRACOVNÍKA	32
4.1 DŮVODY PRO ADAPTACI PRACOVNÍKŮ	32
4.2 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	32
4.3 VÝSLEDEK PROCESU ADAPTACE.....	34
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
6 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY SPOLEČNOSTÍ HP TRONIC	38
6.1 SKUPINA FIREM HP TRONIC	38
7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SKUPINY HP TRONIC	41
7.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PRO DIVIZI RETAIL EURONICS	42
7.1.1 Popis pozic pro divizi retail Euronics	42
7.2 ORGANIZACE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ.....	43
7.2.1 Personální strategie	43

8	ANALÝZA POČTU ZAMĚSTNANCŮ, FLUKTUACE PRO HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A.S.	44
8.1	POČET ZAMĚSTNANCŮ HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A.S.	44
8.2	FLUKTUACE BEZ PŘIROZENÝCH ODCHODŮ A MD PRO HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A.S.	45
8.2.1	Reakční čas.....	45
9	ANALÝZA ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY, PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ PRO HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A. S.	46
9.1	POSTUP PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ	46
10	ADAPTAČNÍ PROCES	49
10.1	ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU NA PRODEJNÁCH EURONICS	49
10.2	ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU V HPT – PRODEJNY ELEKTRO A.S.	52
10.2.1	Vstupní povinnosti zaměstnance	53
10.2.2	Vysvětlení způsobu hodnocení a odměňování	55
10.3	PRODUKTOVÁ ŠKOLENÍ A INFORMOVANOST O NÁPLNI PRÁCE	55
10.4	MOŽNOST DOSTAT SE K INFORMAČNÍM MATERIÁLŮM A JEJICH SROZUMITELNOST.....	57
10.5	PŘIDĚLOVÁNÍ OSOBNÍCH OCHRANNÝCH PRACOVNÍCH POMŮCEK (OOPP) A OSTATNÍCH PRACOVNÍCH POMŮCEK PRO ZAMĚSTNANCE PRODEJEN	59
10.6	ZHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU BĚHEM PRVNÍCH TŘECH MĚSÍCŮ NA NOVÉM PRACOVÍŠTI.....	60
10.7	ZNALOST SPOLEČNOSTI HPT ZAMĚSTNANCI V ADAPTAČNÍ DOBĚ	62
10.8	ZPĚTNÁ VAZBA OD ZAMĚSTNANCŮ V ADAPTAČNÍ DOBĚ.....	63
11	SHRNUTÍ ANALÝZY	64
12	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	66
12.1	VYLEPŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	66
12.2	DALŠÍM NÁVRHEM JE VĚTŠÍ ZAPOJENÍ PERSONALISTY DO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ.....	67
12.3	ZLEPŠENÍ V OBJEDNÁVKÁCH OOPP A OSTATNÍCH PRACOVNÍCH POMŮCEK	67
12.4	ZPŘEHLEDNĚNÍ ŠKOLENÍ BOZP	68
12.5	ZPŘÍSTUPNĚNÍ VĚTŠÍHO MNOŽSTVÍ INFORMACÍ O PRODUKTECH	69
12.6	VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	69
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK	76
	SEZNAM PŘÍLOH	77

ÚVOD

Lidé samotní jsou pro každou společnost velice důležití. Mnoho z autorů (např.: Armstrong 2007, Mohelská 2009, Koubek 2007) hned na začátku svých publikací k dané problematice uvádí, že personál je to nejdůležitější, co každá společnost má. Sám personál totiž tvoří úspěšnou společnost.

O tuto stránku společnosti, zaměstnance samotné, se ve společnostech starají personální oddělení. Zaměřuje se nejen na vyhledávání, výběr a příjem zaměstnanců, ale také na jejich adaptaci. Na adaptační období a adaptaci samotnou některé firmy zapomínají, což je v dnešní době velkým problémem. Každý nově příchozí zaměstnanec představuje pro společnost nemalé náklady skrývající se v inzerci, práci personalistů a samotném výběrovém řízení. Je proto velmi důležité věnovat přijímacímu procesu velkou pozornost, aby byl vybrán nejlepší uchazeč, a to dle jeho zkušeností, vzdělání a dalším vlastnostem, které z něj činí nejlepšího uchazeče a ne na základě osobních sympatií pracovníka, který nového zaměstnance přijímá. Díky osobním dojmům může dojít ke zkreslení, které má posléze nemalé následky.

Dále je nutné o své zaměstnance i nadále pečovat, aby zaměstnanec neodešel ke konkurenci. Je nutné dbát na zapojování nováčků do pracovního kolektivu, využívání a rozvoj jejich schopností a dovedností.

Bakalářská práce se zaměřila na skupinu společností HP Tronic. Na její přijímací řízení, ale hlavně na funkčnost adaptačního systému. Ve skupině firem HPT v současné době dochází k přeorganizování. I díky této skutečnosti společnost potřebuje zhodnotit dopad tohoto stavu na zaměstnance.

V teoretické části bakalářské práce bude analýza literárních zdrojů z oblasti personálního řízení konkrétně zaměřená na získávání, výběr, příjem zaměstnanců a následující adaptační období.

V praktické části bude popsán průběh výběrového řízení na prodejnách a následně funkčnost adaptačního procesu. S ohledem na fakt, že zaměstnanci prodejen jsou roztroušeni po celé České republice, je pro personalistky komplikovanější obsáhnout celé toto území a starat se o všechny zaměstnance stejnou měrou.

Cílem bakalářské práce je pomocí získaných teoretických znalostí nalézt problémy ve vyhledávání, výběru a příjmu zaměstnanců HPT- prodejny elektro a.s. a dále v adaptačním procesu. Ze zjištěných problémů budou navržena opatření na jejich zlepšení.

Pro získání nejpřesnějších informací na prodejnách probíhalo dotazníkové šetření, které má zjistit mezery v komunikaci a nepřesnosti, které si zaměstnanci myslí o samotném adaptačním procesu, z pohledu nově příchozích zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření bude vytvořena analýza současné situace. Na základě této analýzy budou navržena doporučení k odstranění nedostatků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, což jsou lidé. Lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. S tímto názorem se v podstatě ztotožňuje i Koubek (2007).

Duda (2008) uvádí: *„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, 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, ve vztahu k vykonané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*

Armstrong (2007), Duda (2008) a Koubek (2007) se shodují na důležitosti lidských zdrojů pro podnik. Lidské zdroje totiž uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání.

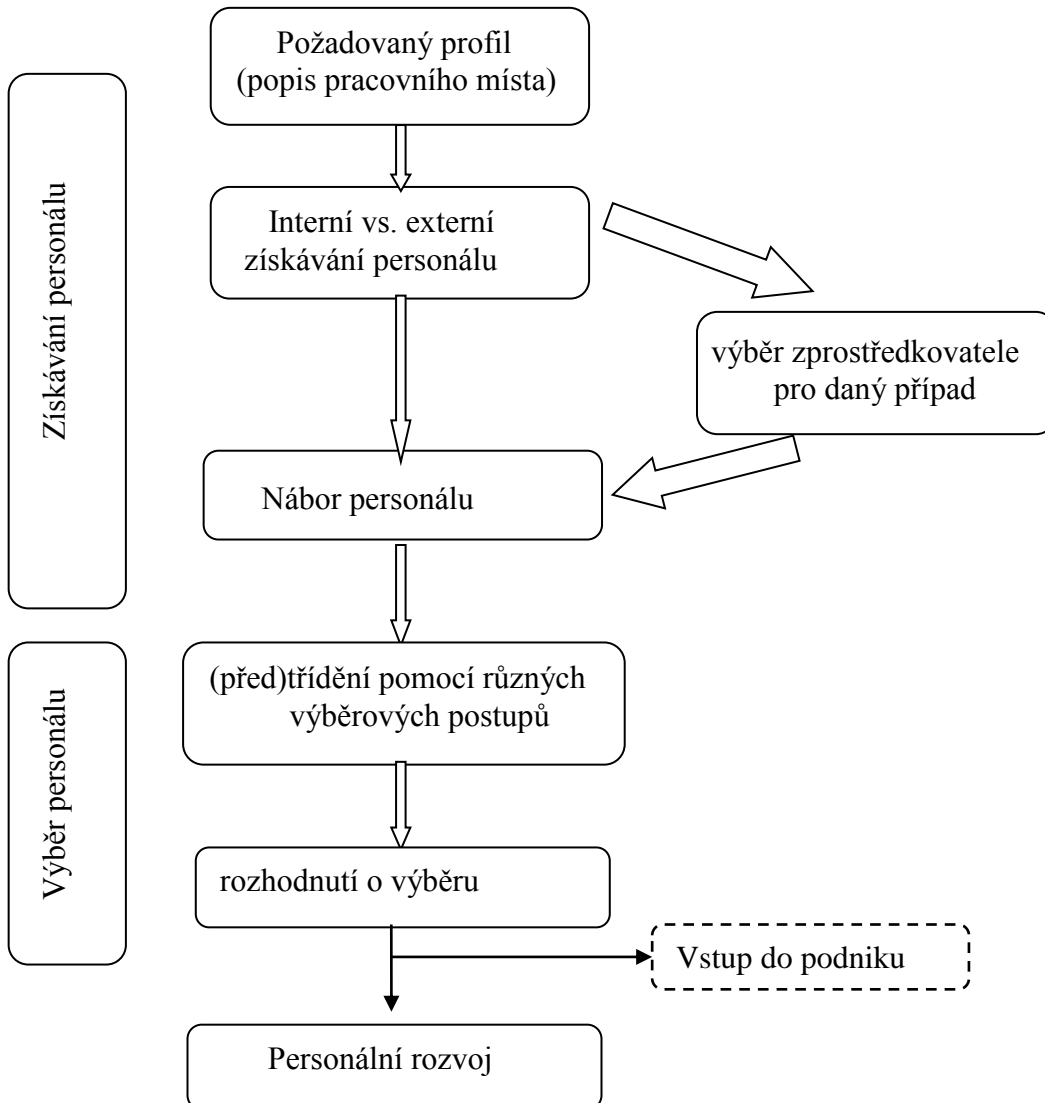
Dle Foota (2005) má řízení lidských zdrojů pět hlavních charakteristik. Mezi tyto charakteristiky patří zdůrazňování důležitosti přijetí strategického přístupu, převládající role liniovým manažerům. Soudržně integrovaná organizační politika. V řízení lidských zdrojů má být přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenčních výhod prostřednictvím lidského úsilí. V neposlední řadě musí zdůraznit, že mezi zaměstnanci a manažery by měl převládat spíše unitaristický přístup než pluralistický.

Armstrong (2007) uvádí, že řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem spojují filozofii lidských zdrojů, strategii lidských zdrojů, politiku lidských zdrojů, procesy v oblasti lidských zdrojů, praxi v oblasti lidských zdrojů a programy v oblasti lidských zdrojů.

Dle všech výše uvedených autorů jsou lidské zdroje pro podnik klíčové. Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Základem je věnovat pozornost nejen fungování lidských zdrojů ve společnosti, ale už jejich přijímání do organizace.

2 ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY

Zajišťování pracovní síly má dvě základní fáze, které zachycuje Obrázek 1 publikován Kasperem a Mayrhoferem (2005), dělí náborový proces na dvě základní fáze a to získávání pracovníků a výběr personálu. V následujících podkapitolách jsou tyto fáze dále rozebrány.



Obr. 1: Fáze náborového procesu

(vlastní zpracování dle Kasper a Mayrhofer (2005, s. 379))

2.1 Získávání pracovníků

Podle Koubka (2007, s.117) je získávání pracovníků činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádaném termínu.

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat dostatečné množství kvalitních pracovníků při vynaložení minimálních nákladů. Aby byly uspokojeny podnikové potřeby lidských zdrojů (Amstrong, 343)

Získávání pracovníků je klíčovou fází pro formování organizace. Má velký vliv na úspěšnost, prosperitu a konkurenceschopnost organizace. Získávání pracovníků je v současné době známo spíše jako nábor zaměstnanců. Je ovšem nutné říci, že nábor je chápán spíše jako získávání pracovníků z vnějších zdrojů, na druhou stranu v moderní personalistice se usiluje i o získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace, což znamená z řad současných zaměstnanců. Je to tedy úsilí o hospodaření se současnou pracovní silou a s jejím zvyšováním produktivity (Koubek, 2007).

Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a na straně druhé jsou potencionální zaměstnanci hledající práci a vybírající si mezi různými nabídkami. Na shodu těchto dvou stran má velký vliv současná situace na trhu práce.

Amstrong (2007, s. 343) dělí samotné získávání pracovníků na 3 fáze:

- **Definování požadavků**, do kterého patří příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů**, které se zejména zabývá prozkoumáním a vyhodnocením různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerováním, využitím agentur a poradců.
- **Vybírání uchazečů**, čímž se myslí třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Při srovnání publikací Armstrong (2007), Kasper a Mayrhofer (2005) je vidět, že Armstrong dělí získávání personálu na 3 fáze oproti dvěma fázím v publikaci Kasper a Mayrhofer. Armstrong (2005) totiž dělí část získávání personálu na 2 části, a to na definování požadavků a na přilákání uchazečů.

2.1.1 Definování požadavků

K definování požadavků podle Armstronga (2007) patří příprava popisů a specifikací pracovních pozic, což se shoduje s názorem Kaspera a Mayhofera 2005.

2.1.1.1 Popis pracovního místa

Popis pracovních pozic musí obsahovat čtyři základní prvky:

- Název pracovních pozic
- Struktura podřízenosti
 - Komu je podřízen
 - Za co je odpovědný
- Účel pracovního místa
- Hlavní povinnosti. (Foot, Hook, 2005, s. 35)

Pro účely získávání pracovníků je popis pracovního místa rozšířen tak, aby obsahoval informace o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody...), o zvláštních požadavcích, jako je pohyblivé pracoviště, cestování, o příležitostech ke vzdělávání a vývoji kariéry. Popis pracovního místa poskytuje základnu pro specifikaci pracovního místa (Armstrong, 2007, s. 343).

2.1.1.2 Specifikace pracovního místa

Foot, Hook (2005, s. 36) definují specifikaci pracovníků jako dokument, který stanovuje znalosti, dovednosti a osobní kvality, které jednotlivec musí mít, aby byl schopen plnit úkoly dle popisu pracovního místa.

Armstrong (2007, s. 344) uvádí, že specifikace pracovního místa má definovat vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované od držitele dané pracovních pozic. Mohou zde být zahrnuty i odborné schopnosti tak, jak jsou uvedeny v popisu pracovního místa.

Armstrong (2007, s. 344) uvádí, že specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- **Odborné schopnosti**, které musí daný jedinec znát, aby byl schopen vykonávat danou pozici.

- **Požadavky na chování a postoje** je to typ chování požadovaného k úspěšnému výkonu dané pracovní pozice. Je možné je odvodit z informací o tom, jaké postoje budou mít za následek vhodné chování a úspěšný výkon.
- **Odborná příprava a výcvik** značí požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat.
- Požadované **zkušenosti a praxi** nalezneme zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci.
- **Vhodnost pro organizaci** ukazuje se zde podniková kultura (formální x neformální), schopnost uchazeče v ní pracovat nebo se jí přizpůsobit.
- **Další požadavky** jsou například cestováním, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště.
- **Možnost splnit očekávání uchazeče** je míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání apod.

Ludlow (1995) uvádí, že v rozboru požadavků spočívá klíč k úspěšnému plánování lidských zdrojů. Personalista musí vědět, jaké úkoly se mají plnit, jaké problémy se mají řešit, jakých znalostí, dovedností a zkušeností musí osoba působící na této pozici mít (Ludlow a Panton, 1995, s. 12).

2.1.2 Posuzování vnitřní a vnější nabídky lidských zdrojů

Součástí získávání a výběru zaměstnanců je dle Armstronga (2007) vyhodnocování vnitřních a vnějších zdrojů uchazečů. S touto myšlenkou se ztotožňuje i Kaper a Mayhofer (2005).

2.1.2.1 Vnitřní trh práce

Dle Koubka (2002) **mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří** pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje. Nalezneme zde také pracovní síly uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami, pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci. Dále zde máme pracovníky, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem přejít na jiné uvolněné místo v organizaci.

Mohelská (2009) a Koubek (2007) **mezi výhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů** zahrnují tyto výhody:

- Zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a tím jsou jeho rozhodnutí o umístění pracovníků spolehlivější
- Zaměstnavatel zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců, tím zlepšuje pracovní morálku, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají příležitosti osobního růstu a učit se nové věci.
- Zaměstnavatel pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože jim nabízí možnost rozvíjet kariéru, podle zásluh a pracovního výkonu.

Mezi nevýhody získávání zaměstnanců z interních zdrojů Koubek (2007) a Mohelská (2009) zahrnují situaci, kdy povýšený zaměstnanec může mít problémy se získáním autority u svých bývalých kolegů a současným podřízeným, zaměstnancovy schopnosti mohou být přeceněny a on na danou pozici nemusí stačit. Nesmíme opomenout zohledňování jiných faktorů, jako jsou například osobní vztahy či nedostatečný počet uchazečů.

2.1.2.2 Vnější trh práce

Dle Koubka (2007) **do vnějšího trhu řadíme** nejen volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o práci či zaměstnaní na úřadech práce), ale i také nesmíme opomenout čerstvé absolventy škol či jiných institucí, připravujících mládež na povolání. Ve vnějším trhu také nalezneme zaměstnance jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka nové organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Koubek (2002) a Mohelská (2009) se shodují ve **výhodách i nevýhodách získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**. Oba autoři se shodují, že vnější pracovní síla přináší do podniku novou krev, která podnik obohatí novými nápady, názory, pohledy, zkušenostmi a to vše může vést k inovacím ve firmě. Velkou výhodou je také větší počet uchazečů, ze kterých si firma může vybrat své nové zaměstnance.

Velkou nevýhodou podle nich je nákladovost inzerce, která je ovšem důležitá pro přilákání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů. Problém může také nastat v adaptaci pracovníka. Adaptace nového pracovníka z vnějších zdrojů je samozřejmě delší a někteří pracovníci se vůbec nejsou schopni adaptovat.

2.1.3 Volba metod získávání pracovníků

Sama organizace si určuje, jaká metoda získávání je pro ni efektivní k vzhledem k obsazenému pracovnímu místu. Zaměstnavatel musí brát v potaz požadavky na uchazeče, své finanční prostředky, které může vynaložit na získávání pracovníků.

2.1.3.1 *Metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů*

Armstrong (2007), Dvořáková (2007) a Mohelská (2009) uvádí, že **mezi nejpoužívanější metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů** patří především nabídka práce na místní vývěsce či nabídka práce prostřednictvím pracovního úřadu. Tyto dvě metody jsou velmi levné a také účinné. Získat se jimi dají většinou zájemci o manuální práci.

E-recruiting neboli získávání pracovníků pomocí internetových sítí je jednou z často používaných metod. Inzerce v tisku, rozhlasu nebo televizi je v současné době asi nejvíce známým trendem. Firma může také využít externích služeb-outsourcing (personální agentury, poradenské firmy, profesionální organizace), dále také spolupráci se vzdělávacími agenturami a vzdělávacími zařízeními. Nesmí se opomenout veletrh pracovních příležitostí.

Samotné přihlášení uchazeče o zaměstnání, jsou to neočekávané žádosti uchazečů o práci, posílané „naslepo“. Nereagují na žádnou nabídku firmy a firmy je mohou dostat každým dnem. Zajímavým způsobem získávání nových pracovníků je doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. Je to levná a účinná metoda získávání pracovníků. Tato metoda je výhodná, jelikož potenciální zaměstnanec ví, jaká je organizační kultura, její hodnoty a normy a má představu, co se od něj čeká.

