ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Výběr nových pracovníků

Selection of new employees

Lucie Müllerová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Výběr nových pracovníků“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 17. 4. 2024 v. r. *Lucie Müllerová*

Zásady pro vypracování práce

1. Teoreticky zpracujte problematiku výběru nových pracovníků.
2. Představte vybranou organizaci, obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Zjistěte, jak probíhá proces výběru nových pracovníků ve vybraném podniku.
4. Vytvořte a zhodnoťte závěry ze získaných informací z podniku.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Za odborné vedení, cenné rady a konstruktivní kritiku v průběhu tvorby této bakalářské práce bych ráda poděkovala mé vedoucí práce Mgr. et Mgr. Petře Špačkové. Velmi si vážím jejího času, trpělivosti a ochoty se mnou konzultovat mé nápady a směřovat mou práci k cíli.

Dále bych ráda vyjádřila můj vděk podniku a jeho zaměstnancům, který mi umožnil realizovat výzkumné šetření a poskytl mi cenné informace nezbytné pro zpracování praktické části této práce. Jejich spolupráce a ochota sdílet své zkušenosti a znalosti byly pro mou práci klíčové.

Závěrem bych ráda poděkovala mé rodině a přátelům za jejich podporu a povzbuzování po celou dobu mého studia a tvorby této bakalářské práce. Velmi si vážím jejich zájmu a ochoty mi pomáhat, kdykoli to bylo potřeba.

Obsah

Úvod **6**

1 Řízení lidských zdrojů **7**

1.1 Personální práce 7

1.2 Personální činnosti 7

2 Získávání pracovníků **10**

2.1 Zdroje získávání pracovníků 10

2.2 Metody získávání pracovníků 11

2.2.1 Online recruitment 12

2.2.2 Inzerování skrze média 14

2.2.3 Úřady práce 14

2.2.4 Personální agentury 15

2.2.5 Vzdělávací instituce 15

2.2.6 Headhunting 15

2.2.7 Jiné metody získávání pracovníků 15

3 Výběr nových pracovníků **16**

3.1 Metody výběru nových pracovníků 16

3.1.1 Dotazník 16

3.1.2 Životopis 16

3.1.3 Výběrový pohovor 17

3.1.4 Výběrové testy 19

3.1.5 Assessment centre 21

3.1.6 Zkoumání referencí 22

3.1.7 Lékařské vyšetření 22

3.1.8 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu 22

4 Adaptace nového zaměstnance 23

4.1 Adaptace 23

4.1.1 Adaptační program 24

4.1.2 Buddy systém 25

5 Praktická část 26

5.1 Představení podniku 26

5.1.1 Koncept Ambiente 27

5.1.2 Koncept Lokálů 27

5.2 Metodologie a výzkumné otázky 30

5.3 Analýza a zhodnocení dat 32

5.4 Výsledky výzkumného šetření – strukturovaný rozhovor 32

5.5 Výsledky výzkumného šetření – dotazníkové šetření 37

5.6 Interní materiály 46

5.7 Shrnutí výzkumného šetření 47

5.8 Zodpovězení výzkumných otázek 48

5.9 Návrh opatření 50

Závěr 53

Seznam použitých zdrojů 54

Seznam tabulek 59

Seznam obrázků 60

Seznam grafů 61

Seznam příloh 62

Přílohy

Abstrakt

Abstract

Úvod

Efektivní proces získávání a výběru nových pracovníků je klíčovým prvkem pro úspěšnou personální politiku každé organizace. Správný výběr nových zaměstnanců může mít významný dopad na výkonnost a kulturu pracovního prostředí. Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku výběru nových pracovníků v konkrétním podniku, a to v Lokále Pod Divadlem.

Cílem bakalářské práce je teoreticky zpracovat problematiku výběru nových pracovníků a posoudit aktuální stav náborového procesu v daném podniku a navrhnout kroky k jeho zefektivnění. Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na část teoretickou a praktickou.

První část se věnuje teoretickému rozboru problematiky výběru nových pracovníků. Jsou zde definovány pojmy jako řízení lidských zdrojů, personální práce a personální činnosti. Dále jsou zde popsány vnitřní a vnější zdroje získávání pracovníků a také jejich výhody i nevýhody. Součástí jsou také metody získávání pracovníků a metody výběru, které jsou klíčové pro efektivní obsazování pracovních míst. Teoretická část se také věnuje problematice adaptace nového pracovníka a buddy systému, jako nástroji, který usnadňuje začlenění do pracovního kolektivu.

V praktické části je nejprve charakterizován vybraný zkoumaný podnik, jeho koncept i koncept sítě Ambiente, pod kterou Lokály spadají. Jsou zde popsána také pravidla obsluhy v 11 krocích, hodnoty, na kterých bylo Ambiente založené a které jsou také klíčové pro zkoumaný podnik a systém školení zaměstnanců. Následuje metodologická část, v níž jsou popsány vybrané výzkumné metody a výzkumné otázky. Kvůli nízkému počtu respondentů a pro komplexní analýzu byla využita forma případové studie, která zahrnuje strukturovaný rozhovor s personální pracovnicí, dotazníkové šetření a analýzu interních dokumentů. Na závěr je provedeno porovnání získaných výsledků a jsou navrženy kroky ke zlepšení náborové politiky v daném podniku.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (z angličtiny Human resource management, zkráceně HRM) je specializovaná oblast procesů, která souvisí s lidským prvkem v organizacích. Lidské zdroje představují jeden z nejdůležitějších zdrojů organizace a původně jeden z nejdůležitějších aktiv, které organizace vlastní (Isaam & Alzoubi, 2020).

„Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ale týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Srpová a kol., 2010, s. 257).

Kvalitní lidské zdroje mají pro fungování podnikatelského subjektu i jeho rozvoj podstatný význam (Martinovičová a kol., 2019). Pracovníci jsou klíčovým výrobním zdrojem, bez kterého by se žádná firma neobešla. Co se týče půdy nebo kapitálu, tyto zdroje jsou lehce nahraditelné, ale kvalitní zaměstnanci, kteří disponují určitými znalostmi nebo zkušenostmi a jsou ku prospěchu organizaci, jsou těžko nahraditelní (Vrabcová & Urbancová, 2023).

1.1 Personální práce

Koubek a Dvořáková a kol. (citovaní v Petrů Ježková, 2021, s. 23) uvádějí, že personální práce je část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. získávání pracovníků, formování, fungování, využívání pracovníků, organizování a propojování činností pracovníků, sledování a hodnocení výsledků práce pracovníků, sledování pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, vztahu k organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se pracovník v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž osobní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, sociálního a personální rozvoje pracovníků.

1.2 Personální činnosti

Ulrich (2009, s. 16) definuje personální činnosti jako „organizační procesy, které mohou zlepšit individuální schopnosti a celkovou schopnost organizace“.

V různé odborné literatuře se lze setkat jak s různým počtem personálních činností, tak i s různými názvy, např. personální služby nebo funkce personální práce (Petrů Ježková, 2021). Přehled personálních činností ukazuje tab. 1.

Tab. 1: Personální činnosti

Personální činnosti
Vytváření a analýza pracovního místa
Personální plánování
Získávání, výběr a přijímaní pracovníků
Hodnocení pracovníků
Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru
Odměňování
Vzdělávání a rozvoj pracovníků
Pracovní vztahy
Péče o pracovníky
Personální informační systém

Zdroj: Koubek (2011), zpracováno autorkou

Vytváření a analýza pracovního místa

Jedná se o proces definování pracovních úkolů a jejich následné seskupování do pracovních míst, dále se zde zpracovávají popisy i specifikace pracovních míst (Šikýř, 2012).

Personální plánování

Personální plánování se týká odhadování a plánování potřeby lidí v organizaci a jejího pokrytí a také plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2011).

Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Jde o získání a výběr potencionálních uchazečů (Šikýř, 2016).

Hodnocení pracovníků

Jedná se o činnosti, které se zaměřují na to, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho potenciál (Koubek, 2011). Mayerová a Růžičková (citovány ve Váchal a kol., 2013, s. 313) uvádějí, že hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka.

Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Jedná se o rozmístění zaměstnanců na daná pracovní místa, jejich kariérní růst, převádění na jinou práci či nižší pozici, dřívější odchod do penze nebo propouštění (Koubek, 2011).

Odměňování

Odměňování pracovníků se týká oceňování jejich skutečného výkonu a také slouží k motivování a stimulování k větším i požadovaným výkonům (Šikýř, 2016).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Slouží k utváření, prohlubování a rozšiřování současných schopností, dovedností i znalostí pracovníků (Šikýř, 2012).

Pracovní vztahy

Jedná se o vztahy napříč celou organizací – tedy vztahy mezi pracovníky, pracovníky a nadřízenými, odbory apod (Koubek, 2011).

Péče o pracovníky

Týká se činností, které nějakým způsobem mohou ovlivnit pracovní výkon zaměstnance. Patří sem například pracovní doba či prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci nebo pracovní vztahy (Šikýř, 2016).

Personální informační systém

Jedná se o zpracovávání personálních údajů nutných k naplnění povinností, které vyplývají z právních předpisů a zabezpečování personální práce ve firmě (Šikýř, 2016).

2 Získávání pracovníků

Účelem získávání pracovníků je obsazení volného pracovního místa vhodným kandidátem. Získávání má zajistit, aby nová pracovní místa přilákala potenciální uchazeče, a to i s ohledem na náklady a čas (Srpová a kol., 2010).

2.1 Zdroje získávání pracovníků

Při obsazování volného pracovního místa má společnost dvě možnosti. Volné pracovní místo může být obsazeno buď z vnitřního zdroje, kdy se uchazeči hledají přímo ve firmě, či z vnějšího zdroje, kdy jsou uchazeči hledáni mimo společnost (Taušl Procházková, 2017).

Do vnitřních zdrojů získávání pracovníků spadají pracovníci, kteří byli uspoření v rámci technického pokroku, byli uvolněni v důsledku organizačních změn nebo byli ochotni přijmout náročnější práci. Mezi vnější zdroje získávání lze zařadit osoby nezaměstnané, pracovníky ostatních společností, studenty a absolventy středních i vysokých škol, ženy v domácnosti, seniory nebo i osoby vykonávající práci v zahraničí (Šikýř, 2016).

Kocianová (2010) popisuje výhody i nevýhody jak vnitřních, tak vnějších zdrojů získávání pracovníků (viz tab. 2).

Tab. 2: Vnitřní a vnější zdroje a jejich výhody a nevýhody

Vnitřní zdroje		***Vnější zdroje***	
Výhody	***Nevýhody***	***Výhody***	***Nevýhody***
Zaměstnavatel zná uchazeče	Omezený výběr uchazečů	Širší nabídka uchazečů	Větší náklady na proces získávání
Uchazeč zná společnost a spolupracovníky	Stálý zaměstnanec nemusí mít „nové“ myšlenky	„Nová krev“, jedinec může nabídnout řadu nových myšlenek	Obsazení volné pracovní pozice trvá déle
Minimální náklady	Konkurence mezi zaměstnanci	Nový zaměstnanec má velké pracovní nasazení	Noví zaměstnanci požadují vyšší finanční ohodnocení
Pracovní místo je rychle obsazené		Zdroj know-how	Neznalost spolupracovníků, společnosti
Návratnost investic (díky znalostem a dovednostem pracovníků)			Riziko nepřijetí nového kolegy
			Stres a nervozita

Zdroj: Kocianová (2010), zpracováno autorkou

2.2 Metody získávání pracovníků

To, jakou metodu získávání uchazečů zvolí firma, závisí na vnitřních nebo vnějších zdrojích, na požadavcích na uchazeče o volnou pracovní pozici (např. vzdělání, zkušenosti, schopnosti), typu osob, které by chtěla firma oslovit, situaci na trhu práce, prostředcích, jenž by firma vložila do hledání nových pracovníků nebo na tom, jak rychle by firma chtěla obsadit volné pracovní místo (Koubek, 2011).

Armstrong & Taylor (2015) uvádí, že firma může získat uchazeče skrze online recruitment, inzerování skrze média, úřady práce, personální agentury či vzdělávací instituce. Další autoři dále uvádí například doporučení uchazeče, vývěsky, letáky nebo využití headhunterských firem.

2.2.1 Online recruitment

Jedná se o nabízení volných pracovních pozic skrze internet (Armstrong & Taylor, 2015). V současné době se používání internetu stalo neoddělitelným a klíčovým prvkem (Melanthiou et al., 2015).

E-recruitment umožňuje rychlou komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem, zasílání různých dokumentů, jako např. životopisy či dotazníky. Inzerát na internetu dokáže předat velké množství informací jak o nabízeném pracovním místě, tak i o samotné společnosti (Kocianová, 2010).