2.1.3.2 *Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů*

Tyto metody si určuje každá společnost individuálně. Toto získávání z vnitřních zdrojů může být formou povýšení, změny pracovní náplně pracovní pozice, či například pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současných pracovních místech, ale mají zájem o uvolněnou pozici. Tito zaměstnanci požádají samotné personální oddělení o zahrnutí do vypisovaného výběrového řízení.

Dále může personální oddělení vypsát výběrové řízení například na nástěnky ve společnosti nebo je dát na firemní zpravodaj, či webové stránky. (Mohelská 2009, Koubek 2002)

2.2 Výběr pracovníků

Koubek (2000) a Kasper a Mayrhofer (2005) uvádí ve své publikaci definici moderního pojetí výběru zaměstnanců. Uvádí zde, že úkolem výběru pracovníků je rozpoznání, která z daných osob prošlých procesem získávání pracovníků, zvládne pracovní místo pravděpodobně nejlépe.

Než se ovšem uchazeč pracovní místo dostane do výběrového řízení, musí nejdříve projít tříděním uchazečů, jak tuto fázi nazývá Armstrong (2007), neboli předvýběrem, jak tuto část získávání pracovníků, nazývá většina autorů, jako například Dvořáková (2007), Foot a Hook (2005), Mohelská (2009), Koubek (2000) a další.

2.2.1 Předvýběr zaměstnanců

V publikaci od Armstronga (2007) je předvýběr zaměstnanců nazýván jako třídění uchazečů. Tato kapitola je logicky zařazena za získáváním pracovníků.

Koubek (2000) ve své publikaci uvádí postup pro přípravnou fázi výběru zaměstnanců. Tímto se ztotožňuje s Armstrongem (2007) a téměř přesně dodržuje jeho postup. Armstrong (2007) a Koubek (2000) ve svých publikacích dělí postup předvýběru do sedmi fází.

V **první fázi** by se měli stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka. V této fázi hodnotíme stupeň a obor absolvovaného školního vzdělání, druh a zaměření forem vzdělání, délku praxe v oboru, popřípadě délku odborné praxe.

Ve **druhé fázi** se musí stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat. Mezi tyto náležitosti patří například výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy či postgraduálního studia apod. Nemusí to být ovšem nutně tyto dokumenty. Mohou zde být také doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestacích, státních či jiných zkouškách z jazyka apod. Nesmíme opomenout praxi, která je pro nového zaměstnavatele také velmi důležitá.

Ve **třetí fázi** je potřebné stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě. Do této kategorie patří požadované pracovní výsledky nebo požadované pracovní chování.

Ve **čtvrté fázi** stanovujeme faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě. Opíráme se hlavně o přesnou specifikaci pracovního místa a u žadatele hodnotíme například vzdělání a výsledky během studia, dosaženou praxi, údaje z dotazníků, ale také třeba lékařskou prohlídku.

Pátá fáze je o stanovování týmových, útvarových a celoorganizačních kritérií žádoucích rysů osobnosti pracovníka. Musíme stanovit, jaké jsou potřebné vlastnosti člověka pro tuto pozici. Je zde například důkladnost, spolehlivost, kooperace, přizpůsobivost apod.

V **šesté fázi** je nutno sestavit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem organizací. Máme mnoho způsobů jak tyto skutečnosti zjistit. Používáme různé testy, pohovory, skupinové diskuse apod.

V poslední, **sedmé fázi** se musí vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Jde o informace, díky kterých potřebujeme získat odpovědi na tři základní otázky a to: Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? Zapadne uchazeč do týmu organizace? Zejména první dvě otázky musejí být zodpovězeny kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný.

Fook a Hook (2002) uvádí kontrolní seznam předvýběru. Je to pět bodů, které by měly být vždy splněny. Předvýběr by měly provádět alespoň dvě nezávislé osoby, poznamenat, kde uchazeči naplňují nebo nenaplňují specifikaci pracovního místa, rozdělit všechny žádosti podle schválených kritérií do skupin: Vhodný/ Přijatelný/Nepřijatelný. Seřadit vhodné žádosti. Osoby provádějící předvýběr jednají pouze na základě kritérií specifikace pracovního místa a vyberou vhodný počet uchazečů pro následující výběr zaměstnanců.

2.2.2 Postup při výběr zaměstnanců

Duda (2008) ve své publikaci také třídí uchazeče dle kritérií velmi vhodní / přijatelní/ nepřijatelní. U uchazečů „Velmi vhodní“ se vůbec neuvažuje a automaticky se zařazují do dalších kol výběrového řízení a hned jsou pozváni na pohovor. Uchazeči spadající do skupiny přijatelní doplňují počet velmi vhodných uchazečů nebo jsou zdvořile firmou odmítnuti, ale s možností, že je firma v budoucnu kontaktuje. Uchazeči zařazení do skupiny nevhodní jsou zdvořilostním dopisem odmítnuti.

Koubek (2000) ve své publikaci uvádí postup při výběru pracovníků. Koubek (2000), Mohelská (2009) a další autoři se shodují na tom, že existuje velká škála metod výběru pracovníků a neexistuje jedna obecně použitelná metoda nebo metoda obecně validní. Proto

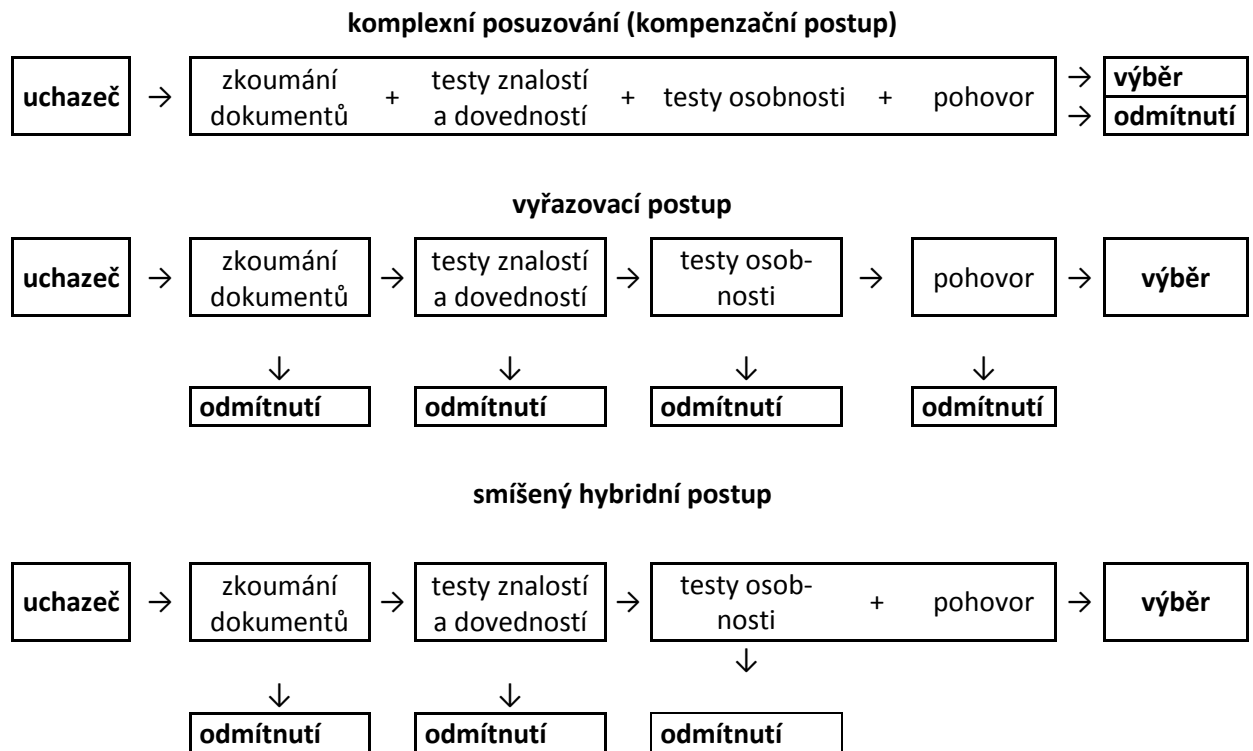
firmy aplikují jejich kombinace. Nesoulad mezi výsledky jednotlivých metod poskytuje tomu, kdo rozhoduje, prostor pro odmítnutí kandidáta nebo se nechá vést osobním dojmem či intuicí.

2.2.3 Metody výběru zaměstnanců

Koubek (2000) uvádí devět základních metod, mezi které řadí:

- Zkoumání životopisu, dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti
- Zkoumání referencí
- Výběrový pohovor
- Assessment centra (diagnostický program)
- Lékařské vyšetření

Ve chvíli, kdy je Koubek (2000) srovnán s dalšími publikacemi, jako například Kasper a Mayrhofer (2005) nebo Armstrong (2007), je zjištěno, že se v názorech liší a to občas velmi výrazně. Například Koubek (2000) označuje grafologii jako jednu z okrajových metod testů pracovní způsobilosti, oproti tomu Kasper a Mayrhofer (2005) grafologii vedou jako jednu z hlavních metod. Každý autor ovšem spojuje metody do jiných celků. Těchto rozdílů bychom u daných autorů našly více. Tento postup je znázorněn na obr. 2.



Obr. 2: Možné postupy při výběru pracovníků
(vlastní zpracování dle Koubka (2000, s. 229))

2.2.3.1 Metody založené na zkoumání dokumentů předložených uchazečem

Ve chvíli, kdy srovnáme Kaspera a Mayrhofera (2005), Koubka (2007) a Mohelskou (2009), zjistíme, že metody výběru pracovníků závislé na zkoumání předložených dokumentu, definují téměř stejně. Do překládaných dokumentů všechny 3 publikace řadí především strukturovaný a nestrukturovaný životopis.

Rozdíl je potom v dalších dokumentech. Kasper a Mayrhofer (2005) představují jako další dokument školní vysvědčení, které signalizuje výkonnost uchazeče v rámci formálních zkoušek, dále uvádí pracovní vysvědčení, které si uchazeč donese z dřívějších zaměstnání. Dále sem také řadí osobní dotazník. Osobní dotazník konkrétně jeho velká výhoda spočívá v přehlednosti požadovaných faktů o uchazeči. Dotazník zmiňují Mohelská (2009) i Koubek (2000).

V souvislosti s osobním dotazníkem se setkáváme také s pojem biodata. Tento pojem spojuje asi všechny publikace, které jsou výše zmíněny. Jako vhodná se jeví definice, kterou má ve své publikaci uveden Armstrong (2007, s.359): „*Biodata jsou určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků (to znamená, že se vztahují ke*

stanoveným kritériím, jako je vzdělání, praxe signalizující, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní.)“

2.2.3.2 Testy pracovní způsobilosti

Armstrong (2007) uvádí definici výběrových testů. Výběrové testy se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat na pohovoru.

V Armstrongovi (2007) a Koubkovi (2000) můžeme nalézt stejné rozdělování těchto výběrových testů.

- Testy inteligence
- Testy osobnosti
- Testy schopností
 - o Získaných schopností
 - o Potenciálních schopností
- Okrajové metody testů
 - o Grafologie
 - o Polygrafie
 - o Testy čestnosti
 - o Drogové testy

Testy inteligence mají sloužit k posuzování schopností myslet a plnit určité požadavky.

Výhoda této metody spočívá v zajímavých doplňkových informacích o potenciálním zaměstnanci. Nevýhodou této metody je, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musejí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů. Další nevýhodou je, že různé konstrukce mohou mít různou validitu a spolehlivost.

Úlohu **testů osobnosti**, definuje Armstrong (2007) : *„Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli.“*

Dále o testech osobnosti mluví Koubek (2000) ve své publikaci. Uvádí, že mezi nevýhody testů osobnosti patří jejich neosobnost, různost v kvalitě a vhodnosti pro dané pracovní místo, nízká validnost a spolehlivost, vysoká nákladovost.

Ve chvíli, kdy mají všichni uchazeči stejné podmínky, stejné zkušenosti s testy a stejné znalosti principů, může nám tento test přinést velmi zajímavé informace. Tyto podmínky jsou ale velmi obtížně splnitelné. (Armstrong 2007)

Testy schopností měří charakteristiky, které souvisí s prací. Máme dva základní druhy testů schopností, a sice testy získaných schopností a testy potenciaálních schopností.

Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Nejtypičtější je test psaní všemi deseti. Mezi výhody řadíme jeho levnost, validitu a spolehlivost, rychlost vyhodnocení a všeobecnou objektivnost. Mezi nevýhody Koubek (2000) řadí problém s dodržením stejných podmínek pro všechny uchazeče.

Testy potenciaálních schopností se snaží předvídat potenciál, předpoklady, které má uchazeč pro vykonávání práce na daném pracovním místě. Na této definici se přesně shodují Armstrong (2007) a Koubek (2000). Jako jednu z největších výhod tohoto testu Koubek (2000) uvádí možnost použít tento test pro více pracovních míst. Naopak jako nevýhodu uvádí složitost konstrukce a někdy i problematičké vyhodnocování.

Do okrajových typů testů Koubek (2000) řadí například grafologii, polygrafii, testy čestností, ale také například drogové testy.

Grafologie je rozbor písma, přesněji zkoumání osobnosti prostřednictvím rukopisu. Většina odborníků ji ale popisuje jako málo validní a spíše nespolehlivou metodu výběru pracovníků.

Polygrafie, nebo-li detektor lži, je používán především v USA. Tato metoda je ovšem velmi kritizována a většinou považována za nevhodnou. Je omezena spíše na odborné organizace jako je například policie.

Test čestnosti nebo integrity má zjistit postoje člověka k čestnosti a poctivosti. Zejména jeho pohled na krádeže, zpronevěru a nečestné praktiky. Bohužel je velmi obtížné konstruovat otázky tak, aby nenapovídali správnou odpověď.

Drogové testy jsou zase spíše záležitostí zámoří (USA).

2.2.3.3 Zkoumání referencí

Smyslem referencí neboli doporučení z různých důvěryhodných zdrojů je dle Armstronga (2007) získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Koubek (2000) uvádí, že více méně nerozlišujeme mezi pracovními posudky z předchozích zaměstnání a referencemi. V USA jsou reference brány jako velmi kvalitní a důvěryhodný zdroj získávání informací o uchazeči.

Reference můžeme sbírat od osob, které uchazeč uvedl v dotazníku. Tyto reference ovšem považujeme jen jako doplňkové. S názory v nich uvedenými je však třeba zacházet opatrně. Velmi nadšené reference mohou vyvolat podezření. Měly by být porovnány s referencemi písemnými, tedy z konkrétních předchozích zaměstnání.

2.2.3.4 Výběrový pohovor

Nejčastěji používaným postupem při výběrovém řízení je podle mnoha praktiků i teoretiků přijímací pohovor. Účelem přijímacího pohovoru je získat a posoudit informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkony.

Koubek (2007) ukazuje hlavní tři cíle výběrového pohovoru, které jsou:

- Získat dostatečné a hlubší informace u uchazeče
- Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní
- Posoudit osobnost uchazeče

Autor, který projevuje výrazné pochybnosti a o transparentnosti přijímacího pohovoru, je Armstrong (2007). Uvádí: „ *Navzdory často publikovaným nedostatkům pohovorů jako nástrojů předvídání úspěšné práce jsou stále ještě pro většinu lidí neopominutelnou součástí výběrového řízení.*“

Armstrong (2007) upozorňuje na nedostatky přijímacího pohovoru. Mezi hlavní nevýhody patří nízká validita, musí se spoléhat na dovednosti a schopnosti vedoucího pohovoru, ale mnozí lidé dělají pohovory velmi špatně. Může zde dojít také k chybám díky subjektivním dojmům vedoucího pohovoru. Uvádí i výhody pohovorů, mezi které řadí možnost pokládat kontrolní otázky uchazeči o zaměstnání a jít více do hloubky než v dotaznících, dále pohovor umožňuje vedoucímu charakterizovat přesněji dané pracovní místo, také umožňuje setkat se s uchazečem tváří v tvář.

Typy pohovorů

Při srovnání autorů je zřejmé, že každý na typy pohovorů pohlíží z jiné strany. Například Armstrong (2007) a Dvořáková (2007) ve svých publikacích prezentují základní tři typy pohovorů, a sice pohovor 1+1, pohovorové panely a výběrovou komisi. Koubek (2000) rozlišuje mnohem větší počet druhů pohovorů, a to pohovor 1+1 zde nalezneme také, ale máme zde další typy jako například pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor, skupinový pohovor, nestrukturalizovaný pohovor, strukturalizovaný pohovor a polostrukturalizovaný pohovor. Mohelská (2009) nabízí také jiné druhy pohovorů. Pohovor 1+1 v Mohelské nalezneme taktéž, ale máme zde například pohovor skupinový, pohovor po telefonu, pohovor rychlého ověření, pohovor před komisí, pohovor vedený při společenském setkání a také třeba pohovor určený k testování odborné způsobilosti.

Typy pohovorů rozlišené dle počtu zúčastněných:

Pohovor 1+1 se doporučuje při výběru na místa manuálních a administrativních zaměstnanců. Je to individuální pohovor, který je v současné době nejběžnější. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost na navázání bližšího kontaktu. Pohovor by měl vést personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Vedoucí pohovoru má pravomoc rozhodnout o přijetí nebo o odmítnutí uchazeče. Nevýhodou tohoto typu pohovoru může být osobní posuzování vedoucího pohovoru. Mohou zde být určité osobní sympatie či antipatie, které rozhodnutí mohou ovlivnit. (Armstrong, 2007, Mohelská, 2007)

Pohovorové panely představují skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždí, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Nejobvyklejší je, že pomyslný panel tvoří personalista a liniový manažer. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a vyhýbá se překrývajícím se otázkám. (Armstrong, 2007, Mohelská, 2007)

Pohovor před komisí výběrová komise je oficiálnější verze panelů, dá se také říci, že je větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku. Pořádá se ve chvíli, kdy má na daném rozhodování zájem více oblastí podniku. Výhodou je akceschopnost, kdy se dá jednoduše a velmi rychle hlasovat o uchazeči a také umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a zkonzultovat svoje poznatky. Výběrová komise má sklon k výběru výřečných a sebevědomých uchazečů, ale přitom mohou přehlédnout slabiny těchto

uchazečů. Výběrové komise mohou být pro uchazeče velmi stresující a díky tomu uchazeč nemusí podat nejlepší výkony.(Armstrong, 2007, Mohelská, 2007)

2.2.3.5 Assessment centra (AC)

Jeden z nejkompexnějších postupů výběru pracovníků představují dle Kaspera a Mayrhofera (2005) assessment centra. AC není místo, jak si řada lidí myslí, ale je to metoda výběru pracovníků pomocí úkolů a testů sestavených tak, aby co nejlépe výsledky vypovídali o požadovaných schopnostech.

AC tvoří řada hodnotících postupů a má dle Kaspera a Mayrhofera (2005) přípravnou fázi, prováděcí fázi a feedback fázi.

Přípravná fáze

Kasper a Mayrhofer (2005) uvádí, že předpokladem pro úspěšně zvládnuté AC je důkladná příprava. Velký důraz se klade na analýzu požadavků a znaků, které jsou charakteristické pro obsazovanou pozici.

Prováděcí fáze

Dle Kaspera a Mayrhofera (2005) tím podstatným v každém AC jsou praktické úlohy. Do popředí se dostávají následující formy zadání:

- Účastník se sám představí
- Skupinová diskuze s rolemi i bez zadání rolí
- Krátké přednášky a prezentace
- Zpracování případů a simulace úloh
- „Poštovní schránka“
- Sehrání rolí.

Cvičení jsou často připravena na míru pro specifické požadavky pracovního místa.