Lidé, kteří hledají na internetu volná pracovní místa, mohou využít buď webové stránky firem, pracovní portály či mohou využít sílu sociálních sítí (Armstrong & Taylor, 2015).

Webové stránky firem

Obsahují seznam volných pracovních míst a důležité kontaktní údaje. Na domovské stránce webových stránek společností lze najít odkaz na sekci, která je určena přímo uchazečům. V této sekci uchazeči naleznou seznam volných pracovních míst, informace o požadavcích na zaměstnance, zaměstnanecké výhody a podmínky, za kterých se mohou o práci ucházet (Armstrong & Taylor, 2015).

Pracovní portály

Jedná se o servery, které poskytují širokou nabídku volných pracovních pozic. Za uvedení volných míst na pracovních portálech musí společnost zaplatit (Armstrong & Taylor, 2015).

Uchazeč může hledat pracovní nabídky na serverech, jako je například Indeed.com, Jobs.cz, Prace.cz, Profesia.cz, Winwinjobs.cz, Quickjobs.cz nebo Fajn-brigady.cz (Rijswijk, n.d.)

Sociální sítě

Sociální sítě jsou v dnešní době stále důležitější v každodenním životě a počet uživatelů rapidně roste. V rámci organizace je lze využít k interní komunikaci mezi zaměstnanci,

mezi zaměstnanci a vedením a také mezi organizací a jejími klienty. Sociální sítě lze využít i při náboru zaměstnanců („Recruitment and Selection Process“, 2019).

Do digitálního světa dennodenně vstupuje čím dál více firem za účelem oslovení co nejvíce osob a zvýšení tak povědomí o společnosti (Melanthiou et al., 2015).

Mezi nejčastěji používané sociální sítě při hledání nových zaměstnanců patří především LinkedIn, Facebook, X nebo Instagram (Hovorka, 2020).

2.2.1.1 Nábor přes sociální sítě

Náborem se rozumí specializovaný proces, který je často v rukou HR pracovníka nebo agentury, v němž dochází ke hledání vhodných osob na daná pracovní místa. Tento proces zahrnuje vyhledávání, testování, hodnocení i samotný výběr nejvhodnějších uchazečů na pracovní pozici (Kmošek, 2018d).

Burešová (2022, s. 706) definuje sociální média jako „podmnožinu médií, která využívají internetového spojení.“

Specifickým sociálním médiem jsou právě sociální sítě, přes které jedinci mohou sdílet své fotografie, videa, osobní informace, nálady i pocity (Burešová, 2022). Zaměstnavatelé mohou skrze sociální sítě budovat povědomí o značce, kdy jsou dané inzeráty na pracovní pozice šířeny cíleně a pozitivně tak ovlivňují značku firmy („Nábor přes sociální média“, 2023).

Při náboru nových pracovníků se nejvíce využívá LinkedIn, Facebook, X nebo Instagram („Recruitment and Selection Process“, 2019).

LinkedIn

LinkedIn patří k největším internetových sociálním sítím, která se zaměřuje na korporátní klientelu, jež sdružuje odborníky z nejrůznějších oborů z celého světa (Horváthová a kol., 2016). Tato sociální síť efektivně slouží k hledání i kontaktování nejvhodnějších kandidátů o pracovní místo a také k inzerování pracovních nabídek (Vrabcová & Urbancová, 2023). LinkedIn patří k velmi známým a oblíbeným nástrojům při náboru zaměstnanců přes sociální sítě (LinkedIn, 2023).

Facebook

Facebook je ideální platformou pro propagaci volných pracovních míst, osloví široké publikum a zároveň pomáhá budovat značku zaměstnavatele. Nábor skrze Facebook je

rychlý, levný a funguje velmi dobře pro zacílení jak na pasivní, tak aktivní uchazeče. Nabízí řadu funkcí, jako například firemní stránky, ankety, facebookové skupiny, cílené reklamy, živá videa a mnoho dalších (Semetaite, 2023). Prostřednictvím placené reklamy lze oslovit cílovou skupinu a pouze několika kliky si organizace může vybrat, komu bude reklama zobrazena (Komulainen et al., 2019). Společnosti mohou na své FB stránce sdílet nabídky práce a uchazeči najdou tyto příspěvky v záložce Pracovní nabídky nebo na Marketplace (Facebook Business, 2017).

X (Twitter)

X je velmi oblíbenou platformou, na které se střetávají jak běžní zákazníci, tak velké společnosti. Byl založen v roce 2006 v San Francisku a rychle se rozšířil po celém světě. K dispozici je několik jazykových verzí. Uživatelé mohou psát tweety o délce 280 znaků, vkládat fotografie, videa nebo hlasové zprávy. Jde o užitečné médium, které slouží k rychlé komunikaci s potenciálními uchazeči o zaměstnání, o nových událostech i novinkách (Horváthová a kol., 2016). Jeho hlavním účelem je spojovat lidi a umožnit jim sdílet své aktuální myšlenky s velkým okruhem uživatelů. Kromě toho PR týmy i marketéři využívají X ke zvýšení povědomí o značce (Forsey, 2019).

Instagram

Instagram je velkým přínosem pro nábor na sociálních sítích, jelikož se jedná o vizuálně orientovanou platformu. Skrze prohlížení fotografií nebo videí mohou potenciální uchazeči poznat, jak by práce na dané pracovní pozici mohla vypadat („How to Use Instagram for Recruitment: A Step-by-Step Guide“, 2023).

2.2.2 Inzerování skrze média

Firmy mohou také využívat různé druhy reklamy, například mohou zveřejňovat volné pracovní pozice v místních novinách, rádiu, televizi či v odborných časopisech („Recruitment and Selection Process“, 2019).

2.2.3 Úřady práce

Úřady práce poskytují zaměstnavateli poradenské a informační služby v oblasti pracovních příležitostí, vyhledávají na volná pracovní místa jak uchazeče, tak zájemce o zaměstnání, poskytují informace a poradenství v otázkách spojených se zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, poskytují příspěvek na podporu zaměstnávání osob se

zdravotním postižením na chráněném trhu práce a v rámci aktivní politiky zaměstnanosti mohou poskytnout různé příspěvky, například příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program nebo příspěvek na zřízení chráněného pracovního místa a na provoz chráněného pracovního místa (Úřad práce ČR, 2021).

2.2.4 Personální agentury

Personální agentury fungují jako forma propojení mezi uchazeči o pracovní místo a zaměstnavatelem (Kmošek, 2018e). Zprostředkovávají zaměstnání, práci či brigády za komerčním účelem. Za úplatu vyhledávají pro konečného zaměstnavatele potenciální kandidáty pro danou pracovní pozici („Personální agentury“, n.d.).

2.2.5 Vzdělávací instituce

Jedná se o obsazování volných pracovních míst z řad absolventů škol a jiných vzdělávacích institucí (Armstrong & Taylor, 2015). Výhodou je, že je to finančně dostupná metoda, kdy sama škola může provádět předvýběr, a tak doporučit potenciálního absolventa. Nevýhodou je fakt, že absolventi nemají pracovní zkušenosti, trvá jejich výcvik i adaptace (Koubek, 2011).

2.2.6 Headhunting

Bělohlávek (2016) uvádí, že zaměstnance lze získat i přes tzv. headhunting. Tento pojem se nepřekládá a jeho volný překlad znamená „lovení hlav“. Tato metoda hledání pracovníků pochází ze Spojených států amerických z roku 1926. Headhunter neboli lovec hlav hledá a identifikuje potenciální uchazeče na pracovní místa. Tento člověk by měl mít povědomí o oboru, pro které hledá pracovníky (Kmošek, 2018b). I přesto, že jsou jejich služby drahé, jsou velmi využívané (Bělohlávek, 2016).

2.2.7 Jiné metody získávání pracovníků

Mezi další metody získávání nových pracovníků patří například doporučení uchazeče, kdy zaměstnanec může firmě doporučit vhodného uchazeče, kterého pak sama společnost kontaktuje, nebo zaměstnanec předá konkrétní osobě informace o nové pracovní příležitosti. Dále sem patří vývěsky nebo letáky, jejichž úkolem je předat co nejvíce informací a samy o sobě by měly uchazeče zaujmout (Koubek, 2011).

3 Výběr nových pracovníků

„Cílem výběru je nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, včetně postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérovému růstu.“ (Barták, 2023, s. 669).

3.1 Metody výběru nových pracovníků

Šikýř (2016, s. 389) definuje metodu výběru zaměstnanců jako „specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“.

Mezi metody výběru pracovníků patří zkoumání dokumentů (např. dotazník, životopis), výběrový pohovor, výběrové testy a assessment centre (Kocianová, 2010). Lze sem zařadit také zkoumání referencí, lékařské vyšetření nebo přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu (Srpová a kol., 2010).

3.1.1 Dotazník

Dotazníky se obvykle stávají součástí osobního spisu přijatého uchazeče a jejich podoba se odvíjí od specifické pozice a náplně práce (Srpová a kol., 2010). Jsou vypracované přímo pro potřeby společnosti a pozice, která má být obsazena. Pro introvertní typy lidí je to velmi vhodná metoda, jelikož nepociťují tolik stresu a dokáží lépe odpovídat. Jedná se o užitečnou doplňovací metodu, kdy uchazeč nejprve vyplní dotazník a následně jsou při osobním pohovoru detailně rozebrány odpovědi („Metody výběru pracovníků“, n.d.).

3.1.2 Životopis

Životopis nebo také curriculum vitae (latinsky „běh života“, zkráceně CV) je jedním ze základních dokumentů, prostřednictvím kterého uchazeč stručně a výstižně informuje potenciálního zaměstnavatele o dosavadním vzdělání, schopnostech a pracovních zkušenostech. CV se pokaždé píše od současnosti zpět a měl by obsahovat pouze klíčové body uchazečova života („Jak správně napsat životopis“, n.d.).

Životopis by měl obsahovat tyto informace – osobní údaje, vzdělání, pracovní zkušenosti, jazykové znalosti, jiné kvalifikace a znalosti, řidičský průkaz, zdravotní stav, trestní

rejstřík a hodnocení od bývalého zaměstnavatele. Do životopisu se přikládá i fotografie uchazeče za předpokladu, že je na ni upozorněno v pracovní nabídce (Siegel, 2012).

Mezi výhody rozboru profesního životopisu patří například dostatek času, možnost zhodnotit psaný projev i úpravu, možnost se vracet k nejistým bodům, možnost porovnávání profilů jednotlivých uchazečů. Nevýhodou může být to, že se vychází pouze z informací, které jsou uvedené v CV, chybí kontakt s daným kandidátem, jedinci často mají tendence v životopisech přehánět, tudíž je nutné, aby v nich personalisté uměli „číst" nebo si jedinci zaplatí za vypracování životopisu (Evangelu, 2008).

3.1.3 Výběrový pohovor

Jedná se o nejčastěji používanou metodu při výběru nových pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015).

Cílem výběrového pohovoru je získat komplexní informace o uchazeči, a to jak o jeho profesních znalostech a dovednostech, tak i o jeho osobnosti, očekáváních a pracovních cílech. Během pohovoru zaměstnavatel nejenže informuje uchazeče o fungování firmy a specifice obsazovaného pracovního místa, ale zároveň si dělá detailní obrázek o jeho vhodnosti pro danou pozici. Zaměřuje se na uchazečovy povahové rysy, motivaci, komunikační dovednosti a celkový přístup k práci. Zároveň ověřuje, zda má uchazeč základní znalosti o společnosti a zda si realisticky představuje náplň práce (Koubek, 2011).

3.1.3.1 Organizace pohovorů

Výběrové pohovory se mohou členit dle počtu zúčastněných osob, a to jak na straně tazatelů, tak na straně uchazečů. Spadají sem individuální pohovory (1+1), panelové pohovory a výběrová komise (Kocianová, 2010).

Kasal (2019) uvádí, že individuální pohovory se běžně používají při výběru zaměstnanců. Jedná se o rozhovor mezi čtyřma očima, který umožňuje tazateli a uchazeči navázat blízký kontakt a vztah. Přesto je třeba mít se na pozoru před možností chybného nebo povrchního výběru na základě faktorů, jako jsou sympatie nebo dočasné sladění.

Panelové pohovory zahrnují skupinu dvou nebo více osob, které vedou pohovor s jedním uchazečem. Výhodou panelu je, že usnadňuje sdílení informací a minimalizuje výskyt překrývajících se otázek (Kasal, 2019).