Feedback fáze

Podstatnou částí AC je vytvoření posudku a zpětné vazby pro zaměstnavatele. Data jsou vyhodnocena zvlášť pro každého uchazeče. V rámci důvěrného pohovoru je uchazeči sděleno rozhodnutí o přijetí, ale je také možné poskytnou mu zpětnou vazbu o jeho chování při výběrovém řízení. Tato část ovšem není povinná a firmu k ní nic nezavazuje. Kasper a Mayrhofer (2005)

2.2.4 Moderní trendy při přijímacím řízení

Rozšíření informačních a komunikačních technologií mělo velký vliv na společnost jako takovou, uvádí ve své publika Armstrong (2007) a tím pádem nemohlo minout ani řízení lidských zdrojů a přijímací řízení nových zaměstnanců. Začal se ke komunikaci mnohem více používat počítač, internet a vše se zrychlilo. Mezi moderními trendy, které v současné době v personalistice můžeme pozorovat, jsou například online vizitky uchazečů, kde místo motivačního dopisu uchazeč nahraje „motivační video“, které pošle se svým životopisem potencionálnímu zaměstnavateli.

Dalším trendem objevujícím se v současné době jsou například online Assessment centra, kde každý uchazeč má své přihlašovací údaje a prochází různými testy a tím vytvoří profil své osobnosti. Tyto online AC jsou pro zaměstnavatele rychlejší a levnější variantou klasických AC. Tyto AC jsou také spojeny s psychotesty, které se v dnešní době mohou také dělat online. (Armstrong 2007)

Další možností jsou virtuální veletrhy práce, či náborová videa, kdy zaměstnavatel vytvoří náborové video v podobě reklamy a vybere vhodná média pro jeho zveřejnění. (Armstrong 2007)

Internetový časopis HRnews.cz (19.3.2014) na svých stránkách zveřejnil 10 největších výzev firemního náboru v nadcházejících letech. HRnews.cz (2014) uvedl, že následujících pěti letech dojde k naprosté transformaci světa náboru, a proto bychom se měli zaměřit na největší strategické výzvy, které stojí před firemními náboráři.

1. Nedostatečná příprava na návrat silné konkurence
2. Zahlcení náborového systému
3. Nedostatečné dovednosti náborářů a manažerů
4. Nedostatečná rychlost
5. Negativní vliv opomíjených zaměstnavatelských značek
6. Neschopnost přijímat inovátory
7. Zastaralý proces náboru
8. Zastaralá měřítko náboru
9. Málo efektivních náborářů
10. Málo zdrojů pro nábor

Celý článek je uveden viz příloha P VI

3 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Ve chvíli, kdy si společnost vybere nejvhodnějšího pracovníka, pokračuje další práce personálního oddělení, a to přijímání pracovníků.

Fook a Hook (2002) ve své publikaci definuje postup po výběrovém procesu.

Pro úspěšné kandidáty je nachystán následující „program“

- Nabídnout pracovní místo
- Zajistit jeho přijetí a místo
- Dohodnout detaily jmenování
- Potvrdit detaily písemně
- Vyřídít administrativní úkony

Ve chvíli, kdy uchazeč akceptuje nabídku, začíná řada dalších procedur. Koubek (2000) dělí tyto další procedury na užší a širší pojetí. V užším pojetí jde o přípravu a počáteční fáze pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i eventuální přechod pracovníka na novou pozici v rámci jedné organizace.

3.1 Pracovní smlouva

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a následovný podpis pracovní smlouvy. Dle Koubka (2000) smlouva nemůže být jednostrannou záležitostí. Organizace by měla respektovat právo pracovníka a o podmínkách pracovní smlouvy vyjednávat.

3.1.1 Náležitosti pracovní smlouvy

Pracovní smlouva je dle Koubka (2000) nástrojem vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pracovní smlouva by měla obsahovat následující skutečnosti:

- Název práce, na kterou je pracovník přijímán či nově zařazován
- Komu je pracovník za svou práci odpovědný
- Kdo je za svou práci odpovědný jemu
- Pracovní podmínky související s pracovním místem
- Informace o místě, kde se bude práce vykonávat

- Datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru
- Další dohodnuté skutečnosti Koubek (2000)

3.2 Další nezbytné náležitosti přijímání pracovníků

Dále musí pracovník personálního oddělení seznámit nového pracovníka s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru v organizaci a z povahy práce na příslušném místě.

Součástí přijímacího procesu musí být i lékařská prohlídka.

Po podpisu pracovní smlouvy musí být zaměstnanec zařazen do personální evidence.

V případě, že jde o přijetí nového pracovníka, je potřeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení, podat do osmi dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Na závěr všech formálních procedur přijetí jsou přiděleny první pracovní úkoly. Ovšem celý proces přijímání zaměstnanců končí až úspěšnou adaptací pracovníka.

3.3 Hodnocení efektivity přijímání pracovníků

S přijímacím řízením jsou také spojovány ukazatele, které nám pomohou zhodnotit jeho efektivnost. Mezi tyto ukazatele patří **reakční doba** mezi zveřejněním inzerátu a reakcí prvního uchazeče. Tento ukazatel nám deklaruje zajímavost inzerátu. Vhodnost zvolených médií, ve kterých inzerujeme nám dává také důležité informace na zhodnocení správnosti inzerce. (Armstrong 2007)

Dalším ukazatelem dle Armstronga (2007) jsou náklady na uchazeče. Musíme si spočítat, kolik nás vlastně každý uchazeč stojí. Nejsou zde totiž zahrnuty jen náklady na příjem pracovníka, ale také náklady na uchazeče, které jsou někdy opomíjeny. Výběrové řízení jako takové stojí společnost peníze. Ať je to tisk materiálu pro uchazeče, plat pracovníka, který se o uchazeče stará či plat psychologa, který vede výběrový pohovor. Všechny tyto náklady se nedají shrnout pouze na přijaté zaměstnance, ale musejí se rozpočítat na počet uchazečů.

4 ADAPTACE PRACOVNÍKA

V předchozí kapitole jsme s pracovníkem sepsali pracovní smlouvu a vyřídili všechny nutné formální záležitosti. Teď pracovníka čeká proces adaptace. Až ve chvíli, kdy pracovník úspěšně projde adaptačním procesem, potom můžeme proces přijímání pracovníka považovat za úplný.

Foot a Hook (2005) definují adaptaci zaměstnanců jako proces pomáhání novým zaměstnancům rychle zvládnout novou práci. Je totiž zapotřebí, aby se rychle stali platnými a produktivními. Skutečný proces adaptace dle Foota Hooka (2005) začíná již před prvním dnem nástupu do práce, obvykle je spojen již s náborovým a výběrovým procesem.

Kasper a Mayrhofer (2005) a Mohelská (2009) definují dva základní požadavky na adaptaci pracovníka. Je to odborná a sociální integrace. Odborná integrace je proces, kdy se má nová osoba, co nejrychleji obeznámit s úkoly, které má vyřizovat a tak se stát plně použitelným pracovníkem. V sociální integraci se snažíme o začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu, začlenění do oddělení a dojít k co nejlepším možným pracovním vztahům.

Všichni autoři se shodují na tom, že pokud je adaptační proces správný, snižují se tak odchody zaměstnanců, produktivita rychleji roste a zvyšuje se pracovní spokojenost.

4.1 Důvody pro adaptaci pracovníků

Kasper a Mayrhofer (2005) uvádí, že z pohledu nového pracovníka je příchod do nové organizace jednou z nejvíce stresujících situací v životě. Má-li být pracovník, co nejvíce angažovaný a co nejvíce se podílet na firemním dění, je nutné tento stres udržet na co nejnížší přijatelné míře.

Z podnikové perspektivy lze také uvést ekonomické důvody proč je řízení adaptace pro firmu tak výhodné. Do těchto důvodů patří tři body, na kterých se Kasper a Mayrhofer (2005) shodují s Dvořákovou (2007). Jsou to náklady na přijetí do zaměstnání, flukтуаční náklady a zvýšení pracovní spokojenosti a tím i použitelnosti pracovníka.

4.2 Fáze adaptačního procesu

V literatuře můžeme nalézt mnoho možností jak rozfázovat adaptační proces. Přehledný model zvolil ve své publikaci Kasper a Mayrhofer (2005). Adaptační proces rozdělili do

čtyř fází a to: anticipační socializace a rozhodnutí pro místo, nástup do organizace - střet očekávání a reality, odborná a sociální integrace - zapracování a začlenění, plnění členství v organizaci.

1. fáze - anticipační socializace a rozhodnutí pro místo

Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo je fáze, která se dle Kaspera a Mairhofer (2005) objevuje před nástupem pracovníka do společnosti a to již v průběhu náborového procesu a výběrového řízení.

Z pohledu žadatele je přednástupní fáze na jedné straně formována předchozími zkušenostmi. A na straně druhé může v přednástupní fázi dojít k pozitivnímu či negativnímu rozhodnutí o nabídce práce.

2. fáze - nástup do organizace- střet očekávání a reality

Střet očekávání a reality nastává v prvním dnu nástupu do práce. Tato situace je poznamenána velkou nejistotou, spojena s ne vždy příznivými překvapeními spojenými s emocionální zátěží.

Kasper a Mairhofer (2005) uvádí, že takováto překvapení vznikají z málo realistických informací při náboru, vědomých i nevědomých očekáváních od své vlastní osoby, neočekávaných pracovních podmínek a vlastní emocionální reakce na ně a také samozřejmě z kulturního šoku nové organizace.

3. fáze - odborná a sociální integrace - zapracování a začlenění

Tato fáze zahrnuje období rozvoje individuálních strategií ke zvládnutí procesu adaptace. Přibližný postup v této fázi můžeme nastínit asi takto.

- nováček se musí dobře obeznámit s úkolem
- nováček musí produkovat výsledky
- nováček musí rozumět normám a hodnotám organizace, aby se dostatečně přizpůsobil firemní kultuře a formální struktuře firmy (Kasper a Mairhofer, 2005)

4. fáze – plnění členství v organizaci

Dle Kaspera a Mairhofer (2005) se nacházíme ve fázi, kdy se nováček stane plnohodnotným členem organizace. Je to vznik určité psychologické smlouvy mezi nováčkem a daným polem působnosti. Nováček chápe nové pracovní prostředí jako „svou firmu“ a je mnohem více ochoten nasazovat se pro organizaci.

4.3 Výsledek procesu adaptace

Podle Dvořákové (2009) a Mohelské (2009) o dobrém výsledku z adaptačního procesu vypovídají. Jsou to odvedené výsledky práce z hlediska kvalifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií. Dalším bodem je začlenění do sociálních vztahů, tzv. aktivně a často nový zaměstnanec spolupracuje s kolegy na pracovišti.

Adaptační proces a jeho stupeň posuzuje přímý nadřízený nováčka. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření nového zaměstnance, jak hodnotí proces adaptace se svého úhlu pohledu. Také je velmi výhodné mít vyjádření od staršího kolegy nováčka. Tyto informace poskytují personálnímu oddělení data použitelná ke zdokonalení adaptačního procesu. (Dvořáková, 2007, Mohelská, 2009)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Celý proces příjmu pracovníků začíná rozhodnutím firmy jako takové. V první fázi je potřeba si uvědomit, co vlastně společnost potřebuje. Jaké kvality, vzdělání a dovednosti musí mít nový pracovník, aby byl pro společnost co nejpřínosnější. Když si firma uvědomí své požadavky a definuje je, začíná posuzování pracovní síly z vnitřních zdrojů. Ve chvíli, kdy společnost není schopna pracovní pozici obsadit z vnitřních zdrojů, nastává výběr pracovníků z vnějších zdrojů. Rozeslání inzerátů a čekání na nové uchazeče.

Mezitím si personální oddělení ujasní, jakým způsobem vybere nejvhodnějšího uchazeče, kterého posléze přijme do svého pracovního týmu. Způsob výběru pracovníků je velice důležitý a liší se pozici od pozice. Je asi samozřejmostí, že jiné výběrové řízení bude pro skladníky a jiné pro manažery. Právě proto se setkáváme s mnoha způsoby výběrových řízení.

Obvykle uchazeč prochází několika fázemi výběrového řízení, ať předvýběrem, kdy společnost hodnotí jeho životopis, posléze testy pracovní způsobilosti a mnoha možnosti výběrového pohovoru.

Pokud si ovšem společnost chce tuto práci usnadnit, zadá své požadavky personální agentuře, která za ně vybere nejvhodnější uchazeče.

Ve chvíli, kdy společnost vybrala nejvhodnějšího z uchazečů, přechází k příjmu pracovníka jako takovému. Sepisuje s ním pracovní smlouvu a další nezbytné náležitosti. Tato fáze končí zadáním prvních pracovních úkolů pro nového zaměstnance. Ovšem nekončí tím celý proces příjmu zaměstnance.

Nesmíme zapomenout na adaptační proces, který je pro nově příchozího zaměstnance velmi důležitý. Adaptace zaměstnance není přesně časově dané období. Každý z autorů uvádí jinou dobu. Ovšem přibližně jde o dobu asi dvou let. Když společnost tuto fázi zvládne, tak je zde velká pravděpodobnost, že po dvou letech bude mít plně adaptovaného a schopného pracovníka, který nebude mít důvod ze společnosti odejít. Když se zaměstnanec dobře adaptuje na nové pracoviště a bude se mu zde líbit, nebude mít chuť odejít, bude pracovat efektivněji a vydávat lepší výkony. Tím společnost předejde možné fluktuaci a opakování celého procesu výběru a adaptace pracovníků.

Na základě teoretických východisek bude v praktické části analyzováno výběrové řízení ve společnosti HP Tronic – prodejny elektro a.. Analýza výběrového řízení a následná adapta-

ce nově příchozích zaměstnanců proběhla pomocí pozorování práce na personálním oddělení dané společnosti, rozhovorů s nově příchozími zaměstnanci a dotazníkového šetření týkajícího se přehlednosti a srozumitelnosti adaptačního procesu v HP Tronic – prodejny elektro a.s.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY SPOLEČNOSTÍ HP TRONIC

Firma HP Tronic byla založena 1. 8. 1990 ve Zlíně panem Milanem Hradilem a její hlavní činností v době vzniku byl maloobchodní prodej spotřebního zboží s postupnou specializací na domácí elektrospotřebiče. Veškerou činnost firmy tehdy zajišťovalo 10 stálých zaměstnanců. (Vnitřní zdroje HP Tronic, Zlín spol. s r. o.)

V dalších letech HP Tronic rozšířil své aktivity také na velkoobchodní prodej a začal budovat odběratelkou síť, která plošně zahrnuje celou ČR. V roce 1996 firma vstoupila jako jedna z prvních na trh splátkového prodeje domácích spotřebičů a spotřební elektrotechniky. Dnes tato činnost právě v této oblasti významným způsobem doplňuje škálu služeb, které HP Tronic nabízí. (Vnitřní zdroje HP Tronic, Zlín spol. s r. o.)

Firma je do dnešní doby výlučně českou firmou a patří k lídrům na trhu domácích elektrospotřebičů a spotřebních elektronik. Od roku 2010 se elektro sortiment navýšil o sortiment neelektro, jakou jsou hračky, parfémy, sportovní spotřeby a mnoho dalšího. HP Tronic distribuuje všechny významné značky. Firma vlastní 78 prodejen, 57z nich je součástí sítě Euronics a 21 z nich patří pod síť ETA, dále společnost prodává zboží přes vlastní internetový obchod eProton.cz a nabízí výrobky z akčního letáku proton. HP Tronic aktivně obchoduje s více než 2000 odběrateli po celé České republice. Odběratele má i v zemích Evropské unie. V prodejnách skupiny HP Tronic, kterou dnes tvoří několik firem, pracuje celkem 383 zaměstnanců (evidenční počet k 31.12.2013). (Vnitřní zdroje HP Tronic prodejny elektro a.s.)

6.1 Skupina firem HP Tronic

Do skupiny firem HP Tronic patřilo do 31. 12. 2013:

1. **HP Tronic Zlín, spol.s.r.o.** - Tato společnost je v rámci celé skupiny HP TRONIC vedoucí společností, jejíž management určuje směr vývoje nejen samotné firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r.o., ale všech firem do této skupiny začleněných.
2. **HP Tronic - prodejny elektro a.s.** - Síť vlastních maloobchodních prodejen.
3. **Euronics ČR a.s.** – Síť maloobchodních prodejců elektra. EURONICS je největší evropská maloobchodní skupina prodávající výrobky spotřební elektroniky pro domácnosti, komunikační elektroniky a domácích spotřebičů.
4. **Internet Retail a.s.** – internetový prodej.
5. **HP Invest a.s., Český Triangl a.s.** – splátkový prodej.

6. **HP TRONIC s.r.o.** – Hotelová zařízení ve Velkých Karlovicích (Galik, Lanterna, Horal, Ski ateál Razula) a hostelové zařízení ve Valticích
7. **ETA a.s.** - od 22. 11. 2012 plným podílem patří tradiční česká společnost, prodejce domácích spotřebičů společnosti HP Tronic. (Vnitřní zdroje HP Tronic, Zlín spol. s r. o.)

HP Tronic – prodejny elektro a.s. byla dne 31. 12. 2013 zčásti zkoupena společností HP Tronic Zlín, spol. s r. o. Prodej podniku spočíval v převodu veškerých hmotných a nehmotných složek podnikání, k němuž náleží veškeré věci, práce a jiné majetkové hodnoty sloužící k jeho provozování, tj. předmětem převodu jsou i veškerí zaměstnanci. Dále HP Tronic- prodejny elektro a.s. bude uváděno jako Divize Retail Euronics.

(cit. Z oficiálního dopisu pro obchodní partnery, který je přiložen jako příloho PI.)

Od 1. 1. 2014 došlo k organizačním změnám a do skupiny HP Tronic aktuálně patří:

1. **HP Tronic Zlín, spol. s r. o.** - Tato společnost je v rámci celé skupiny HP TRONIC vedoucí společností, jejíž management určuje směr vývoje nejen samotné firmy HP TRONIC Zlín, spol. s r.o., ale všech firem do této skupiny začleněných. Představuje velkoobchod s centrálou ve Zlíně a pobočkou v Plané nad Lužnicí a logistickým centrem v Týništi nad Orlicí. Z obchodního hlediska je nositelem velkoobchodních aktivit, které mimo činnosti klasického velkoobchodu zahrnují také logistické služby pro síť EURONICS, prodej v rámci PROTONu a výhradní zastoupení importovaných značek na českém a slovenském trhu včetně prodeje výrobků těchto značek.
2. **divize RETAIL Euronics a RETAIL Eta.** – Je multikanálová, zákaznický orientovaná síť elektroprodejen s cílem splnit zákazníkovi veškerá jeho očekávání pod jednou silnou značkou, a to na všech prodejních místech EURONICS, se stejným rozsahem zboží a služeb a s vysoce kvalitním a odborným prodejním personálem. Tato síť bude orientována především na zákazníky, kteří preferují osobní přístup a odborné poradenství, současně však bude podporována profesionálním, odborným prodejním webem www.EURONICS.cz. Tato firma v rámci celé skupiny HP Tronic provozuje vlastní síť 78 prodejen Euronics a ETA. Firma zásobuje síť

maloobchodních prodejen, které jsou na území celé České republiky, z centrálního skladu v Týništi nad Orlicí a poboček v Plané nad Lužnicí a ve Zlíně.

3. **divize ETAIL-** Skupina Internet Retail sdružuje celkem osm předních českých a slovenských internetových obchodů, například Kasa.cz, Hej.sk apod.
4. **HP Tronic s.r.o.** – Hotelová zařízení ve Velkých Karlovicích (Galik, Lanterna, Horal, Ski atěál Razula) a hostelové zařízení ve Valticích
5. **K. D. Marketing s.r.o.** - Společnost je provozovatelem služeb call centra, kde se shromažďují a vyřizují telefonické a písemné požadavky. Personál je rozdělen na dvě skupiny: * operátoři - se znalostí obecné problematiky * produktoví specialisté - zaměření na jednotlivé sortimentní skupiny.
6. **HP Invest a.s. a Český Triangl, a.s.** - Obě společnosti se zabývají splátkovým prodejem. Kromě produktů splátkového prodeje, které jsou běžně dostupné na českém trhu, nabízí společnost vlastní produkt splátkového prodeje jménem Český Triangl.