Dále může pohovor probíhat před výběrovou komisi, která je formálnější a rozsáhlejší než komise panelového pohovoru. Umožňuje více osobám posoudit kandidáty a vzájemně porovnat jejich odborné znalosti. Mezi nevýhody výběrové komise patří tendence klást improvizované a svévolné otázky, možnost, že předsudky nebo názory dominantních členů komise převáží nad názory ostatních, a omezená možnost uchazečů plně se vyjádřit, protože jim je málokdy umožněno rozvést své myšlenky a obhájit se (Kasal, 2019).

3.1.3.2 Druhy pohovorů

Koubek (2011) uvádí, že se pohovory mohou členit dle obsahu a dle průběhu, a to na pohovory strukturované, nestrukturované a polostrukturované.

1) **Strukturované pohovory**

Strukturovaný pohovor je typický tím, že má předem stanovený počet otázek v neměnném pořadí (Kocianová, 2010). Každému uchazeči jsou kladeny stejné otázky, které zkoumají jednak vlastnosti uchazečů, jednak jejich jednání, které je nutné k úspěšnému vykonávání zaměstnání (Armstrong & Taylor, 2015).

Výhodou tohoto pohovoru je jeho efektivnost, spolehlivost a přesnost. Snižuje pravděpodobnost opomenutí důležitých skutečností a snižuje rozdíly v posuzování uchazeče u různých hodnotitelů. Jeho nevýhodou je náročnost na přípravu a také obtížnost posuzovat uchazečovu osobnost (Koubek, 2011).

2) **Nestrukturované pohovory**

Jedná se o obecný rozhovor, během kterého posuzovatel pokládá několik otázek uchazeči, které odpovídají tomu, co právě posuzovatel preferuje. Otázky jsou většinou pokládány nahodile a jsou spíše nespecifické (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi výhody patří zjišťování zajímavých informací o uchazeči a možnost posouzení jeho osobnosti. Nevýhodou je jeho malá spolehlivost, výrazný subjektivní přístup, neumožňuje stejné příležitosti a tazatelé mají tendence klást osobní otázky, které zasahují do soukromí uchazečů (Koubek, 2011).

3) **Polostrukturované pohovory**

Z názvu je patrné, že tento typ pohovoru má částečně připravenou strukturu. Tazatel si sepíše tematické okruhy či rozsáhlejší otázky, na které se během rozhovoru ptá. Pomocný seznam mu poslouží jako rámcová tematická osnova pohovoru nebo může

mít podobu srozumitelně formulovaných a řazených otázek, a to dle povahy zkoumaného problému nebo praxe v určitém oboru. Tazatel se přizpůsobuje odpovědím dotazovaného, udržuje plynulost vyprávění a jeho snahou je položit všechny předem připravené otázky (Zandlová, 2020).

V dnešní době stále více organizací upřednostňuje pohovory v online prostředí. Video-pohovory mají pro zaměstnavatele řadu výhod, ale i nevýhod. Kladem je, že jsou levné, efektivní a pohodlné. Jsou strukturované, takže manažeři mohou sledovat řadu různých kandidátů, kteří odpovídají na stejný soubor otázek. Uchazeč a personalista se mohou k videím vracet a prohlížet si je neustále dokola. Poskytují určitý přehled o tom, jak si kandidáti vedou pod tlakem za neobvyklých okolností. Nevýhodou mohou být možné problémy s technikou, nedochází zde k interakci tváří v tvář (ta může odhalit charakter jedince skrz řeč těla, podání ruky či oční kontakt) nebo zde může převládat strach uchazeče, že by se video mohlo dostat do cizích rukou (Armstrong & Mitchell, 2019).

3.1.4 Výběrové testy

Výběrové testy jsou zaměřené na schopnosti, inteligenci, charakter osobnosti, nadání či vědomosti uchazeče. Testy, které měří psychické jevy, se nazývají psychometrické a jsou zaměřeny na inteligenci a osobnost jedince. Do výběrových testů se dále řadí testy schopností a způsobilosti (Armstrong & Taylor, 2015).

1) **Testy inteligence**

Jedná se o soubor úloh zaměřených na měření kognitivních vlastností jako je např. abstraktní uvažování, schopnost řešit problémy a schopnost nabývat znalosti (Guo et al., 2019).

2) **Testy osobnosti**

Jsou zaměřené na zjišťování osobnostních předpokladů a charakteristik jedince. Existuje řada různých typů testů osobnosti, které se mohou zabývat například extraverzí nebo introverzí uchazeče, jeho typem temperamentu apod. Hojně využívaným osobnostním testem je MBTI test osobnosti („Co je to test osobnosti“, n.d.).

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) test byl vytvořen americkou psycholožkou Isabel Briggs Myers společně s její matkou Katharine Cook Briggs a název tohoto osobnostního testu vznikl jako akronym z prvních písmen jejich jmen („MBTI test (Myers-Briggs Type

Indicator)“, 2015). Autorka BP si je vědoma toho, že i přes velké využití se jedná o nevalidizovaný typ osobnostního testu.

MBTI test vychází z poznatků C. G. Jungova typologie osobnosti a jejími základními kritérii jsou:

- Extraverze (E), Introverze (I) — **E**xtraversion, **I**ntroversion
- Myšlení (T), Cítění (F) — **T**hinking, **F**eeling
- Intuice (N), Smysly (S) — **I**ntuition, **S**ensing
- Usuzování (J), Vnímání (P) — **J**udging, **P**erceiving

Test se skládá z kombinací výše zmíněných kritérií a výsledkem je 16 osobnostních typů (Vajner, 2007).

Tab. 3: 16 osobnostních typů

Analytici				**Diplomaté**			
Architekt INTJ	Logik INTP	Velitel ENTJ	Diskutér ENTP	Advokát INFJ	Zprostředkovatel INFP	Protagonista ENFJ	Bojovník ENFP
Strážci				**Průzkumníci**			
Logistik ISTJ	Obhájce ISFJ	Vedoucí ESTJ	Konzul ESFJ	Virtuoso ISTP	Dobrodruh ISFP	Podnikatel ESTP	Bavič ESFP

Zdroj: Personality Types (n.d.), zpracováno autorkou

Na stejném principu funguje i diagnostická metoda GPOP (Golden Profiler of Personality), která též vychází z Jungovy typologie osobnosti a oproti MBTI testu lze tuto metodu využít ve standardizované české verzi, která využívá normy české populace („Golden Profiler of Personality“, n.d.).