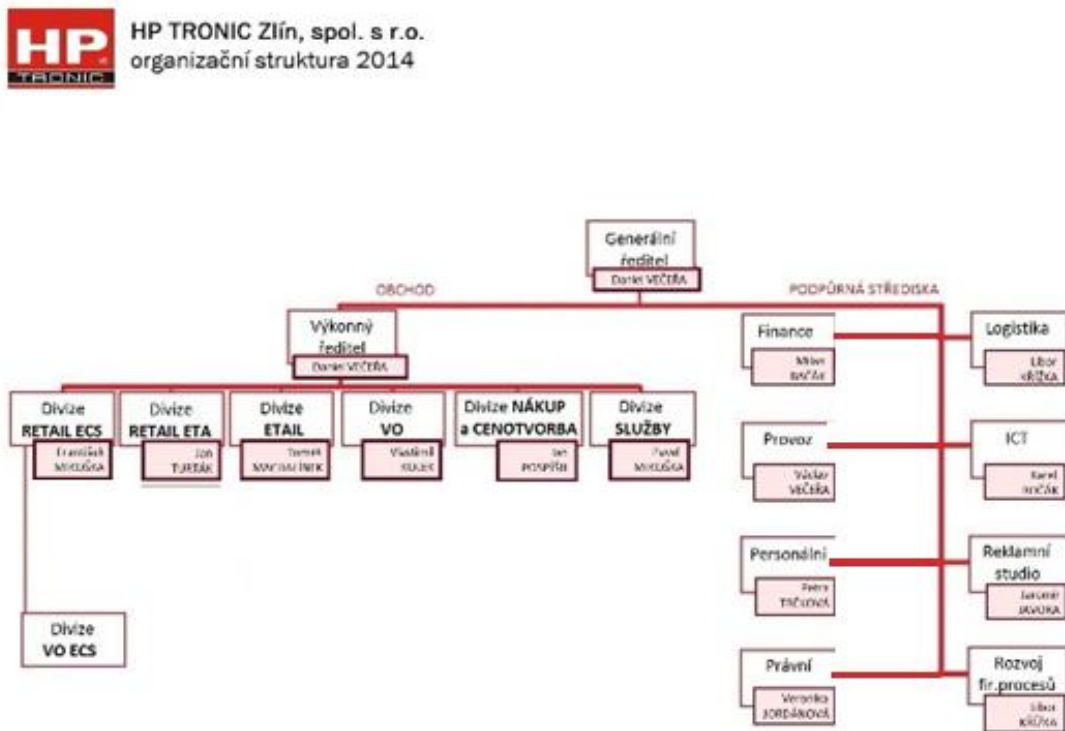
(Vnitřní zdroje HP Tronic, Zlín spol. s r. o.)

Společnost má definovanou vizi, a to následujícím způsobem:

"Vize velkoobchodu HP TRONIC spočívá v poskytování profesionálních, vysoce efektivních velkoobchodních služeb v sortimentu „ELEKTRO“, ale i „NEELEKTRO“, které však budou plně v souladu s vlastní RETAILOVOU (EURONICS), resp. e-TAILOVOU (KASA) maloobchodní strategií."

(Vnitřní zdroje HP Tronic, Zlín spol. s r. o.)

7 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SKUPINY HP TRONIC



Obr. 3 Organizační struktura skupiny HP Tronic

(cit.: firemní zpravodaj. Cit. 13. 3. 2014)

Z hlediska personálního řízení pro Hp Tronic – prodejny elektro a.s. je v tuto chvíli nejdůležitější zabývat se společností Hp Tronic Zlín, spol. s r. o. pod kterou od 1. 1. 2014 přešli všichni zaměstnanci HP Tronic – prodejny elektro a.s.

Z obrázku organizační struktury můžeme vidět, že nejvyšší pozici ve společnosti má jednatel této společnosti a zároveň její generální ředitel. Pro obchodní divizi je nadřazeným výkonným ředitelem pro obchod a po něm ředitelé jednotlivých obchodních divízi. Dále zde vidíme podpůrná střediska, která jsou přímo podřízena generálnímu řediteli. Jedná se o středisko financí, provozu, personální středisko, právní středisko, logistika, ICT, reklamní studio a v neposlední řadě rozvoj firemních procesů.

7.1 Organizační struktura pro divizi Retail Euronics

Divize retail Euronics spadá přímo pod výkonného ředitele pro obchod. Má svého divizního vedoucího a dále máme v hierarchickém rozdělení pro maloobchod 7 regionálních vedoucích. Rozdělení regionů, jednotlivých regionálních vedoucích a jim podřízeným prodejnám naleznete jako přílohu PII. Pod regionální vedoucí spadají vedoucí jednotlivých poboček (tedy prodejen) a následují ostatní pracovníci prodejen. (cit. 17. 3. 2014 z firemní zpravodaj)

7.1.1 Popis pozic pro divizi retail Euronics

1. **Výkonný ředitel pro maloobchodní prodejny**- má výkonnou moc. Řídí, kontroluje a zodpovídá za práci svých podřízených. Odpovídá za provoz společnosti, stanovuje zejména strategie, plány společnosti. Přijímá koncepční a operativní rozhodnutí v rámci organizačního řádu v mezích stanovených zákonem.
2. **Produktový specialista**- zodpovídá za svěřený sortiment zboží. Má na starosti jednání s dodavateli. Spolupracuje při vytváření marketingového plánu a spoluvytváří pravidla pro cenotvorbu výrobků. Má na starosti sledování nejnovějších trendů a doporučování nákupů nových výrobků.
3. **Asistentka**- zodpovídá za kompletaci a evidenci smluvních dokumentů, spolupracuje s ostatními odděleními v rámci firmy. Zajišťuje komunikaci se státními úřady. Eviduje pracovní doby zaměstnanců a celkově zajišťuje komunikaci s prodejny.
4. **Regionální manažer** – Zajišťuje chod prodejen nejen z pohledu personálního, ale také z pohledu zásobování a kontroly chodu prodejen jako takových. Spolupracuje na vytváření marketingových akcí, komunikuje s centrálou a vede pracovní týmy z pohledu správného fungování a dalšího rozvoje.
5. **Vedoucí prodejny**- Zodpovídá za maloobchodní prodejnu a za její výsledky. Má na starosti personální rozvoj týmu dané prodejny. Zajišťuje kontrolu hospodaření poboček. Dohlíží na splátkový prodej. Kontroluje zaměstnance dané prodejny. Komunikuje s centrálou. Částečně se podílí na samotném prodeji. Stará se o objednávání a příjem zboží.
6. **Zástupce vedoucího prodejny** – Podílí se na zajišťování chodu prodejny, kontroluje hospodaření pobočky. Kontroluje pokladnu a odvody. Podílí se na splátkovém prodeji. Komunikuje s obchodními značkami. Objednává a přijímá zboží.

7. **Prodavač** – Připravuje zboží na prodejně k prodeji. Poskytuje informace o zboží zákazníkovi, posléze zboží prodává. Musí mít dobré znalosti o výrobcích, aby byl schopen zodpovědět veškeré dotazy zákazníka.
8. **Řidič / skladník**- Přijímá a vydává zboží. Má na starosti vybalování zboží, vydávání zboží koncovým zákazníkům. Při potřebě zboží rozváží a provádí jednoduché montáže doma u zákazníka. Zapojí zboží a ukáže zákazníkovi základní funkce (čerpáno z oficiálních inzerátů zveřejňovaných společnostmi HP Tronic Zlín, spol. s r. o.)

7.2 Organizace personálního oddělení

Z obrázku organizační struktury skupiny HP Tronic můžeme vyčíst, že personální oddělení je přímo podřízeno generálnímu řediteli. Při rozhovoru s vedoucím personálního oddělení vyplynulo, že rozsah a vliv na rozhodování mezi generálním ředitelem a vedoucím personálního oddělení je formou součinnosti. Vždy je potřeba, aby daný návrh schválil jak generální ředitel, tak vedoucí HR.

Pravomoci v samotném personálním útvaru jsou rozděleny podle jednotlivých společností. Na personálním oddělení jsou v současné chvíli 4 personalistky a vedoucí oddělení. Každá z nich má na starosti část firem ze skupiny HP Tronic.

7.2.1 Personální strategie

V současné době díky změně vedení personálního oddělení ještě nejsou personální strategie v písemné podobě. Momentálně jsou klíčovými body reorganizace a stabilizace zaměstnanců. Integrace a zjednodušení procesů. Vedoucí personálního oddělení při rozhovoru uvedla, že současné motto pro personální oddělení je: „ Víme, co děláme, víme, jak to děláme a děláme to pro celou skupinu HPT stejně.“

8 ANALÝZA POČTU ZAMĚSTNANCŮ, FLUKTUACE PRO HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A.S.

S ohledem na změny v organizační struktuře skupiny HPT, které nastaly od 1. 1. 2014 nebudou tyto ukazatele měřeny pro nově vzniklou divizi Retail Euronics, ale HP Tronic – prodejny elektro a.s.

8.1 Počet zaměstnanců HP Tronic – Prodejny elektro a.s.

Tab. 1 Průměrný evidenční počet zaměstnanců – HP Tronic – Prodejny elektro a.s.

(Vnitřní zdroje personálního oddělení skupiny HPT – vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců:

Měsíc:

HP TRONIC - prodejny elektro a.s.	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Rok 2010	269	277	274	264	265	258	249	249	258	257	258	256
Rok 2011	247	246	247	247	250	248	247	248	245	258	261	264
Rok 2012	265	267	265	259	258	257	259	261	303	314	322	315
Rok 2013	320	329	331	333	335	340	340	337	354	377	388	383

Velikost podniku podle počtu zaměstnanců se v podání různých autorů velmi liší. Vezměme tedy definici, že střední podnik je do 250 zaměstnanců a velký podnik je nad 250 zaměstnanců. Dle této definice můžeme tedy zhodnotit, že HPT - Prodejny elektro a.s. jsou podnikem spíše velkým. V letech 2010 – 2012 jsou zde čísla spíše hraniční a někdy se dostáváme pod hranici 250 zaměstnanců. Velký nárůst nastal v září 2012 a to konkrétně 42 zaměstnanců. Tato situace se vztahuje k přechodu prodejen společnosti ETA a.s. pod HPT - Prodejny elektro a.s. V září přešlo konkrétně 21 prodejen. Na každé prodejně ETA a.s. jsou 2 zaměstnanci, tedy dohromady 42 zaměstnanců. Také proto v lednu roku 2013 můžeme sledovat 20 % nárůst počtu zaměstnanců, oproti lednu 2012, k čemuž přispěl také další rozvoj sítě prodejen Euronics, který v průběhu roku 2013 vzrostl.

Při zhodnocení roku 2013, ve srovnání lednových a prosincových stavů, je patrný skoro 20 % nárůst v počtu zaměstnanců. Tento nárůst je způsobem otevíráním nových prodejen. V listopadu 2012 interní zdroje uváděly, že HPT – prodejny elektro a.s. mají 49 vlastních prodejen. Na konci roku 2013 jich bylo již 57.

Tato čísla nám ukazují rozšíření sítě maloobchodních prodejen. Počty zaměstnanců na prodejně jsou dány fixně, podle velikosti prodejny a její obratovosti, vždy podle klíče – 1 vedoucí prodejny, 1- zástupce vedoucího prodejny, x – prodavačů (počet určen dle velikosti prodejny), x - skladníků a řidičů (počet určen dle velikosti a obratovosti prodejny).

8.2 Fluktuace bez přirozených odchodů a MD pro HP Tronic – Prodejny elektro a.s.

Tab. 2 : Fluktuace zaměstnanců bez přirozených odchodů a MD

červen 13	červenec 13	srpen 13	září 13	říjen 13	listopad 13	prosinec 13
18,40%	21,30%	24,90%	28,90%	31,50%	33,10%	37,10%

V tabulce je uvedena fluktuace zaměstnanců za 2. pololetí roku 2013. Fluktuace je počítána průběžně každý měsíc a to kumulativně od začátku roku. Personální oddělení počítá fluktuaci jako počet výstupů (očištěný o přirozené odchody na MD nebo do důchodu) / průměrným měsíčním počtem zaměstnanců.

Při prozkoumání rozdílů jednotlivých hodnot můžeme vidět, že se fluktuace pohybuje mezi 2 % a 4 %, tato fluktuace spadá do hodnot normální fluktuace.

8.2.1 Reakční čas

Personální útvar pro skupinu firem HPT vyjadřuje reakční čas od zadání požadavku na nového zaměstnance ze strany vedoucího pracovníka po datum ukončení výběrového řízení výběrem vhodného kandidáta/kandidátky na obsazované pracovní místo. Interní zdroje měří reakční čas na průměrně 23 pracovních dní (vč. svátků připadajících na pracovní den).

9 ANALÝZA ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SÍLY, PŘIJÍMACÍHO ŘÍZENÍ PRO HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A. S.

Cílem analýzy přijímacího řízení HP Tronic – prodejny elektro a. s. je popsat, zkontrolovat výběrové řízení a prozkoumat adaptační proces. S ohledem na skutečnost, že se změnilo vedení personálního oddělení a v tuto chvíli probíhá reorganizace společnosti, je pro personální oddělení důležité, aby fungoval sjednocený postup při potřebě nové pracovní síly za účelem zefektivnění a zrychlení celého procesu příjmu nových pracovníků.

Personální oddělení je schopné v tuto chvíli kontrolovat průběh výběrového řízení, ale adaptační proces nejsou v tuto chvíli schopni obsáhnout v plném rozsahu. Proto se tato analýza z větší části zaměřuje na adaptační proces. Během analýzy je potřeba zjistit, jak dobře jsou zaměstnanci informováni. Jak se liší informace personálního oddělení od skutečnosti nebo jak se personální oddělení podílí na adaptaci nově příchozích zaměstnanců. Dále je nutné prozkoumat přehlednost jednotlivých úkonů, které jsou pro nově příchozí zaměstnance základní. Důležité pro analýzu budou také informace o tom, jak nově příchozí zaměstnanci hodnotí celou dobu adaptace.

9.1 Postup při výběrovém řízení

Získávání zaměstnanců

1. Vedoucí oddělení, které **potřebuje nové zaměstnance**, dá požadavek na personální oddělení.
2. Personální oddělení zjistí, jestli se jedná o **nástup nového člověka** (tedy navýšení stavu zaměstnanců) **nebo jde o nabrání člověka na již vytvořenou pracovní pozici** (tedy kus za kus).

A. Navýšení stavu zaměstnanců

- Žádá se navýšení stavu a to vše pomocí interní on-line žádanky. U prodejen se toto možné navýšení odvíjí od velikosti prodejny a od předpokládané obrátivosti. Jsou nastaveny systematizované počty dle kupní síly.
- Tento požadavek projde schvalovacím procesem přes finanční oddělení, provozní oddělení, personální oddělení a souběžně jej schválí přímý nadřízený. (Nemusí být vždy vedoucí oddělení. Např.: u maloobchodních prodejen bude vedoucím oddělení – vedoucí pobočky

a přímým nadřízený bude regionální vedoucí či Fr. Mikoška, jako ředitel divize pro maloobchod.).

- Nakonec vše schvaluje generální ředitel.
- Po schválení všemi stranami regionální vedoucí zadá personálnímu oddělení požadavky na zaměstnance.

B. Nabrání zaměstnance na již vytvořenou pracovní pozici

- Regionální vedoucí zadá požadavek na personální oddělení,
3. Regionální vedoucí přesněji specifikuje požadavky na nové zaměstnance (zadá požadované vzdělání, pracovní zkušenosti, požadované znalosti apod.).
 4. Personální oddělení podle dlouhodobě používané předlohy a požadavků regionálního vedoucího zpracuje inzerci.
 5. Personální oddělení zadá nejdříve interní inzerci na firemní intranet. Přibližně týden potom zadá i externí inzerci na veřejné stránky Hptronic.cz do sekce kariéra, kde se dále dá dostat přímo k nabízeným pozicím. Dále na portály Jobs.cz a Práce.cz.

Za rok 2013 bylo celkem zadáno 117 inzercí za různé nákladové kredity. Z toho 66 inzercí pouze pro prodejny. Při zprůměrování jednotlivých inzercí je možné říci, že jeden inzerát je cca 1000 Kč bez DPH. Je to inzerce na měsíc na portálech Práce.cz a Jobs.cz.

Výběr zaměstnanců

6. Personální oddělení se s regionálním vedoucím dohodne, jestli chce regionální vedoucí mít všechny přihlášené životopisy nebo chce od personálního oddělení udělat předvýběr.
7. Na základě dohody z bodu 6 personální oddělení předá životopisy regionálnímu vedoucímu, který si pozve vhodné uchazeče, vyzkouší je a na základě posouzení jeho a vedoucího prodejny se vybere nejvhodnější kandidát. Tento bod probíhá ve většině případů bez přítomnosti některého z personalistů z důvodu vzdálenosti jednotlivých pracovišť a efektivity této činnosti s tím, že vedoucí pracovník má po celou dobu zajištěnou podporu od pracovníka personálního oddělení pro případ okamžité potřeby či pomoci.

Příjem zaměstnance

8. Tato skutečnost je oznámena personálnímu oddělení prostřednictvím zadání základních dat do on-line aplikace. Na tomto základě zpracuje personální oddělení všechny potřebné dokumenty. Jedním z důležitých dokumentů je pracovní smlouva, která je vždy chystána individuálně pro každého zaměstnance. Samotný dokument je vytvořen dle předlohy, kterou v určitých intervalech reviduje právní oddělení skupiny firem HPT.

Pracovní smlouva je sepsána na tří měsíční zkušební dobu. Posléze je zaměstnanci nabídnuta smlouva na dobu určitou v několika fázích v souladu s platnou legislativou. Posléze je zaměstnanci nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Poslední 8. bod je někdy s velkým zpožděním, proto musí personální oddělení neustále urgovat vedoucí prodejny a regionální vedoucí o informace.

10 ADAPTAČNÍ PROCES

Adaptační proces nového zaměstnance zastřešuje buď vedoucí prodejny, nebo regionální vedoucí. Ten se stává jeho mentorem a odpovídá za něj. Nově příchozí zaměstnanec dostává manuály a pokyny z e-learningového programu, který mu je sestaven na míru a rozfázován do 14ti denních intervalů. Každý nově příchozí zaměstnanec dostane svá přístupová hesla na firemní intranet, kde najde všechny potřebné materiály a e-learningové školení. Nově příchozí zaměstnanec se nejdříve seznámí s firmou, jejíž se stal součástí, jejími cíli a standardy, které se mají na prodejně dodržovat, projde základním produktovým proškolením a postupně se školí v produktových novinkách i prodejních dovednostech. Nejdříve v obecné rovině a potom jde do hloubky dle jeho zaměření a produktové specializace.

Více informací o adaptačním procesu bylo zjištěno rozhovory se zaměstnanci na prodejních Euronics.

10.1 Analýza adaptačního procesu na prodejních Euronics

Analýza adaptačního procesu probíhala formou rozhovoru, dne 3. 4. 2014, přímo na nové prodejně Euronics ve Zlíně. Tento rozhovor probíhal s jednotlivými zaměstnanci přibližně 20 minut. Rozhovor obsahoval otevřené otázky, ve kterých zaměstnanci mohli vyjádřit vlastní názory a zkušenosti se současným systémem adaptace.

Prodejna v Intersparu ve Zlíně začala svůj provoz v září roku 2013. Byli zde nabráni zaměstnanci, někteří úplně noví a jiní byli přeřazeni z ostatních poboček. Během rozhovoru se vystřídali 4 zaměstnanci. Rozhovoru se účastnil:

vedoucí prodejny v Intersparu ve Zlíně, který je v oboru elektro už 7 let a do společnosti Euronics přišel na pozici vedoucího nové prodejny, právě v Intersparu, Zlín.

Dále jsem mluvila s prodavači, kteří byli v danou chvíli přítomni na prodejně. Mezi účastníky rozhovorů byli:

Respondent 1, je nová zaměstnankyně, která nastoupila do prodejny Euronics v únoru 2014. Tato zaměstnankyně chodila do dalších prodejen Euronics ve Zlíně jako brigádnice a v únoru nastoupila na hlavní pracovní poměr,

Respondent 2, je zaměstnanec, který nastoupil do prodejen Euronics v červenci 2013. Nejdříve do prodejny Euronics v obchodním domě Čepkov a posléze se přesunul do

prodejny Euronics v Interspar, Prštné Zlín. Ještě před nástupem na prodejny Euronics pracoval v konkurenční společnosti z oblasti prodejen elektra.

Respondent 3, je zaměstnanec, který pro společnost Euronics pracuje již 13 let. Byl nejdříve vedoucím výprodejové prodejny Euronics v obchodním domě Prior, po jeho zrušení byl umístěn na prodejnu Euronics Interspar, Prštné jako vedoucí skladu.

Pro zaměstnance byly připraveny jednoduché otázky ohledně jejich adaptačního procesu. Vedoucí prodejny hned adaptační proces rozdělil do dvou rovin. Uvedl, že je velký rozdíl pokud zacvičujete zaměstnance, kteří jsou oborem neposkvrnění a již ostřílené obchodníky z oboru elektra. S tímto rozdělením souhlasil i respondent 3, jako bývalý vedoucí prodejny má s adaptačním procesem zaměstnanců také velké zkušenosti. Oba se shodli i na tom, že na člověku hned poznáte, jestli je schopný obchodního jednání a empatie k zákazníkovi či nikoli. Shodli se také na tom, že v daném oboru nejde pouze o naučení se produktů a technických parametrů, ale nejdůležitější je schopnost být dobrý obchodník.

Vedoucí prodejny uvedl, že adaptace zaměstnanců funguje na každé prodejně a pod jednotlivými vedoucími jinak. On sám preferuje, že si nově příchozí zaměstnanec projde jednotlivé školení, které jsou pro něj připraveny na firemním intranetu, ale zároveň se účastní chodu prodejny a učí se od služebně starších kolegů. Sám pozoruje, jak kolegové fungují a musí si najít vlastní systém, jak oslovit zákazníka a dále s ním komunikovat a přivést tuto obchodní konverzaci až k prodeji daného výrobku. Vedoucí prodejny uvádí, že je to dle něj neúčinnější systém, protože nově příchozí zaměstnanec se může zeptat jakéhokoliv kolegy, který sám může zjistit nové informace. Pokud neví odpověď na položenou otázku, tak se sám snaží zjistit nové informace a spěje to k rozvoji celého pracovního týmu na prodejně.

S tímto systémem souhlasí i respondent 3, který na své staré prodejně měl podobný systém. Dále jej rozvedl v tom, že systém: „Když nevím, zeptám se služebně staršího kolegy,“ funguje spíše u zaměstnanců, kteří se v tomto oboru již pohybují delší dobu. „Neposkvrnění zaměstnanci“, jak respondent 3 pojmenoval úplné nováčky v oboru, potřebují více péče a více prostoru pro učení. Samozřejmě nováček potřebuje svého mentora, který mu je neustále po ruce a i při obchodním rozhovoru se zákazníkem ho doplňuje a kontroluje přesnost jeho vyslovených údajů. Tímto mentorem je většinou vedoucí prodejny nebo jeho zástupce. S nováčkem v oboru je mnohem více práce a je potřeba více kontroly, proto se většina

vedoucích prodejen snaží vybrat mezi své zaměstnance lidi z oboru elektro, doplnil vedoucí prodejny. Důkazem k této situaci jsou i dva zaměstnanci, se kterými jsem mluvila.

Respondent 1 (žena), nastoupila na prodejnu Euronics nejdříve jako brigádnice nové prodejny v říjnu 2013. Dříve pracovala v konkurenční společnosti, takže byla zkušená v oboru prodeje elektro. Tyto její zkušenosti se ověřily a díky nim byla přijata v únoru na hlavní pracovní poměr. Sama uvádí, že díky předchozím zkušenostem měla mnohem jednodušší start v nové prodejně Euronics. Uvedla, že základní školení ve formě videí na firemním intranetu jí dalo podstatné informace o společnosti a jejím fungování, ale samotné produktové školení jí přišlo nedostatečné. Respondent 1 říká: „Kdybych přišla jako člověk, který o elektu nic neví, určitě by mi tato videa nestačila a musela bych hledat informace i mimo videa, ale věřím tomu, že by mi kolegové pomohli. Když jsem přišla jako nová brigádnice, bylo skvělé, že jsem se mohla kohokoliv zeptat a nikdo mě neposlal pryč, že nemá čas. Nápomocný kolektiv na pracovišti je velice důležitý a vedoucí prodejny vytvořil velice skvělý kolektiv a nebojím se kohokoliv na cokoli zeptat a nemusím si připadat špatně.“

Respondent 2, (muž) nastoupil také z konkurenční společnosti, nejdříve byl na zaučení v zaběhnuté prodejně Euronics na Čepkově a při otevření prodejny v Intersparu, Pršténě, se přesunul sem. Ve většině věcí souhlasil s respondentkou 2, hlavně v otázkách dostatečnosti produktových školení. Na druhou stranu uvádí, že člověk nemůže čekat, že mu společnost vše naservíruje na zlatém podnosu, ale je zde potřeba také vlastní iniciativita a shánění informací. Pokud toto zaměstnanec pochopí, nevidí žádný důvod k tomu, aby školení byla nedostatečná. Je také spokojen se systémem vedoucího prodejny a možnosti se zeptat kohokoliv na prodejně.

Při srovnání jednotlivých názorů z rozhovorů, vyšel závěr, že pro zaměstnance je nejlepší jít se zeptat kolegy na informaci, kterou teď právě nevědí nebo si nejsou jisti. Tento systém může posunout nejen jednotlivého prodejce, ale celý pracovní tým na prodejně. Vedoucí prodejny uvedl, že každý na prodejně je odborníkem na nějakou oblast a nejdůležitější je nebát se vlastní nevědomosti a nebát se zeptat.

Pro zjištění více přesnějších informací od více respondentů bylo použito dotazníkové šetření

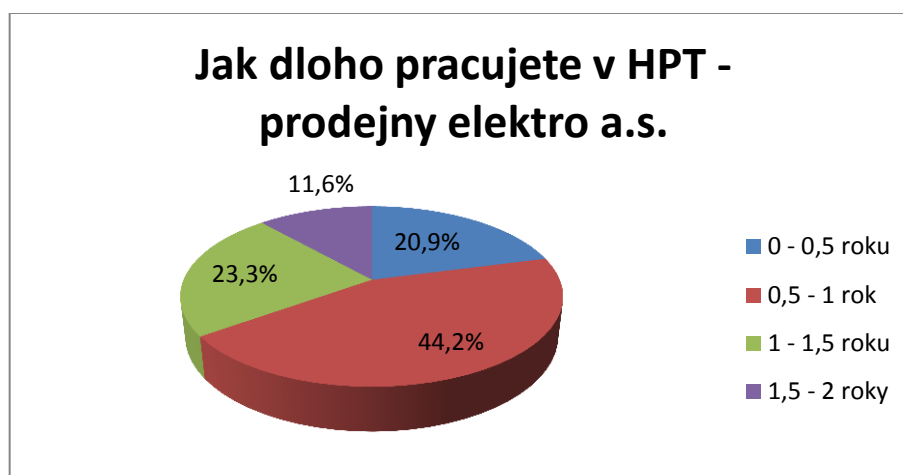
10.2 Analýza adaptačního procesu v HPT – prodejny elektro a.s.

Analýza adaptačního procesu v HPT- Prodejny elektro a.s. probíhala formou dotazníkového šetření. Dotazník vznikal za dohledem personálního útvaru s ohledem na jeho potřeby. Celý dotazník je přiložen jako příloha P IV. Toto dotazníkové šetření bylo vyvěšeno na firemním intranetu po přihlášení každého jednotlivce zvlášť. Bylo zobrazováno společně s jednotlivými školeními, kterými měli zaměstnanci postupně procházet v rámci vlastního zaškolení a adaptačního procesu. Na dotazník také byli upozorněni vedoucí prodejen, aby požádali zaměstnance o vyplnění. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Po vyplnění dotazníku se odpovědi automaticky zapisovaly do Excelové tabulky, ze které probíhalo další vyhodnocování. Vyhodnocování probíhalo pomocí popisné statistiky, dle potřeb personálního útvaru a samotného vedení HPT – Prodejny elektro a.s.

Personální útvar chtěl díky dotazníku zjistit mezery v informovanosti nově příchozích zaměstnanců a eventuálně další problémy, se kterými se nově příchozí zaměstnanci potýkají a vedení o nich není dostatečně informováno.

Dotazníkové šetření probíhala v květnu 2013. V této době společnost evidovala 89 nově příchozích zaměstnanců v adaptační době do 2 let. Dotazníkového šetření se účastnilo 48 % nově příchozích zaměstnanců, tedy konkrétně 43 respondentů. Mezi respondenty byli zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni do 2 let, tedy klasicky v době adaptačního procesu. Dotazníkové šetření bylo strukturováno do uzavřených i otevřených otázek. Uzavřených otázek bylo v dotazníku 30 a dále zde bylo 11 otevřených otázek, které většinou navazovaly na předchozí uzavřenou otázku, jako její doplnění.

Mezi respondenty bylo 14 žen a 29 mužů. Při pohledu na délku pracovního poměru zjistíme, že nejvíce respondentů patří do skupiny 0,5 – 1 rok délky pracovní smlouvy, a to konkrétně 44,2 % respondentů.



Obr. 4 Délka pracovního poměru respondentů dotazníkového šetření u firmy HPT

Na obrázku 4 je ukázáno další rozložení respondentů, dle délky jejich pracovní smlouvy pro skupinu firem HPT.

10.2.1 Vstupní povinnosti zaměstnance

Mezi základními vstupními povinnostmi zaměstnance patří absolvování povinné lékařské prohlídky a následně školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Zaměstnanci hodnotili, jak pro ně byly tyto vstupní povinnosti přehledné. U lékařské prohlídky se objevily známky 1,2 a 3 v poměru 70 %, 19 % a 11 %. Průměrná známka pro přehlednost jedné ze vstupních povinností zaměstnance, tedy zdravotní prohlídky, vyšla na číslo 1,42. Toto číslo je důkazem, že zdravotní prohlídka pro zaměstnance je spíše přehledným prvkem vstupních povinností a mají tedy k dispozici jasné pokyny či informace, které k absolvování zdravotní prohlídky potřebují.

Velkým problémem, který personální oddělení zaznamenalo, je skutečnost, že dva respondenti uvedli, že neabsolvovali lékařskou prohlídku. Po důkladném prozkoumání situace byl problém nalezen. V jednom případě šlo o problém s vedoucím prodejny, který trval už delší dobu. V dané době byl nabrán nový zaměstnanec a ve stejné chvíli probíhala restrukturalizace dané prodejny. Vedoucí prodejny byl odvolán a vše dostal na starosti současný zástupce vedoucího prodejny, který se snažil udržet chod prodejny v pořádku. Tato situace zapříčinila opomenutí a urgování vstupní lékařské prohlídky po zaměstnanci. Tento za-

městnanec byl v době dotazníkového šetření na prodejně pouhé 2 týdny. Ihned byla lékařská prohlídka po vedoucím prodejny urgována a vše se velmi rychle vyřešilo.

Ve druhém případě daná zaměstnankyně byla ve společnosti již 1,5 roku, proto se problém dohledával složitěji. Nakonec bylo zjištěno, že zaměstnankyně lékařskou prohlídku absolvovala u svého obvodního lékaře, který jí jen vyplnil potřebný formulář a dále paní neprohlížel. Díky této situaci zaměstnankyně zapomněla, že tento povinný úkon absolvovala.

Další vstupní povinností je absolvování školení o BOZP. Zde hodnocení dopadlo hůře. Společně s restrukturalizací společnosti došlo ve firmě také k novému uspořádání a řešení problematiky v oblasti BOZP a PO. Výsledky dotazníku ovšem ukazují na skutečnost, že tento nově nastavený koncept školení BOZP ještě není zcela usazen a dodržován na všech prodejních, neboť u některých vedoucích stále přetrvává starý ne příliš dobře formalizovaný způsob tohoto proškolení. Další možností je kombinování jednotlivých způsobů školení. 88,5 % respondentů uvádí, že je proškolen přímým nadřízeným. 46 % respondentů zaškrtnulo, že směrnice jim byly předány k nastudování. A 9,5 % respondentů uvedlo, že je proškolen lektorem. Respondenti mohli zaškrtnout více možností a vybrat si všechny způsoby školení BOZP, se kterými se setkali. Možná díky možnosti, kterou skupina firem HPT poskytuje, zvolit si i několik možností školení BOZP není tento úkon pro zaměstnance úplně přehledný. Celková známka o přehlednosti školení BOZP vyšla na známku 2,12. Toto číslo není výrazně znepokojující, ale je zde prostor pro zlepšení a zpřehlednění situace.

V další otázce mohli zaměstnanci vypsát další nedostatky v přehlednosti vstupních povinností. Za nejvíce nepřehledné zaměstnanci považovali způsob lékařské prohlídky, která je zastřešována externí dodavatelskou společností tam, kde není tato činnost zajišťována smluvními lékaři. S touto společností má skupina firem HPT smlouvu a přes její smluvní lékaře probíhá vstupní lékařská prohlídka. Ve většině případů přímo vedoucí prodejny zavolá na centrálu tohoto dodavatele, nadiktuje operátorce, kde prodejna sídlí a operátorka mu vybere nejbližšího smluvního lékaře. Společnost potom pošle danému zaměstnanci na email základní informace o místě, datu, času lékařské prohlídky a co si s sebou musí zaměstnanec donést. Díky společnosti nemusí mít skupina firem HPT v každém městě svého smluvního lékaře, ale má pouze jednu smlouvu se společností, které platí všechny úkony a tato společnost potom řeší vyplacení jednotlivých lékařů. Pro zaměstnance může být tato situace matoucí, protože musí ke svému obvodnímu lékaři, vyzvednout si výpis ze zdravotní karty, a potom jít k jinému lékaři, který je smluvním lékařem dodavatelské společ-

nosti. Výhodu mají zaměstnanci, jejichž obchodní lékař je zároveň smluvním lékařem dodavatelské společnosti. Stejně tak jak se stalo u zaměstnankyně, která v dotazníkovém šetření uvedla, že neabsolvovala lékařskou prohlídku.

10.2.2 Vysvětlení způsobu hodnocení a odměňování

Způsob hodnocení a odměňování je jednou ze základních informací, které nově přichází zaměstnance zajímají. Ukazuje se zde trend podobný v předchozí otázce. Většinou zaměstnanců byla na výběrovém řízení nastíněna mzda. Dostávají mzdový výměr se všemi složkami mzdy, tedy fixní i variabilní složkou mzdy, a záleží jen na jejich schopnostech, zda a na kolik si získají variabilní část mzdy, která je navázána na prodej. 25 % respondentů uvedlo, že jim stačil přehled, který jim byl poskytnut na výběrovém řízení. 75 % zaměstnanců uvedlo, že nejdůležitější informace dostaly až po nástupu na pracoviště.

Trend z předchozí otázky, rozdělení pravomocí vedoucího prodejny a regionálního manažera se ukazuje i zde. 73 % uchazečů vysvětlil způsob odměňování vedoucí prodejny, a to většinou po nástupu na pracoviště. Regionální manažer způsob ohodnocení vysvětlil 27 % respondentů, a to ve většině případů přímo na výběrovém řízení.

Doplňující otázka, kde zaměstnanci mohli dopsat poznámky k vysvětlení způsobu hodnocení a odměňování si zaměstnanci stěžovali na nepřehlednost výplatních pásek. Tento problém uvedli 4 respondenti.

Jeden z respondentů je ve firmě 1,5 roku a v dotazníkovém šetření si stěžuje, že mu nikdy pořádně nebyl vysvětlen způsob odměňování. Na základě této skutečnosti personální oddělení zaslalo přehledné tabulky vedoucímu prodejny, který se zaměstnancem vše podrobně probral a danou situaci napravil.

10.3 Produktová školení a informovanost o náplni práce

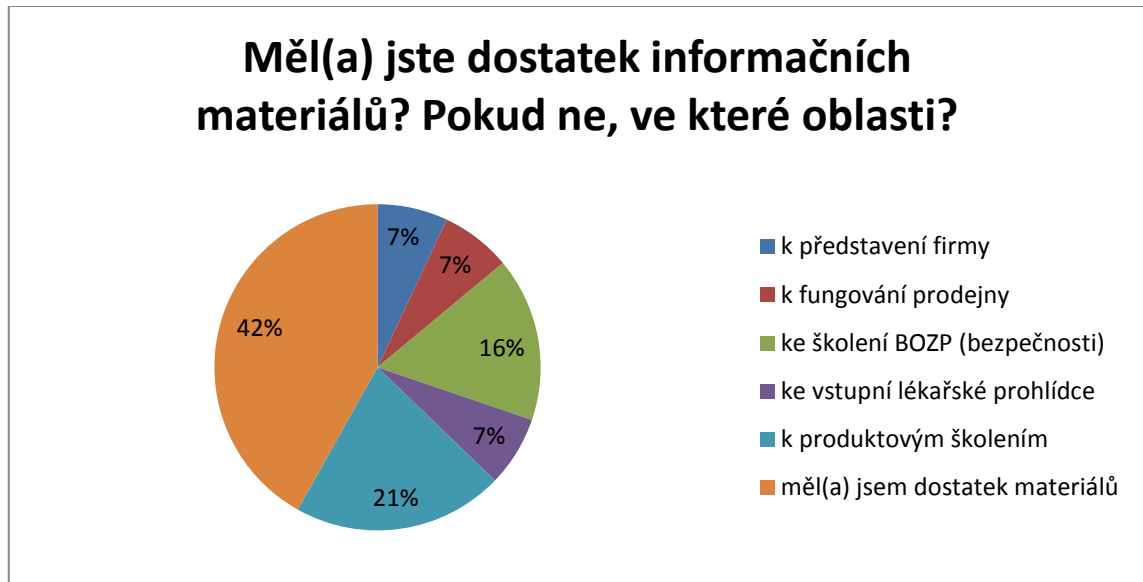
Přehlednost produktových školení a informovanost zaměstnanců na prodejnách byla jednou ze zkoumaných oblastí. Zaměstnanci měli označkovat přehlednost produktových školení v průměru jej ohodnotili na 1,89, což je dost nevyovídající údaj. Většina zaměstnanců se posléze rozepsala, proč pro ně bylo období zaškolení do produktů nepřehledné. V zásadě se většina z nich shodla na tom, že jim nevyhovoval způsob učení za chodu na prodejně. Jeden zaměstnanec uvedl: „Vše se učilo za chodu. Bylo by fajn, kdyby v prvním

měsící prošel nováček řadou školení, kde by se seznámil se značkami a poznal výrobky.“ Při rozhovoru s vedoucím prodejny, bylo vysvětleno, že se jedná o případ člověka, který přišel z jiného oboru a v oboru elektra se moc nepohyboval. Dále uvedl, že pro člověka, který se v daném oboru pohybuje, je naprosto zbytečné se na měsíc zavřít mimo prodejnu a učit se nové produkty. Je zde také problém, že nově příchozí zaměstnanec se musí také naučit obchodní rozhovory se zákazníky a najít si svůj vlastní systém v práci. Při kontaktu s dalšími vedoucími prodejen byl tento systém ve všech případech potvrzen. Vedoucí prodejny jsou si vědomi, že je náročné přijít do jiného oboru a být „vhozen do vody“, ale na druhou stranu se všichni shodli, že je to nejúčinnější systém, jak se za co nejkratší dobu naučit vše potřebné, aby se nový zaměstnanec stal co nejrychleji přínosným. Na druhou stranu tento tlak a možné stresová situace pro zaměstnance je mnohdy velmi náročný. Většina zaměstnanců by dle dotazníkového šetření uvítala delší dobu na zorientování se, kdy se budou zaučovat v produktech a získávat všemožné informace a po tuto dobu nebudou muset jednat se zákazníky.