GPOP test lze využít například při volbě zaměstnání a rozhodování o kariéře, při snaze o zlepšení kvality osobního, partnerského i rodinného života, k lepšímu porozumění naší vlastní osobnosti i osobnosti druhých lidí a také ho lze využít v oblasti personalistiky a řízení organizací, a to zejména při výběru a rozvoji zaměstnanců, při analýze a sestavování pracovních týmů, pro optimalizaci a posílení vztahů na pracovišti, při řešení nástupnictví či rozvoji talentů (Bachmanová, n.d.).

Mezi další osobnostní testy by se daly zařadit například BIP – Bochumský osobnostní dotazník, NEO pětifaktorový osobnostní inventář nebo PSSI – Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti (Hogrefe, n.d.).

3) Testy schopností

Testy schopností zkoumají, jaké vědomosti jsou jedinci schopni praktikovat, jakou práci jsou schopni vykonávat či jakých výsledků jsou schopni dosahovat (Armstrong & Taylor, 2015).

Testy schopností jsou zaměřeny na paměť, pozornost, inteligenci, tvořivost, technické porozumění nebo na reakční čas (Kocianová, 2010).

4) Testy způsobilosti

Testy způsobilosti jsou zaměřené na to, do jaké míry může jedinec vykonávat určité povolání či zaměstnání (Armstrong & Taylor, 2015).

Kocianová (2010) uvádí, že se jedná o významnou skupinu výběrových metod. Spadá sem psychologická diagnostika, která se používá pro měření individuálních charakteristik jedinců. Dále sem lze zařadit různé testy a zkoušky, které se týkají například odborných nebo jazykových znalostí.

3.1.5 Assessment centre

Metoda Assessment centre je zvláštní typ procesu hodnocení, který se používá při výběru správné osoby na správnou pozici. Metoda byla vytvořena během druhé světové války, kdy bylo zapotřebí najít lidi, kteří budou schopni vést za velmi obtížných podmínek (Povah & Povah, 2012).

Jde o jakousi situační zkoušku, která slouží ke zhodnocení vhodnosti jednotlivých kandidátů na danou pozici. Metoda Assessment centre (AC) je jedna z časově i organizačně nejnáročnějších forem výběru pracovníků. Probíhá především skupinově a trvá řádově déle než běžný pohovor, protože se nejčastěji jedná o sérii skupinových aktivit, kolektivní práce i individuálních úkolů, které mají hodnotitelům ukázat, jak si jednotliví kandidáti vedou při práci v týmu (Moravec, 2021). AC bývá spojováno s development centre, které se zabývá dalším rozvojem kandidátů (Bělohlávek, 2016).

Podobně jako výběrové testy, i metoda AC umožňuje personalistům přesně předpovědět budoucí pracovní výkon zaměstnanců. Mezi používaná cvičení, se kterými se mohou

účastníci AC setkat, patří např. schránka, případová studie, skupinová diskuze nebo hra na pohovor (Jay, 2007).

Mezi výhody AC patří komplexní pohled na uchazeče, reálnost situace, vyšší spolehlivost a platnost, zajímavost jak pro účastníky, tak pro hodnotitele i vedení podniku a dále modelace situací dle potřeb (Luděk, 2007). Nevýhodou je časová i finanční náročnost, rozdílný věk, pohlaví nebo status uchazečů, velké nároky na profesionalitu organizátorů a posuzovatelů, neustálé pozorování v různých situacích a jsou zde velké požadavky na aktivitu, flexibilitu a kreativitu kandidátů (Barták, 2021).

3.1.6 Zkoumání referencí

Jedná se o pracovní posudky z předchozích zaměstnání, škol či od osob, které znají daného kandidáta (Srpová a kol., 2010).

3.1.7 Lékařské vyšetření

Tato metoda výběru se používá především tam, kde by si pracovníci mohli nějak ublížit či by došlo k ohrožení jejich zdraví (Srpová a kol., 2010).

3.1.8 Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Metoda spočívá v tom, že je přijato více kandidátů na zkušební dobu, pozorují se jejich schopnosti i pracovní chování a firma si poté vybere nejlepšího z uchazečů a ostatní propustí. To však může mít negativní dopad na skutečnost, že se v životopise objeví informace o tom, že byli propuštěni ve zkušební době, což může nepříznivě působit na budoucího zaměstnavatele (Srpová a kol., 2010).

4 Adaptace nového zaměstnance

Adaptace a orientace pracovníků, ať už se jedná o nováčka ve firmě či stávajícího zaměstnance na nové pozici, představuje závěrečnou fázi v procesu obsazování volných pracovních míst. Zahrnuje formální i neformální kroky, které jsou spojené s informačním i odborným zapracováním a zároveň sociálním začleněním daného člověka do pracovního kolektivu a firemního prostředí (Šikýř, 2016).

4.1 Adaptace

„Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase […] a podle tzv. adaptačního plánu či programu." (Barták, 2023, s. 686).

Adaptací se rozumí přizpůsobení se novým podmínkám, jak životním, tak pracovním. V rámci pracovního prostředí to znamená, že se jedinec přizpůsobuje podmínkám dané organizace (např. kultuře, procesům a vztahům) a také se přizpůsobuje podmínkám pracovního místa (Šnýdrová a kol., 2021).

Schopnost se přizpůsobovat danému prostředí se nazývá adaptabilita (Kocianová, 2010). Průběh adaptace a úroveň adaptability pracovníka jsou ovlivněny individuálními osobnostními předpoklady a také objektivními pracovními podmínkami (Kmošek, 2018a). U adaptovaného jedince, který se ztotožňuje s danou prací a se sociálním prostředím, lze očekávat, že bude na pracovním místě spokojenější (Kocianová, 2010).

Avšak adaptační proces nového pracovníka je jedna z velmi těžkých a náročných částí řízení lidských zdrojů (Filip, 2019).