Dále byla zkoumána informovanost zaměstnanců, jestli mají všechny materiály dostatečně dopředu a vědí o všech novinkách. 93 % zaměstnanců uvedlo, že ano. 3 zaměstnanci, kteří uvedli, že nemají informace s dostatečným předstihem, byly pro personální oddělení důkazem nefunkčnosti vedení prodejen. Všichni tři byli zaměstnání na prodejnách, kde se dlouhodobě řešila nefunkčnost jejich vedení.

Co se týče náplně práce bývá zaměstnanci vysvětlena většinou na výběrovém řízení nebo při nástupu na pracoviště. Tomu odpovídají i výsledky dotazníkového šetření. 49 % respondentů uvedlo, že jim náplň práce byla vysvětlena na výběrovém řízení a stejné procento zaměstnanců uvedlo, že jim náplň práce byla vysvětlena při nástupu na pracoviště. Jeden respondent uvedl, že mu stačilo vysvětlení z inzerátu. Náplň práce v 84 % respondentům vysvětlil vedoucí prodejny, který se ve většině případů po nástupu nového zaměstnance stává jeho mentorem. Sedmi respondentům, tedy 16 %, vysvětlil náplň práce jejich regionální manažer. Po bližším přezkoumání bylo zjištěno, že regionální manažer byl přítomen na výběrovém řízení, podílel se na jeho vedení a také zde vysvětlil účastníkům, jaká bude jejich náplň práce. V další otázce mohli respondenti rozšířit, kdo se dále podílel na vysvětlování náplně práce. V této otázce se ukázali odpovědi jako zástupce vedoucího prodejny, upřesnění nováčci dostávají i od služebně starších kolegů na prodejně.

10.4 Možnost dostat se k informačním materiálům a jejich srozumitelnost



Obr. 5 Dostatečnost informačních materiálů pro nově příchozí zaměstnance

Na obrázku můžeme vidět, že 42 % zaměstnanců bylo spokojeno s informačními materiály a považovali je za dostatečné. Při pohledu na druhou stranu obrázku, tedy zbylých 58 % vidíme nedostatky, na které upozorňují zaměstnanci, v informačních materiálech. Při pohledu na jednotlivé body je zjevné, že nejvíce respondentů vidělo nedostatky v produktových školeních, konkrétně 21 % z nich. V další doplňující otázce několik z nich doplnilo, že museli čerpat hodně z předchozí praxe a informace museli často dohledávat na internetových stránkách. Při objevení se nového produktu na prodejně nedostali žádnou instruktáž a vše si museli sami dohledávat v technických parametrech výrobku nebo na internetových stránkách

. Dále se zaměstnanci o materiálech k produktům vyjadřují jako o nedostatečných a občas i nesrozumitelných. Většina z respondentů ohodnotila tyto materiály jako spíše přehled nejdůležitějších parametrů, které ovšem určitě nejsou dostatečné k poskytnutí kompletních informací pro zákazníky.

Další problém zaměstnanci našli ve školení BOZP. 16 % respondentů tuto část vstupních povinností označilo jako nepřehlednou a informace, které jim poskytlo vedení jako nedostatečné. Při podrobnějším prozkoumání této problematiky byl problém nalezen spíše v nepřesně zadaném formátu školení BOZP, který byl nahrazen zcela novým konceptem s využitím e-learningového řešení pro nově nastupující zaměstnance. Každý vedoucí prodejny může upravit variantu tohoto školení. Většina vedoucích prodejen volí shrnutí nejdůležitějších informací do krátkého školení a posléze předá zaměstnancům materiály k nastudování. Dle 16 % respondentů jsou tyto materiály nepřehledné a některé informace v nich chybí.

7 % respondentů označilo jako nedostatečné představení společnosti. Představení společnosti je jedno ze základních videí, které mají nově příchozí zaměstnanci k dispozici na intranetu a je součástí úvodních školení pro nově příchozí prodavače. Společnost HPT uznává, že v současné chvíli, při reorganizaci společnosti, je problém zaměstnance neprodleně informovat o nastalých změnách. Tyto změny probíhají za chodu celé společnosti a stále se doladují, proto v tuto chvíli může docházet ke zmatení informací. Skupina firem HPT doufá, že celé přeorganizování, a tím i nedostatečné a opožděné informace, bude dokončena do konce června 2014.

Dalších 7 % respondentů vidí problém v informacích o fungování prodejen jako takových. Fungování prodejen je také jedna z částí úvodního školení, kterými musí nováček projít na firemním intranetu. Zde jsou pouze základní informace o prodejnách jako takových. Všechny prodejny mají podobný systém fungování, ale ne vždy se shodují na 100 %. Proto na intranetu jsou pouze základní informace a zbytek zaměstnanec má získat od svého mentora, tedy ve většině případů od vedoucího prodejny.

Poslední 2 respondenti si stěžují na přehlednost povinné vstupní lékařské prohlídky. Informace a vstupní lékařské prohlídky nejsou úplně v režii společnosti HPT. Jak bylo uvedeno v předchozí části, společnost HPT spolupracuje v rámci vstupních lékařských prohlídek se dodavatelskou společností, která zastřešuje skupinu lékařů po celé České republice. Tato společnost také poskytuje veškeré potřebné informace o lékařské prohlídce jednotlivým zaměstnancům. Společnost HPT žádá pouze centrálu dodavatele a vyzve ji o lékařskou prohlídku v daném městě. Další postup už záleží na společnosti. Díky celkem nízkému počtu respondentů, kteří uvedli lékařskou prohlídku jako nepřehlednou a díky skuteč-

nosti, že každý zaměstnanec byl z jiné části České republiky, společnost HPT tuto skutečnost nijak zásadně neřešila.

Co pro personální útvar bylo zajímavé, je skutečnost, že 2 z dotazovaných respondentů uvedli všechny tázané oblasti jako oblasti, ve kterých nemají dostatek informací. Personální oddělení prozkoumalo situaci na prodejnách a upozornilo na tuto skutečnost regionální vedoucí, aby jednotlivé případy přezkoumali a uvedli, kde se nachází problém.

10.5 Přidělování osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP) a ostatních pracovních pomůcek pro zaměstnance prodejen

V rámci této problematiky spolupracuje HPT se externí společností. Tato společnost je specialistou pro outsourcing bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí. Pro společnost HPT kategorizuje zařazení jednotlivých pozic dle bezpečnosti a konkrétních podmínek na pracovišti do jednotlivých skupin. U těchto skupin společnost externí společnost stanovila rizikovost, kde posuzuje zátěž na smysly a rizikovost práce. Dle zákona potom stanovila potřebné OOPP. Prodavači na prodejnách byli v obecném rozměru zařazení do druhé kategorie, tedy neriziková práce.

Respondentům byla položena otázka, jestli byli seznámeni se způsobem přidělování OOPP a ostatních pracovních pomůcek. 86 % respondentů odpovědělo, že ano. Zbýlých 14 % uvedlo, že se systémem seznámeno nebylo nebo bylo, ale nedostatečně. Tato otázka patří do kompetentnosti vedoucích jednotlivých prodejen. Při doplňující otázce bylo zjištěno, že většina zaměstnanců neví, po jaké době má nárok na nové pracovní pomůcky a kde o ně může požádat. Všechny tyto informace i sběr objednávek na pracovní pomůcky jsou v kompetenci vedoucího prodejny a regionálního manažera. Proto byli všichni respondenti odkázáni na tyto osoby.

Dalším řešeným problémem bylo včasné dodání pracovních pomůcek. Čtvrtina respondentů uvedla, že pracovní pomůcky neměli dodané na pracoviště včas. Při zjišťování odkud problém plyne, bylo zjištěno, že tato situace je způsobena zpožděním při komunikaci a následným centrálním nákupem.

Centrální nákup pracovních podmínek je využíván díky lepším cenám a také díky náhradnímu plnění a dalším zákonným povinnostem, které má společnost, jenž má více než 25 zaměstnanců.

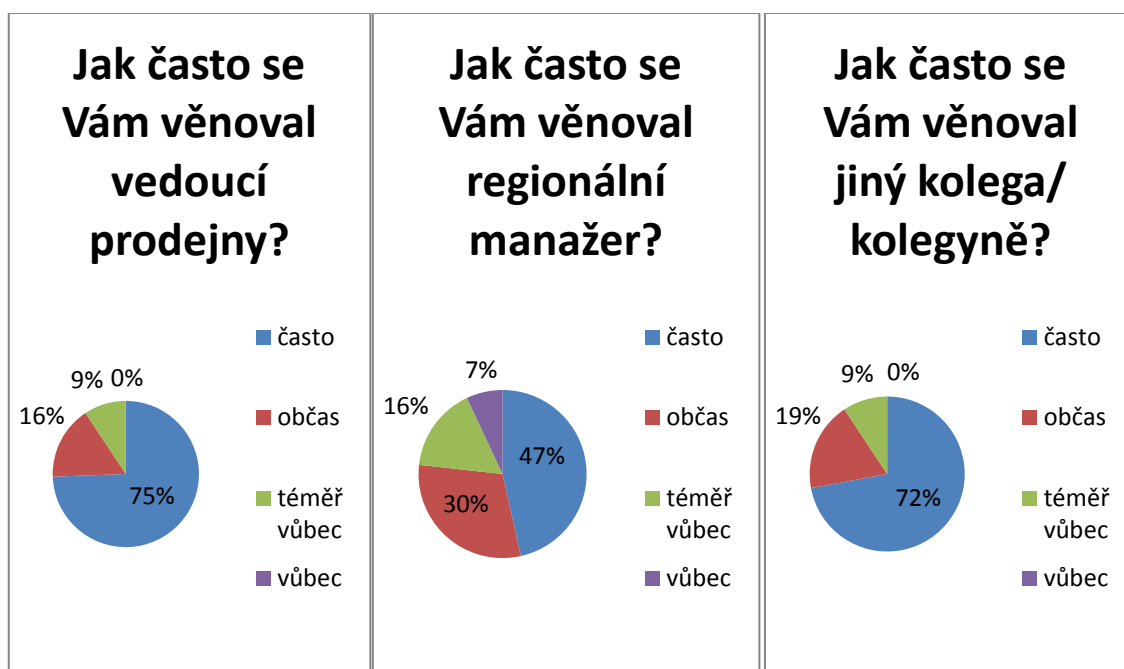
Každá společnost mající více než 25 zaměstnanců musí zaměstnávat lidi se zdravotním postižením nebo nakupovat zboží či služby od společnosti zaměstnávající více než 50 % zdravotně postižených lidí nebo zaplatit poplatek do státní kasy. Skupina firem HPT využívá prvních dvou možností. Tato skutečnost je také podmínkou k centrálnímu nákupu pracovních pomůcek. Skupina firem HPT totiž tyto pomůcky nakupuje od společnosti, která zaměstnává více než 50 % zdravotně postižených lidí.

Dalším problémem je komunikace mezi jednotlivými prodejny a vedením. Zpoždění může vzniknout na mnoha místech. Prvním z nich je prodejna samotná, kde vedoucí prodejny musí posbírat od všech zaměstnanců potřebu pomůcek. Toto musí předat asistentce pro divizi retail Euronics, která posbírání požadavky od všech prodejen z divize retail Euronics a retail Eta. Následovná distribuce probíhá společně se zásobováním prodejen. Centrála nejdříve vše rozešle na sklady společnosti a ty potom rozvezou jednotlivé pomůcky na dané pobočky společně se zbožím.

Společnost HPT přiznává, že díky těmto postupům může docházet ke zpoždění dodávky pracovních pomůcek, proto urguje vedoucí prodejny, aby vše objednávali na centrále s větším předstihem.

10.6 Zhodnocení adaptačního procesu během prvních třech měsíců na novém pracovišti

Při zkoumání, jak vypadá úplný začátek nově příchozího zaměstnance na prodejnu, bylo zjištěno, že se všem zaměstnanců první tři měsíce na pracovišti věnoval, jak vedoucí prodejny, regionální manažeři tak i ostatní kolegové.



Obr. 6 Jak často se věnoval vedoucí prodejny, regionální manažer a jiný kolega nově příchozím zaměstnancům v prvních třech měsících po nástupu?

Na obrázcích je ukázáno, že se nově příchozím zaměstnancům nejvíce věnuje vedoucí prodejny a služebně starší kolegové. Tento výsledek dotazníkového šetření potvrzuje i vedoucí prodejny v Intersparu Zlíně.

V dalších doplňujících otázkách zaměstnanci jen potvrdili vypovídající hodnotu předchozích otázek. Byli zde jmenováni lidé, kteří se jim nejčastěji věnovali. Nejvíce jmen bylo z řad spolupracovníků na prodejnách, jak služebně starších prodavačů, zástupců vedoucích na prodejnách a v neposlední řadě také vedoucích jednotlivých prodejen.

Další otázka vedla k dostatečnosti této pomoci. Konkrétně: „Byla snaha této osoby pomoci Vám dostačující?“, respondenti mohli vybrat více osob, u kterých si myslí, že jim dostatečně pomohli v adaptační době. 32 respondentů uvedlo vedoucího prodejny, 31 respondentů uvedlo služebně staršího kolegu a 28 respondentů uvedlo regionálního manažera. Na této situaci je vidět, že se ostatní služebně starší zaměstnanci snaží, co nejlépe postarat o své nové kolegy, aby byli co nejdříve přínosem pro jejich pracovní tým.

Nejčastěji respondenti uváděli, že otázky k ostatním kolegům se zabývaly informačním systémem společnosti HPT, zboží - znalstvím, nadstandardními zákaznickými službami jako je prodloužená záruka. Další dotazy vedly k produktům samotným a jejich prezentaci. Někteří respondenti uvedli i splátkový prodej či samotnou orientaci na prodejně.

S tím souvisela i otázka, kdo představil nového kolegu kolektivu. V 72 % to byl vedoucí prodejny. Zbytek respondentů představil regionální manažer nebo zástupce vedoucího prodejny. Ve dvou případech respondenti uvedli, že představování bylo naprosto zbytečné, protože se celý kolektiv již znal. Jednalo se totiž o příjem původních brigádníků do hlavního pracovního poměru.

10.7 Znalost společnosti HPT zaměstnanci v adaptační době

Účelem této sekce otázek bylo pro personalisty zjistit, jestli zaměstnanci znají hierarchickou strukturu firmy. Mezi dalšími otázkami bylo, jestli vědí, koho kontaktovat při problémech na pracovišti. Na tuto otázku 100 % respondentů odpovědělo, že ano. V souvislosti se znalostí hierarchické struktury divize pro maloobchodní prodejny, byla otázka, jestli vědí na koho se obrátit při problémech s přímým nadřízeným, na tuto otázku 89 % respondentů odpovědělo, že vědí.

V dotazníkovém šetření byla respondentům položena otázka, jestli znají organizační strukturu společnosti. 83 % respondentů odpovědělo, že ji znají. Dalším úkolem bylo seřadit zadané pozice v maloobchodě hierarchicky po sobě, od nejvyšší pozice po nejnižší. Byl zde uveden ředitel maloobchodu, generální ředitel, regionální manažer, prodavač, vedoucí prodejny. Správné řazení těchto pozic je následující:

1. Generální ředitel
2. Výkonný ředitel
3. Ředitel divize retail Euronics
4. Regionální manažer (rozděleno do 5 regionů pro retail Euronics a 2 regionální vedoucí pro prodejny Eta a.s.)
5. Vedoucí prodejny
6. Prodavač

86 % respondentů správně hierarchicky seřadilo dané pozice. Ve dvou případech respondenti přehodili generálního ředitele a výkonného ředitele pro maloobchodní divizi. Další 2 respondenti postavili generálního ředitele a výkonného ředitele pro maloobchod na stejnou pozici. U jednoho respondenta se objevila chyba v podobě přehození pozic výkonného ředitele pro maloobchodní divizi a regionálního manažera.

V návaznosti na řazení hierarchické struktury maloobchodní divize, byla otázka, kdo je výkonným ředitelem pro maloobchodní divizi. Respondenti vybírali z možností. Jednou z nich byl p. František Mikoška, který dostal 63 %. Další možností byl p. Bieber, který je v současné době externím konzultantem a v současnosti dělá mezičlánek mezi regionálními manažery a p. Mikoškou. P. Bieber získal 14 %. Zbýlých 10 respondentů přiznalo, že neví, kdo je výkonným ředitelem pro maloobchodní divizi.

10.8 Zpětná vazba od zaměstnanců v adaptační době

Na konci dotazníkového šetření 68 % respondentů uvedlo, že má všechny podstatné informace. Zbýlých 32 % uvedlo, že jim některé informace chybí. V následující doplňující otázce zaměstnanci vypisovali konkrétní příklady informací, které jim chybí. Jednalo se zejména o informace k produktům. Objevilo se zde, že jim chybí kontaktní osoby například z účtárny nebo splátkového oddělení. Většinou se ovšem jednalo o problémy s informacemi o produktech. Na druhou stranu 86 % respondentů uvedlo, že je spokojeno s dostupností informací jako takových. Prý je jen občas problém vyznat se v nich a v danou chvíli najít, co zrovna potřebují. Konkrétně jeden respondent uvedl: „Informací je v tuto chvíli takové množství, že největší problém je najít něco, co jsem už viděl, ale zapomněl jsem to. Takže vím, že to na intranetu někde je, ale když hledám, tak nemůžu hned všechno najít.“

Na úplném konci dotazníkového šetření byli respondenti požádáni o návrhy na zlepšení adaptačního procesu. Našli jsme zde žádosti o dostávání pracovních informací na soukromý email, dále například, že by prodejci ocenili k jednotlivým produktům krátké, přehledné informativní kartičky pro zjednodušení učení nových výrobků.

11 SHRNUTÍ ANALÝZY

Ve společnosti HP Tronic Zlín, spol. s r. o. bylo prováděno pozorování z pozice stážisty personálního oddělení již od roku 2011. Díky tomu, se bylo podíleno na mnohých záležitostech, které personální oddělení řeší. S přihlédnutím k dané skutečnosti je možno se podívat na teoretické poznatky z praktického pohledu. Skupina firem HPT v současné době prochází velkými změnami. Tyto změny zapříčiňují značný počet problémů a bude ještě nějakou dobu trvat, než se vše dostane do normálního běhu dle představ vedení. Změny, které nastaly k 1. 1. 2014, jsou markantní. Vzhledem k přeorganizování vzniklo velké množství problémů, které personální oddělení řeší. Jeho prioritním posláním je v tuto chvíli zabránit velkým zmatkům a snažit se zmírnit dopad změn na zaměstnance.

V průběhu analýzy bylo zjištěno, že společnost v poslední době neprošla jen velkým přeorganizováním, ale také nemalým zvýšením počtu zaměstnanců v divizi Retail Euronics. Při zhodnocení uvedených informací bylo zjištěno, že nárůst zaměstnanců od ledna 2010 do prosince 2013 je více než 100 nově příchozích.

Při zkoumání fluktuace, bylo zjištěno, že se společnost pohybuje v číslech do 5 %, je hodnoceno jako normální fluktuaci. V analýze reakčního času byl zjištěn průměrný reakční čas 23 dní.