Filip (2019) a Vajner (2007) uvádějí, že správně provedená adaptace má jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele řadu funkcí. Mezi funkce pro zaměstnance patří:

- motivační – organizace má zájem jak o samotného pracovníka, tak i o jeho zapracování
- informační – poskytování důležitých informací o firmě a pracovním místě
- sociální – seznamování se s ostatními členy v organizaci, zapracovávání se do pracovního týmu
- kontrolní – pociťování tlaku na výkonnost i aktivitu

- psychohygienická – redukce stresu/úzkostí, že něco pracovník nezvládne
- rozvojová – skrze učení nových dovedností/schopností roste pracovníkovo sebevědomí
- sebereflexní – pracovník zjišťuje, zda se na danou pracovní pozici hodí a či na ní stačí
- rekapitulační – pracovník se adaptuje do organizační kultury a rozhoduje se, zda mu vyhovuje

Do funkcí pro zaměstnavatele patří:

- rychlé zapracování
- zpětná vazba k procesu získávání a výběru
- rozvoj výkonnosti pracovníka
- zlepšení postavení firmy
- argumentace pro možné rozloučení se se zaměstnancem
- ušetření nákladů při rozloučení se
- efektivní využití zkušební doby
- zlepšení komunikace a týmové spolupráce
- registrace možných chyb v podnikových procesech

4.1.1 Adaptační program

Cílem adaptačního programu je rychlé zaučení a zapracování nově příchozího zaměstnance (Novák, 2016).

Barták (2023) ve své knize uvádí, že adaptační plán zahrnuje:

- seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce a pracovními podmínkami,
- zajištění patrona, který provází nové zaměstnance procesem adaptace,
- průběžné poskytování pomoci a podpory od patrona, nadřízeného nebo spolupracovníků,
- vypracování adaptačního plánu,
- realizování adaptačního plánu,
- monitoring adaptace nového pracovníka,
- průběžné hodnocení adaptačního plánu

- a jeho následné závěrečné hodnocení.

Za průběh adaptace nese odpovědnost zaměstnanec, nadřízený, personální manažeři, mentor (patron, buddy) či zaměstnanci, jichž se může proces adaptace také týkat (Kocianová, 2010).

4.1.2 Buddy systém

Buddy systém je adaptační metoda, která se využívá k začleňování a orientaci nových zaměstnanců v organizaci (Cooper & Wight, 2014). Využívá se i při přechodu pracovníků do nového týmu nebo při jejich povýšení (Jay, n.d.).

Zjednodušuje proces adaptace, zvyšuje produktivitu, pomáhá novým pracovníkům rozvíjet jejich znalosti i dovednosti skrze sociální interakce s ostatními pracovníky. Buddy systém také zvyšuje šanci, že se všichni noví zaměstnanci rychleji „zabydlí“ v nové firmě, snižuje nervozitu a napomáhá k udržení zaměstnanců (Jay, n.d.).

Buddyho lze chápat jako mentora, patrona nebo průvodce pro nového pracovníka. Mělo by se jednat o zkušeného a znalého zaměstnance, který bude poskytovat důležité informace, odpovědi na otázky a v případě potřeby také nabídnout pomocnou ruku (Kapadia Gandhi, 2023).

5 Praktická část

Cílem praktické části je prozkoumat, jak probíhá výběr nových pracovníků ve vybraném podniku, jaké metody se nejčastěji používají při získávání i výběru zaměstnanců a jak zde probíhá adaptační proces nového zaměstnance. Na základě provedené analýzy budou navržena konkrétní doporučení pro zefektivnění výběrového procesu.

S ohledem na nízký počet respondentů a pro komplexnější analýzu byla využita strategie případové studie, která zahrnuje strukturovaný rozhovor s personální manažerkou, dotazníkové šetření, které bylo rozesláno zaměstnancům plzeňského Lokálu a do Lokálu Dlouháá a také analýzu firemních materiálů.

Na úvod je představen podnik Lokál Pod Divadlem a jeho koncept, v němž bylo výzkumné šetření provedeno. Dále je zde uvedena metodologie, v níž jsou popsány jednotlivé metody, které byly využity k analýze a dále jsou zde vypsané výzkumné otázky.

V závěru práce jsou uvedena doporučení, která by mohla zlepšit získávání a výběr pracovníků v daném podniku.

5.1 Představení podniku

Lokál Pod Divadlem byl otevřen v Plzni v roce 2015 a jedná se o restauraci v centru Plzně, nachází se v historické budově hned vedle divadla Josefa Kajetána Tyla („Lokál Pod Divadlem“, n.d.). Nabízí tradiční českou kuchyni, používá kvalitní lokální suroviny a pečlivě ošetřené pivo, které je načepováno tou nejkratší cestou do skla, a to přímo z tanku (Lokál CZ, s.r.o., 2024).

Obr. 1: Logo firmy

Zdroj: Lokál Pod Divadlem (n.d.)

5.1.1 Koncept Ambiente

Zakladatelem konceptu Ambiente a zároveň jeho majitelem je pan Tomáš Karpíšek, který chtěl vždy vařit správně připravené pokrmy, které budou servírovány v příjemném prostředí, protože podle něj v gastronomii jde hlavně o zážitky („Příběh Ambiente“, n.d.).

Jedná se o síť restaurací, hospod, kaváren, cukráren a obchodů, která vznikla v roce 1995. Jako jedna z prvních restaurací Ambiente vznikla v Praze v porevolučním období, která vynikala nad ostatními restauracemi v této době. Do té doby se v Praze nacházely rádoby luxusní restaurace, které byly drahé a vlastnili je zahraniční majitelé nebo levné hospody, které neměly úroveň. Ambiente restaurace ale přišly na trh české gastronomie již od úplného začátku s něčím novým. Nápadem bylo vytvořit restaurace, které budou kvalitní, a přesto budou držet ceny mezi levnou a luxusní kategorií. Pověst Ambiente je tedy založena hlavně na výběru kvalitních a lokálních surovin („Ambiente znamená „příjemná atmosféra“ – a právě takové jsou restaurace Ambiente Restaurants Group“, 2024).

5.1.2 Koncept Lokálů

Jedná se o restauraci zaměřenou především na domácí českou kuchyni a pivo, které je čepované přímo z tanku do skla, tudíž tou nejrychlejší cestou. Lokály spadají pod společnost Ambiente, jejíž koncept je popsán výše (Lokál CZ, s.r.o., 2024).

Lokálů najdeme v České republice celkem 9, z toho sedm v Praze, jeden v Brně a jeden v Plzni. Oba mimopražské Lokály byly otevřené v roce 2015 (Lokál CZ, s.r.o., 2024).

Nabídka, servis jídla i přístup obsluhy k zákazníkovi by měl být v každém Lokále totožný až do puntíku stejný. Číšník nebo servírka by měla k hostovi přistupovat jako opravdový hostitel a řídí se přitom 11 kroky obsluhy, které níže zachycuje tab. 4 (Lokál CZ, s.r.o., 2024).