Následná analýza zajišťování pracovní síly a přijímacího řízení pro HP Tronic – prodejny elektro a. s. popsala postup při výběrovém řízení. Jako problém byla označena situace, že zaměstnanec, který přijímá nové pracovníky, není dostatečně vyškolen personalisty a ani samotní personalisté nejsou výběrovému řízení přítomni.

Následuje analýza adaptačního procesu ve firmě HP Tronic – prodejny elektro a.s. . Výzkum probíhal formou dotazníkového šetření, které bylo zasláno všem nově příchozím zaměstnancům. Díky výzkumu byly zjištěny nedostatky v komunikaci jednotlivých článků společnosti a to od výběrového řízení například až k objednávání pracovních pomůcek pro zaměstnance. Z dotazníků vyplynulo, že dochází k nepřehlednostem v některých úkonech a komunikačním šumům. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že pro zaměstnance není dostatečně přehledné školení BOZP a občas nedostatečné informování o produktech.

Pro dokreslení situace proběhli rozhovory se zaměstnanci nové prodejny v Prštném ve Zlíně. Tito zaměstnanci pomohli dokreslit adaptační systém, který je nastolen pro divizi Retail Euronics.

V další kapitole budou uvedeny návrhy na zlepšení těchto problémů, které byly ve výzkumu zjištěny.

12 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole jsou rozebrány jednotlivé problémy a budou popsána opatření, která již byla navržena a postupně se začínají aplikovat v praxi a další možnosti, jak by se mohly jednotlivé položky zpřehlednit a vylepšit.

12.1 Vylepšení výběrového řízení

V současné době dochází na personálním oddělení, konkrétně v přijímání pracovníků, ke změnám, které mají vést ke zkvalitnění procesu příjmu pracovníků. Personální oddělení se v tuto chvíli snaží ustálit a ujasnit si přesné postupy, které bude používat v přijímání zaměstnanců a snaží se vytvořit postup, dle kterého se budou řídit všechny partnerské prodejny.

S ohledem na skutečnost, že maloobchodní pobočky jsou po celé republice, bylo navrženo vytvořit přesný postup výběrového řízení, který bude dostatečně přehledný a pochopitelný pro všechny zúčastněné strany.

Toto opatření bylo přijato a celý postup je zveřejněn na firemním intranetu, který je po přihlášení přístupný všem vedoucím prodejen. Vedoucí prodejny mohou jednoduše zjistit, jak musí postupovat při potřebě nového zaměstnance. Mají také přístup ke všem informacím o probíhajících výběrových řízeních, které se týkají jeho prodejny.

Pro přehlednost byl zvolen jednoduchý systém postupného vyplňování dotazníků, aby personální oddělení vidělo, co se děje a co je potřeba zastřešit. V přílohách můžete nalézt dotazníky, jako přílohy PIII a PIV, které byly s personálním oddělením již vytvořeny a v současné době začínají fungovat na firemním intranetu. Nyní je nutné vyčkat, až si na ně vedoucí prodejny zvyknou a automaticky je začnou používat. Jedná se o dotazník, který vyplní vedoucí prodejny a ten se automaticky ukáže v požadavcích na personálním oddělení. Díky nastavení systému se po odeslání personálním oddělením dotazník dostává i k zainteresovaným stranám jako je například ICT oddělení, provozní oddělení. Každé z těchto oddělení má nastaven vlastní proces zpracování tohoto požadavku. Mluvíme například o dotazníku s požadavkem o nového zaměstnance.

12.2 Dalším návrhem je větší zapojení personalisty do výběrového řízení

Žádný z personalistů většinou není přijímacímu řízení osobně přítomen. Proto by bylo velmi vhodné, aby regionální vedoucí a vedoucí prodejen prošli školením o přijímání zaměstnanců. Většinou příjem zaměstnanců probíhá dle vlastních zkušeností a sympatií vedoucího prodejny a regionálního vedoucího. Zkušenosti jsou pro příjem zaměstnanců důležité, ale nejsou to jediné, podle čeho by se výběrové řízení mělo vést.

Proškolením regionálních vedoucích a vedoucích prodejen by se mohlo předejít zvyšování fluktuace. Dále by se regionální vedoucí a vedoucí prodejny dověděli, jak se má správně vést výběrové řízení. Jak by měly vypadat otázky, na které otázky se ptát nesmějí. Co na uchazeči sledovat a na co si dát při samotném výběrovém řízení pozor.

Nákladová analýza:

- 3 jednodenní školení pro regionální vedoucí a vedoucí prodejen
- při kurzovném 16.000/1 den
- mzda odpovídající účasti na školení pro 2 regionálních vedoucích a 10 vedoucích prodejen při průměrné mzdě na maloobchodě 23.000Kč/osoba/měsíc. (pro ilustraci bude počítáno s 20ti pracovními dny v měsíci)

cena školení : 3 (počet školení) x 16.000 (cena školení) = **48.000 Kč**

průměrná mzda účastníka při účasti na školení: 23.000 (průměrná mzda) : 20 (průměrný počet pracovních dní měsíci) = **1.150 Kč/den**

celková kalkulace: 48.000 (cena školení) + 2 x 1.150 (průměrná mzda regionálního vedoucího na den) + 10 x 1.150 (průměrná mzda vedoucích prodejen na den) = **61.800 Kč**

12.3 Zlepšení v objednávkách OOPP a ostatních pracovních pomůcek

V současné chvíli je cesta objednávek celkem zdoluhavá a může zde dojít k časovým prodávám. Nejdříve totiž vedoucí prodejny sesbírá požadavky zaměstnanců na dané prodejně, potom vše putuje k asistentce pro retail Euronics. Ta objednávky shromažďuje za všechny prodejny. Následně je vnitropodnikovými kanály distribuují na jednotlivé pobočky.

Jednodušší by bylo, kdyby na novém intranetu byl vytvořen další formulář, do kterého by každý zaměstnanec mohl sepsat OOPP a ostatní pracovní pomůcky, které momentálně po-

třebuje. Tento formulář by byl přeposlán na vedoucího prodejny a po schválení okamžitě zobrazen u asistentky. Ta by mohla po nasbírání více dotazníků rychleji reagovat na poptávku po OOPP a ostatních pracovních pomůckách.

Vynechal by se čas, kdy vedoucí prodejny čeká na sesbírání více objednávek za prodejnu. Asistentka divize retail Euronics by měla za kratší dobu dostatek objednávek od různých prodejen, aby se skupině firem HPT vyplatilo uskutečnit objednávku.

Nadále je ale potřeba všechny vedoucí prodejny urgovat a připomínat jim, že je třeba všechny OOPP objednávat s určitým předstihem.

Nákladová analýza:

náklady na zpracování a implementaci on-line formuláře na intranet

- maximálně 2 dny práce při průměrné mzdě 23000/os./měsíc
- (pro ilustraci bude počítáno s 20ti pracovními dny v měsíci)
 - o $23.000 : 20 = 1.150 \text{ Kč / den}$

2 (dny práce) x 1.150 (průměrná mzda na den) = **2.300 Kč**

12.4 Zpřehlednění školení BOZP

Školení BOZP je jednou z povinných vstupních záležitostí, kterými musí každý nový zaměstnanec projít. Bylo by dobré všem zaměstnancům rozeslat školení BOZP společně se základními školeními, které jsou pro ně připraveny na intranetu. Potom by u každého zaměstnance bylo zaručeno, že školením BOZP projde. Posléze by byl na intranetu nastaven test se základními otázkami o BOZP, aby personální oddělení mělo jistotu, že si zaměstnanec vše nastudoval. Tento systém školení BOZP již začal být aplikován. V současné chvíli se pracuje na zlepšení způsobu kontroly, respektive na urgenci prodejců k absolvování tohoto školení. Bylo by vhodné prodejce podmínit. Mezi podmínky, nesplnění této povinnosti může být například srážka ze mzdy.

12.5 Zpřístupnění většího množství informací o produktech

Ve skupině firem HPT je informací o produktech velmi mnoho, každý produktový specialista zná velké množství podrobných informací o jednotlivých produktech. Produktoví specialisté jsou ovšem v získávání těchto informací závislí sami na sobě. Získávají je nejčastěji od obchodních zástupců jednotlivých značek, se kterými jednají.

Tyto informace by mohly být shromažďovány na firemním intranetu, ve složce informace o produktech, aby k nim měli přístup i jednotliví prodavači. Produktoví specialisté by tyto informace aktualizovali hned po jejich zjištění a tím by bylo zaručeno, že k nim zaměstnanci budou mít přístup. Bylo by vhodné, aby tyto nové informace v kopii chodili i na emaily jednotlivých prodejen, aby je zaměstnanci měli co nejdříve k dispozici.

12.6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Adaptační proces jako takový je ve společnosti chápán jako zkušební doba tedy první tři měsíce po nástupu zaměstnance. Bohužel ve společnosti neprobíhá žádné formální vyhodnocení této doby. Ve chvíli, kdy má zaměstnanci končit zkušební doba, tak vedoucí prodejny předá na personální oddělení požadavek o prodloužení smlouvy. Když v průběhu zkušební doby dojde k nějakým problémům, vedoucí prodejny je ihned řeší s regionálním vedoucím a nečeká na konec zkušební doby. Neprobíhá žádné formální vyhodnocení práce nově příchozího zaměstnance.

Bylo by vhodné, aby personální oddělení požadovala písemné vyjádření od vedoucího prodejny a od nově příchozího zaměstnance. Toto vyjádření by bylo ve formě jednoduchého formuláře uvedeného na firemním intranetu. Návrh formuláře je uveden v přílohách jako P VII a P VIII. Po přihlášení by k němu měl přístup vedoucí prodejny a konkrétní zaměstnanec. Díky tomu, by se mohly zjistit zajímavé informace o fungování prodejny i o samotném nováčkovi.

ZÁVĚR

Analýza přijímání zaměstnanců je pro společnost velmi důležitá. Do společnosti totiž přichází nový člen pracovního týmu, který má být přínosem a pomoci současným pracovníkům.

První část bakalářské práce byla zaměřena na zpracování, co nejvíce relevantních poznatků o problematice příjmu nových zaměstnanců a následné adaptace.

Následovala praktická část, která byla zaměřena na skupinu firem HPT. Tato firma byla zkoumána z pohledu stážisty personálního oddělení. Spolupráce probíhala s vedoucí personálního oddělení a s personalistkou mající na starosti současný retail Euronics. Velkou část praktických informací poskytla asistentka pro retail Euronics a vedoucí prodejny v Intersparu ve Zlíně.

Hned v první části praktické části bylo nastíněno, že skupina firem HPT za poslední rok a půl prošla velkými změnami. Následovala struktura společnosti a to konkrétně pro divizi retail Euronics, ve kterou se proměnila společnost HP Tronic – prodejny elektro a.s.

Navazovala na ni analýza přijímacího řízení z pohledu personálního oddělení, ale také z pohledu jednotlivých prodejců na prodejnách.

Rozhovory se zaměstnanci, kterými pokračovala praktická část, pomohly popsat adaptační proces z reálného pohledu. Dále proběhlo vyhodnocení dotazníkového šetření, které pomohlo k dokreslení pohledu na adaptaci zaměstnanců na prodejnách

Na konci bakalářské práce byly rozebrány nejdůležitější nedostatky, které byly v průběhu analýzy zjištěny. Velmi důležité pro personální oddělení je v tuto chvíli sjednotit a vylepšit postupy výběrových řízení ve všech prodejnách Retailu Euronics. Dalším problémem, který byl díky dotazníkovému šetření zjištěn, bylo zásobování prodejen OOPP a dalšími pracovními pomůckami pro prodejce na jednotlivých prodejnách. Bylo zjištěno, že největší zpoždění vzniká při komunikaci v objednávkách, proto byl navržen systém na zrychlení objednávek.

Další nepřehledná situace byla definována v BOZP. Bylo navrženo, aby personální oddělení vytvořilo jednotný systém, který budou používat všechny prodejny a tím se situace zpřehlednila.

Jednotliví prodavači si stěžovali na přístup k informacím o produktech. Díky produktovým specialistům bylo zjištěno, že informace ve skupině firem HPT jsou, jen je nezbytnost je zpřístupnit jednotlivým prodejcům.

Pro personální oddělení by bylo vhodné vytvářet v kooperaci s vedoucími prodejen a nově příchozími zaměstnanci formální vyhodnocení zkušební doby jednotlivých zaměstnanců. Personální oddělení by se tak mohlo dostat k podstatným informacím, které by jim do budoucna mohly ulehčit práci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books. ISBN 8072265156.
- HP Tronic, Zlín spol. s r. o. 2013. *Manuál pro vedoucího prodejny Euronics*.
- HP Tronic, Zlín spol. s r. o. 2013. *Pravidla prodeje a obsluhy na prodejně Euronics*.
- HRNEWS.CZ. 2014. *10 největších výzev firemního náboru v nadcházejících letech*. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/10-nejvetsich-vyzev-firemniho-naboru-v-nadchazejicich-letech-id-2108434>
- HRONÍK, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 8072261614.
- KOUBEK, Josef. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 8086131254.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDLOW, Ron a Fergus PANTON. 1995. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169-252-2.
- KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. 2005. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.
- MOHELSKÁ, Hana. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-659-4.
- STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 8085424924.

URBAN, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1.
Praha: ASPI. ISBN 8086395464.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC Assessment centra

BOZP Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

HPT Skupina firem HP Tronic

HR Human Resources

OOPP Osobní ochranné pracovní pomůcky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Fáze náborového procesu	14
Obr. 2: Možné postupy při výběru pracovníků.....	23
Obr. 3 Organizační struktura skupiny HP Tronic	41
Obr. 4 Délka pracovního poměru respondentů dotazníkového šetření u firmy HPT	53
Obr. 5 Dostatečnost informačních materiálů pro nově příchozí zaměstnance	57
Obr. 6 Jak často se věnoval vedoucí prodejny, regionální manažer a jiný kolega nově příchozímu zaměstnanci v prvních třech měsících po nástupu?	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Průměrný evidenční počet zaměstnanců – HP Tronic – Prodejny elektro a.s.	44
Tab. 2 : Fluktuace zaměstnanců bez přirozených odchodů a MD	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Oficiální dopis o prodeji HP Tronic prodejny elektro a.s	78
Příloha P II: Seznam rozdělení regionů a jednotlivých regionálních manažerů	80
Příloha P III: Dotazník – informace o nástupu nového zaměstnance	82
Příloha P IV: Dotazník – žádost o navýšení personálního stavu	85
Příloha P V: Vlastní dotazníkové šetření	86
Příloha P VI: 10 největších výzev firemního náboru v nadcházejících letech	91
Příloha P VII: Formulář pro vedoucího prodejny na vyhodnocení adaptační doby nově příchozího zaměstnance	93
Příloha P VIII: Formulář pro nově příchozího zaměstnance na vyhodnocení adaptační doby	94

PŘÍLOHA P I: OFICIELNÍ DOPIS O PRODEJI HP TRONIC – PRODEJNY ELEKTRO A.S.

Ve Zlíně, dne 02. 01. 2014

Věc: Oznámení o prodeji podniku společnosti HP TRONIC-prodejny elektro a.s.

Vážení obchodní partneři,

tímto bychom Vás rádi informovali o tom, že dne 31. 12. 2013 byla mezi společnostmi **HP TRONIC-prodejny elektro a.s.**, IČ 262 19 531, se sídlem Zlín - Přítné, Kútíky 637, PSČ 760 01, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl B, vložka 3343, jako prodávajícím, a společností **HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.**, IČ 499 73 053, se sídlem Zlín - Přítné, Kútíky 637, PSČ 760 01, zapsanou v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C vložka 13723, jako kupujícím, uzavřena Smlouva o prodeji části podniku společnosti **HP TRONIC-prodejny elektro a.s.**, označené jako „Prodejny HPT MO“, na jejímž základě převedl prodávající na kupujícího vlastnické právo k části podniku a kupující část podniku od prodávajícího převzal a převzal rovněž veškeré pohledávky a závazky, s částí podniku související.

Prodej podniku spočívá v převodu veškerých hmotných a nehmotných složek podnikání, k němuž náleží veškeré věci, práva a jiné majetkové hodnoty sloužící k jeho provozování, tj. předmětem převodu jsou i veškeré závazky vůči Vaší společnosti.

Dne 4. 11. 2013 vyslovily s převodem podniku ve smyslu ustanovení § 67a obchodního zákoníku souhlas valné hromady prodávajícího a kupujícího. Předmětná změna bude zapsána do obchodního rejstříku.

S ohledem na shora uvedené Vám oznamujeme, že v důsledku převodu části podniku je Valím dlužníkem společnost HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.

Ujistíme Vás, že ačkoli došlo ke změně vlastníka části podniku, v činnosti podniku se tato změna žádným způsobem neprojeví, neboť dochází k přechodu všech složek podniku, včetně stávajících zaměstnanců a podnik tak nadále bude pokračovat v práci na zahájených zakázkách.



Pro upřesnění uvádíme kontaktní a fakturační údaje nabyvatele podniku:

HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.

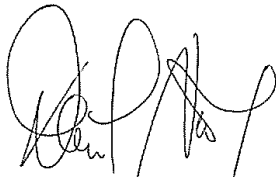
IČ 499 73 053

se sídlem Zlín - Prštné, Kútiky 637, PSČ 760 01

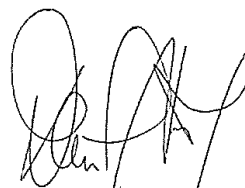
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C vložka 13723

ČSOB a.s. Zlín, č. ú.: 8010-0703063913/0300

S pozdravem



HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.
Ing. Daniel Večeřa, jednatel



HP TRONIC – prodejny elektro a.s.
Ing. Daniel Večeřa
Předseda představenstva



HP TRONIC – prodejny elektro a.s.
Petr Reš
Místopředseda představenstva



HP TRONIC – prodejny elektro a.s.
Danuše Hradilová
Člen představenstva

PŘÍLOHA P II: SEZNAM ROZDĚLENÍ REGIONŮ A JEDNOTLIVÝCH REGIONÁLNÍCH MANAŽERŮ

SEZNAM PRODEJEN: HP TRONIC ZLÍN, spol. s r.o.

region	název, adresa	město
5501	Euronics Elektro, OC Interspar, Přímá 671	760 01 Zlín-Prštné
5501	Euronics Elektro, Polášková 32 - nářadí	757 01 Valašské Meziříčí II.
5501	Euronics Elektro, OC Zlaté jablko, Rašínova 467	760 01 Zlín
5501	Euronics Elektro, OC Čepkov, Tyršov.nábřeží 5496	760 01 Zlín
5501	Euronics Elektro, Polášková 32	757 01 Valašské Meziříčí
5501	Euronics Elektro, Nádražní 29	686 01 Uherské Hradiště
5501	Euronics Elektro, OD Prior, Čechova 26	750 02 Přerov
5501	Zlínsko	
5502	Euronics Elektro, Národní třída 263/6, Hobby	695 01 Hodonín
5502	Euronics Elektro, Vídeňská 46	669 02 Znojmo
5502	Euronics Elektro, OC City Park, Hradební 1	586 01 Jihlava
5502	LG značková prodejna , AVION Shopping Park, Skandinávská 128/2	619 00 Brno
5502	Samsung značková prodejna , OC Olympia, U dálnice 777	664 42 Brno - Modřice
5502	Euronics Elektro, AVION Shopping Park, Skandinávská 128/2	619 00 Brno
5502	Euronics Elektro, NC Kaufland, Konečná 6/4621	796 04 Prostějov
5502	Euronics Elektro, Bidláky 20/č.p. 837, OC Mediahall	602 00 Brno
5502	Euronics Elektro, Jánská 21	602 00 Brno
5502	Morava I.	
5503	Euronics Elektro, OC Galerie, nám. Svobody 3316	415 01 Teplice
5503	Euronics Elektro, OC Pivovar, Sofijská	405 02 Děčín 2 - Podmokly
5503	Samsung značková prodejna , OC Fórum, Soukenné náměstí 2a/669	460 01 Perštýn - Liberec
5503	Euronics Elektro, OC Fórum Ústí, Bílinská 3490/6	400 01 Ústí nad Labem
5503	Euronics Elektro, OC AFI Palace Pardubice, Masarykovo nám.2799	532 30 Pardubice
5503	Euronics Elektro, OC Interspar, Nákladní 3201	415 01 Teplice
5503	Euronics Elektro, Bondy centrum, tř. Václava Klementa 1459	293 01 Mladá Boleslav
5503	Euronics Elektro, OC Jordanka, Tržní 1873	405 02 Děčín
5503	Euronics Elektro, OD Máj, Horská třída	541 01 Trutnov
5503	Euronics Elektro, Kaufland, Okružní 3368/ 7	400 01 Ústí nad Labem
5503	Čechy III.	
5504	Samsung značková prodejna , OC Palladium, nám.Republiky 1	110 00 Praha 1
5504	Euronics Elektro, Pražská 3024/10	393 01 Pelhřimov
5504	Euronics Elektro, OC Lužiny, Archeologická	155 00 Praha 13 - Stodůlky
5504	Euronics Elektro, OC Palladium, nám.Republiky 1	110 00 Praha 1
5504	Euronics Elektro, OC Interspar, Chýnovská 3049	390 02 Tábor
5504	Euronics Elektro, Galerie Fénix, Freyova 35	190 00 Praha 9 - Vysočany

5504	Euronics Elektro , IGY CENTRUM, Pražská 1247/24	370 04 České Budějovice
5504	Euronics Elektro , NC Europark, Nákupní 389/2-3	102 00 Praha 10 - Štěrboholy
5504	Euronics Elektro , NC Quadrio	110 00 Praha 1
5504	Euronics Elektro , OD DBK, Budějovická 1667/64	140 03 Praha 4
5504	Čechy I.	
5505	Euronics Elektro , OC Varyáda, Kpt.Jaroše 375/31	360 02 Karlovy Vary, Dvory
5505	Euronics Elektro , Hornbach, U prazdroje 2750/24	320 00 Plzeň
5505	Euronics Elektro , OC Plaza Plzeň,Radčická 2	301 00 Plzeň
5505	Euronics Elektro , Family center, Bezručova	276 01 Mělník
5505	Euronics Elektro , OC Interspar, Velebudická 3270	434 01 Most
5505	Euronics Elektro , Hlavní 2521/103,	352 01 Aš
5505	Euronics Elektro , OC Chomutovka,Dr.Farského 4732	430 01 Chomutov
5505	Čechy II.	
5506	ETA značková prodejna , Prokopa Holého 813/12	405 02 Děčín IV.
5506	ETA značková prodejna , Palackého tř. 72/198	612 00 Brno - Královo Pole
5506	ETA značková prodejna , Krakonošovo nám.130	541 01 Trutnov
5506	ETA značková prodejna , Hradební 1306	686 01 Uherské Hradiště
5506	ETA značková prodejna , OD Růže, Roztylská 2232	148 00 Praha 4
5506	ETA značková prodejna , Hradební 398/1	370 01 České Budějovice
5506	ETA značková prodejna , Matky Boží 22	586 01 Jihlava
5506	ETA značková prodejna , Poděbradovo nám.283	539 01 Hlinsko
5506	ETA značková prodejna , Tř.Karla IV.,469	500 02 Hradec Králové
5506	ETA značková prodejna , Jindřišská 2024	530 02 Pardubice
5506	ETA značková prodejna , Dukelská 25/7	796 01 Prostějov
5506	ETA značková prodejna , Thámova 289/13	180 00 Praha 8
5506	ETA značková prodejna , Kateřinská 86/11	779 00 Olomouc
5506	ETA značková prodejna , 28.října 240	709 00 Ostrava - Mariánské hory
5506	ETA značková prodejna , OC Zlín,Kvítková 4352	760 01 Zlín
5506	ETA značková prodejna , Cejl 511/43	602 00 Brno
5506	ETA značková prodejna , OC Fórum, Soukenné náměstí 2a/669	460 01 Perštýn - Liberec
5506	ETA značková prodejna , Masarykovo náb.2016/6	120 00 Praha 2
5506	ETA značková prodejna , Seifertova 994/27	130 00 Praha 3
5506	ETA značková prodejna , Komenského 630/31	466 01 Jablonec nad Nisou
5506	ETA značková prodejna , Náměstí republiky 146	591 01 Žďár nad Sázavou
5506	ETA	
5508	Euronics Elektro , OC Tabačka, Přemyslovců 2252/1	741 01 Nový Jičín
5508	Samsung značková prodejna , OC Šantovka, Polská 1201/1	772 00 Olomouc
5508	Euronics Elektro , OC Šantovka, Polská 1201/1	772 00 Olomouc
5508	Euronics Elektro , OC Paráda, Dobrovského 3680	738 01 Frýdek-Místek 1
5508	Euronics Elektro , Forum Nová Karolína, Jantarová 3344/4	702 00 Ostrava 2 - Moravská Os- trava
5508	Euronics Elektro , OC Tesco Silesia, Těšínská 44/2914	746 01 Opava
5508	Euronics Elektro , OSC Olomouc City, Pražská 41	779 00 Olomouc
5508	Euronics Elektro , Galerie Moritz, 8.května 24/465	779 00 Olomouc

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – INFORMACE O NÁSTUPU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE (UMÍSTĚN NA INTRANETU, CIT. 8.3.2014)

Informace o nástupu nového zaměstnance/brigádníka/stážisty

Vyplňte následující údaje a odešlete

Jméno zaměstnance

Datum nástupu

Pracovní poměr

* Hlavní pracovní poměr

* Brigáda

* Stáž

Název pracovní pozice

Firma

(upřesněte firmu, na kterou pracovník nastupuje)

Středisko

(uvádějte dle NOVÉHO číslování středisek - ke stažení vpravo)

Pracoviště (lokality, budova, místnost, příp. uveďte "bez pevného pracoviště")

POŽADAVKY NA PERSONÁLNÍ

Řidiči referenti

Zaměstnanec přichází z úřadu práce (možnost získání dotace)

POŽADAVKY NA ICT

Pevný počítač

Notebook

Přihlášení do počítače

Vzdálené připojení (VPN)

Mobilní telefon

SIM karta Pevný telefon (nový) Pevný telefon (stávající) **doplň**

číslo klapky (příp.celé číslo) stávajícího pevného telefonu, kde bude tento zaměstnanec k zastížení

Poštovní schránka* žádná * Exchange (vč. funkcí kalendáře) * Linux (jen pošta) **Mailová adresa (je-li požadována)**@hptronic.cz @euronics.cz @valachy.cz @internet-retail.cz @eta.cz @eta.sk @hej.sk **SW a informační systémy (není-li v seznamu, zadejte do Poznámky)**MS Office SAP VOIS HOIS Katalog ECS hponline.cz IIS Ekonom **POŽADAVKY NA PROVOZ**Kancelářská židle Kancelářský stůl Kontejner

Kancelářské potřeby

Automobil

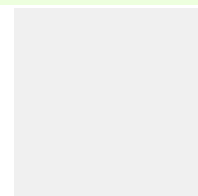
Poznámka (prostor pro doplnění informací)



Vyplnil (jméno vedoucího)

*

Povinné údaje jsou označeny *



**PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK – ŽÁDOST O NAVÝŠENÍ
PERSONÁLNÍHO STAVU ((UMÍSTĚN NA INTRANETU, CIT.
8.3.2014)**

Žádost o navýšení personálního stavu

V případě potřeby nového zaměstnance vyplňte formulář a odešlete

Žádám o navýšení pro středisko

(uvádějte dle číslování středisek - ke stažení vpravo)

*

Předpokládané datum nábory

*

Počet plánovaných míst

*

Jméno zaměstnance

(vyplňte v případě, že je známo)

Název pozice

*

Popis pracovní činnosti

*

Plánovaná mzda pro zkušební dobu

*

Plánovaná mzda po zkušební době

*

Očekávaná přidaná hodnota této činnosti a její předpokládaný vývoj v čase

*

Jméno vedoucího žadajícího střediska

*

schválení přímého nadřízeného (vyplňte mail vedoucího)

(Váš vedoucí tuto žádanku automaticky obdrží po jejím odeslání)

*

Povinné údaje jsou označeny *

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

1. Jak dlouho pracujete ve firmě HP Tronic?
 - a. 0 - 0,5 roku
 - b. 0,5 – 1 rok
 - c. 1 - 1,5 roku
 - d. 1,5 – 2 roky

2. Označte, jak pro Vás byly jednotlivé povinnosti přehledné (1- přehledné , 5 – velmi nepřehledné)
 - a. Lékařská prohlídka _____
 - b. Školení o bezpečnosti práce _____
 - c. Produktová školení _____

3. Pokud bylo podle Vás v systému prvních povinností něco nepřehledného, co to bylo?

4. Byl(a) jste o všem dostatečně dopředu informován(a)
 - a. Ano
 - b. Ne

5. Zaškrtněte všechny způsoby školení BOZP
 - a. Proškolil mě můj přímý nadřízený
 - b. Dostal(a) jsem směrnice k nastudování
 - c. Absolvoval(a) jsem školení s lektorem

6. Absolvoval(a) jste lékařskou prohlídku?
 - a. Ano
 - b. Ne

7. Kdo Vám vysvětlil Vaši náplň práce?
 - a. Regionální manažer
 - b. Vedoucí prodejny
 - c. Personalista
 - d. Někdo jiný

- e. Náplň práce mi nikdy nevysvětlil
8. Jestliže Vám náplň Vaší práce vysvětlil někdo jiný, než osoby uvedené v předchozí otázce, uveďte, kdo to byl?
9. Kdy Vám byla vysvětlena náplň práce?
10. Kdo Vám vysvětlil způsob hodnocení a odměňování?
- Regionální manažer
 - Vedoucí prodejny
 - Personalista
 - Někdo jiný
 - Dosud mi způsob hodnocení a odměňování nebyl vysvětlen
11. Jestliže Vám způsob hodnocení a odměňování vysvětlil někdo jiný, než osoby uvedené v předchozí otázce, napište prosím, kdo to byl?
12. Kdy Vám byl vysvětlen způsob hodnocení a odměňování?
- Na výběrovém řízení
 - Při nástupu na pracoviště
 - Dosud mi způsob hodnocení a odměňování nebyl vysvětlen
13. Měl(a) jste k dispozici dostatečné množství informací a materiálů? Zaškrtněte, ve kterých oblastech jste neměl.
- K představení firmy
 - K fungování prodejny
 - Ke školení BOZP (o bezpečnosti práce)
 - Ke vstupní lékařské prohlídce
 - K produktovým školením
14. Pokud jste neměl(a) k dispozici dostatečné množství informací a materiálů, napište ve které oblasti a co Vám chybělo?
15. Byly tyto materiály srozumitelné?
- Ano
 - Ne

16. Pokud se vám v informačních materiálech něco jevílo málo srozumitelné, jaké navrhuje zlepšení daných materiálů?
17. Byl jste seznámen se způsobem přidělování pracovních pomůcek?
- Ano
 - Ne
 - Nejsem si jist(a)
18. Dostal jste všechny potřebné pracovní pomůcky včas?
- Ano
 - Ne
19. Jak často se Vám věnoval vedoucí prodejny první 3 měsíce po nástupu na nové pracoviště? (tzn. ptal se Vás, zda víte vše potřebné, ukazoval Vám co a jak funguje, zjišťoval Vaši orientaci v systému fungování prodejny atd.)
- Často
 - Občas
 - Téměř vůbec
 - Vůbec
 - Bez odpovědi
20. Jak často se Vám věnoval regionální manažer první 3 měsíce po nástupu na nové pracoviště? (tzn. ptal se Vás, zda víte vše potřebné, ukazoval Vám co a jak funguje, zjišťoval Vaši orientaci v systému fungování prodejny atd.)
- Často
 - Občas
 - Téměř vůbec
 - Vůbec
 - Bez odpovědi
21. Jak často se Vám věnoval jiný kolega / kolegyně první 3 měsíce po nástupu na nové pracoviště? (tzn. ptal se Vás, zda víte vše potřebné, ukazoval Vám co a jak funguje, zjišťoval Vaši orientaci v systému fungování prodejny atd.)
- Často
 - Občas
 - Téměř vůbec
 - Vůbec
 - Bez odpovědi

22. Jestliže se Vám první 3 měsíce po nástupu na nové pracoviště věnoval ještě někdo jiný, napište, kdo to byl?
23. Jestliže se Vám první 3 měsíce po nástupu na nové pracoviště věnoval ještě někdo jiný, napište, jak často?
- Často
 - Občas
 - Téměř vůbec
24. Byla snaha této osoby pomoci Vám dostačující? Zaškrtněte všechny osoby, u kterých ano?
- Vedoucí prodejny
 - Regionální manažer
 - Jiný kolega
 - Jiná osoba
25. Jaké jste s tímto člověkem, který se Vám nejvíce věnoval, řešil nejčastěji problémy?
26. Kdo Vás zaučoval?
- Regionální manažer
 - Vedoucí prodejny
 - Někdo jiný
27. Jestliže Vás zaučoval někdo jiný, kdo to byl?
28. Kdo Vás představil kolektivu?
- Regionální manažer
 - Vedoucí prodejny
 - Personalista
 - Někdo jiný
 - Bez odpovědi
29. Jestliže Vás kolektivu představil někdo jiný, kdo to byl?
30. Víte koho kontaktovat při problémech na pracovišti?
- Ano

b. Ne

31. Víte koho kontaktovat při nesouladu s Vaším přímým nadřízeným?

- a. Ano
- b. Ne

32. Znáte organizační strukturu firmy?

- a. Ano
- b. Ne

33. Seřad'te pozice od nejvyšší po nejnižší: (u každé zaklikněte pořadí v hierarchii společnosti. 1 je nejvyšší úroveň, 5 nejnižší)

- a. Ředitel maloobchodu _____
- b. Generální ředitel _____
- c. Regionální manažer _____
- d. Prodavač _____
- e. Vedoucí prodejny _____

34. Kdo je ředitelem maloobchodu? Uveďte jméno:

- a. Bieber
- b. František Mikoška
- c. Bohužel netuším
- d. Sukup

35. Chybí Vám některé podstatné informace?

- a. Ano
- b. Ne

36. Chybí-li Vám některé podstatné informace, uveďte jaké?

37. Jste spokojen s dostupností informací?

- a. Ano
- b. Ne

38. Jaké zlepšení byste navrhoval(a)?

PŘÍLOHA P VI: 10 NEJVĚTŠÍCH VÝZEV FIREMNÍHO NÁBORU V NADCHÁZEJÍCÍCH LETECH

V následujících pěti letech dojde k naprosté transformaci světa náboru, a proto bychom se měli zaměřit na největší strategické výzvy, které stojí před firemními náboráři. Píše o tom známý odborník na lidské zdroje John Sullivan ve svém nejnovějším článku na serveru *ERE.net*. Článek s názvem *Big Challenges for Recruiting Leaders — The Top 10 Upcoming Recruiting Problems* popisuje deset největších potenciálních problémů od toho nejzávažnějšího.

1. Nedostatečná příprava na návrat silné konkurence

Náboráři a manažeři si v posledních letech zvykli na velké množství uchazečů o téměř všechny pracovní pozice. Nábor se tak stal poměrně snadnou záležitostí. S opětovným rozvojem ekonomiky se však větší moc vrátí do rukou uchazečů a nastane výrazně silnější konkurenční boj.

2. Zahlcení náborového systému

Vedle intenzivnějšího boje o nejlepší kandidáty nastane i zvýšená potřeba přijímat nové lidi. Dosavadní systémy náboru a motivace zaměstnanců za účelem jejich udržení se tak dostanou na hranici svých možností. S větším množstvím možností na trhu práce poroste fluktuace.

3. Nedostatečné dovednosti náborářů a manažerů

Snížený objem náboru a omezený přísun peněz v posledních letech nijak výrazně nepřispěl k rozvoji dovedností náborářů ani manažerů v oblasti výběru lidí.

4. Nedostatečná rychlost

Svět byznysu se pohybuje mnohem rychleji než v posledním období boomu pracovních míst. Firmy se tak budou muset vypořádat s potřebou výrazně urychlit čas náboru. Manažeři si již nebudou moci dlouze rozmýšlet, koho si vyberou.

5. Negativní vliv opomíjených zaměstnavatelských značek

V období špatné ekonomické situace se většina firem nezabývala rozvojem své zaměstnavatelské značky. Ty naopak ještě utrpěly propouštěním, snižováním platů, zmrazováním povýšení atd. Zejména špatná pověst firmy na internetu a sociálních sítích bude hodně tvrdý oříšek.

6. Neschopnost přijímat inovátory

Většina systémů pro nábor zaměstnanců není navržena pro nábor inovátorů. Bez silné zaměstnavatelské značky a náborového systému upraveného pro inovátory nejlepší technické talenty nezískáte.

7. Zastaralý proces náboru

Jak starý je váš strategický plán náboru, máte-li vůbec nějaký? V následujících letech bude třeba počítat s rostoucím globálním trhem pracovních sil. Budete potřebovat analýzu konkurence a měřitelné údaje o tom, jak dosáhnout konkurenční výhody.

8. Zastaralá měřítka nábory

Vedení firmy vás nebude poslouchat, dokud nedokážete předložit jasná měřítka vlivu nově přijatých zaměstnanců na ziskovost firmy (v penězích). Zaměřte se také na kvalitu nábory (quality of hire) ve srovnání s fluktuací.

9. Málo efektivních náborářů

V době ekonomické krize přišla o práci i řada náborářů. Mnozí z nich se již věnují jiné profesi nebo se kvůli špatným zkušenostem již nechtějí vrátit. Jelikož vám žádné školy nezajistí přísun kvalifikovaných náborářů, je třeba počítat s tvrdou konkurencí. Bude třeba hledat způsoby, jak si kvalitní náboráře co nejdéle udržet, případně jak je školit.

10. Málo zdrojů pro nábor

Vzhledem k tomu, jak se v posledních letech omezoval rozpočet na nábor, budete v letech následujících potřebovat mnohem větší rozpočty. Problém může nastat ve chvíli, kdy vaši HR manažeři nedokáží přesvědčit vedení firmy o oprávněnosti takových investic.

Na jaké trendy v nábory pro nadcházející roky se ve firmě připravujete vy?

Citováno: HRNEWS.CZ. 2014. *10 největších výzev firemního nábory v nadcházejících letech*. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/10-nejvetsich-vyzev-firemniho-naboru-v-nadchazejicich-letech-id-2108434>

**PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ PRO VEDOUCÍHO PRODEJNÝ NA
VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍ DOBY NOVÉHO ZAMĚSTNANCE:**

Vyhodnocení adaptační doby zaměstnance:.....

Jak plnil své úkoly?

Jaké má pracovní výsledky?

Jak se začlenil do kolektivu?

Jaké jste s ním řešil problémy?

Jaké byly jeho nejčastější dotazy?

Jaké jsou Vaše očekávání ohledně jeho dalšího rozvoje?

**PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ PRO NOVĚ PŘÍCHOZÍHO
ZAMĚSTNANCE NA VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍ DOBY:**

Vyhodnocení adaptační doby zaměstnance:.....

Jak jste zvládal plnění zadaných úkolů?

Co Vám činilo největší problémy?

Jak jste se začlenil do kolektivu?

Chybí či chyběly Vám nějaké podklady? Jaké?

Měl jste dostatek informací?

Věnoval se Vám dostatečně Váš nadřízený?

Víte s kým řešit nastalé problémy?

Máte v současné chvíli nějaké nezodpovězené dotazy?

Jaké jsou Vaše další očekávání?

Máte nějaké návrhy na zlepšení?