Tab. 4: Desatero obsluhy aneb Servis v 11 krocích

Uvítání hosta
• pozdrav, úsměv, oční kontakt, popis restaurace
Nabídka
• konkrétní doporučení; v době oběda nabídka expresů, večer nabídka hladinky, tmavého piva nebo specialit
Servis nápojů
• tácek na pivo, půllitr uchem do prava, popřát "Na zdraví!"
Nabídka jídla
• doporučení, pomoc s výběrem, zopakování objednávky a poděkování
Servis jídla
• prezentace, nabídka přídavku (omáčky, přílohy)
Zpětná vazba
• kontrola spokojenosti s konkrétním jídlem a s pitím, otevřené otázky
Odnášení ze stolu
• debaras, "prázdné ruce – holé neštěstí"
Nabídka dezertu a kávy
• konkrétní doporučení
Vyúčtování
• zjištění spokojenosti s návstěvou, kontrola účtu, předložení účtu
Placení
• správné vrácení
Rozloučení
• pozdrav, úsměv, pobídka k další návštěvě

Zdroj: Lokál CZ, s.r.o. (2024), zpracováno autorkou

Základní hodnoty, na kterých bylo v roce 1995 založeno Ambiente a které tvoří základ fungování, se také prosazují ve všech Lokálech. Hodnoty jsou zachyceny níže v tab. 5.

Tab. 5: Hodnoty Ambiente

Opravdovost
• co hlásáme, to plníme, co píšeme v menu, je vždy na talíři, co je čerstvé, není mražené, na surovinách nám záleží, a proto hostům servírujeme čerstvá a plnohodnotná jídla z nejlepších ingrediencí
Otevřenost
• jsme vstřícní k dětem, starším lidem, všem lidem usměvavým, zamračeným, v oblecích i v tričkách
Vřelost
• chceme, aby se u nás hosté cítili spokojeně a bezpečně, naší snahou je zprostředkovat jim obsluhu, která neruší, ale je vždy po ruce a je ochotna vyjít vstříc všem speciálním přáním a požadavkům
Korektnost
• férové a transparentní jednání v mezilidských i obchodních vztazích
Entuziasmus
• vášeň pro práci a snaha o neustálé zdokonalování se a posouvání hranic
Soudržnost
• naši zaměstnanci vytvářejí obraz naší firmy, naši manažeři utvářejí náš tým, ctíme vzájemnou otevřenost a upřímnost, všichni děláme práci, která nás těší a která má smysl

Zdroj: Lokál CZ, s.r.o. (2024), zpracováno autorkou

Při nástupu do Lokálu si nový zaměstnanec projde 13 různými školeními, která ho seznámí s firmou, její kulturou, produkty, procesy a důležitými pravidly. Školení jsou zobrazena na obr. 2.

Obr. 2: Seznam školení

	Datum	Kdo školil	Podpis
Seznámení se s Lokálem			
Desatero obsluhy			
Hodnoty			
Štamgast / Stálý host / Specifický host			
Nápojový lístek			
Jídelní lístek			
Pivo			
Přijímání rezervací / Telefonování			
Stížnosti hostů			
Tajný host			
Věrnostní program			
Septim kasa			
Seznámení s kuchyní			

Zdroj: Lokál CZ, s.r.o. (2024)

5.2 Metodologie a výzkumné otázky

Metodika práce byla sestavena na základě relevantní odborné literatury. Jejím studiem byly definovány klíčové pojmy a metody získávání i výběru nových pracovníků. Teoretická část posloužila k formulování vhodných výzkumných otázek, které napomohly k dosažení stanovených cílů.

Před provedením výzkumného šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké metody se nejčastěji používají při náborovém procesu nových zaměstnanců ve vybraném podniku?
2. Jak v daném podniku probíhá výběrový proces?
3. Má podnik vytvořený adaptační plán?

K zodpovězení výzkumných otázek a také pro dosažení co nejširších výsledků byla zvolena strategie případové studie, která kombinuje strukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření a analýzu firemních dokumentů.

První výzkumná metoda, která byla využita, je strukturovaný rozhovor, který proběhl s personální manažerkou vybraného podniku. Švarcová (2005) uvádí, že metoda interview je založena na přímé interakci mezi tazatelem a respondentem, a to formou verbální komunikace. Strukturovaný rozhovor je složen z otázek, které jsou přesně formulované, jednoznačné a mají jasně stanovené pořadí (Hyhlík, 2018).

Další výzkumnou metodou je dotazníkové šetření, které bylo rozesláno pracovníkům plzeňského Lokálu a do Lokálu Dlouháá. Dotazníky patří k nejvíce využívaným výzkumným metodám a technikám sběru dat a jde o soubor předem připravených otázek, na které respondenti písemně odpovídají (Eger & Egerová, 2017). Dotazníkové šetření se vyznačuje zprostředkovaným sběrem dat prostřednictvím subjektivních výpovědí respondentů. To znamená, že nedochází k přímé interakci mezi výzkumníkem a respondentem (Disman, 2018).

Poslední zvolenou metodou je analýza dokumentů. V rámci bakalářské práce byl analyzován dokument s názvem „Vítej v Lokále!“, který slouží novým zaměstnancům jako příručka, v níž jsou uvedené základní informace o společnosti, o konceptu Lokálu i Ambiente a také představení firemní strategie i její kultury. Dalším analyzovaným dokumentem byl Check list osobní složka zaměstnance. Analýza dokumentů představuje rozbor a interpretaci informací obsažených v oficiálních dokumentech firmy (Buriánek, 2018).

5.3 Analýza a zhodnocení dat

Tato část bakalářské práce se bude zabývat analýzou a následným zhodnocením dat, které byly získány skrze strukturovaný rozhovor s personální manažerkou, dotazníkovým šetřením a analýzou firemních dokumentů.

Celý rozhovor s personální manažerkou je přepsán do textové podoby a odpovědi respondentů jsou ve většině případů vypracovány za pomocí tabulek či grafů.

Na závěr jsou navržena a zdůvodněna opatření zaměřená na zlepšení procesu výběru nových pracovníků v podniku Lokál Pod Divadlem.

5.4 Výsledky výzkumného šetření – strukturovaný rozhovor

Dne 19. února 2024 byl ve zkoumaném podniku proveden rozhovor s personální manažerkou Lucií Soukupovou. Během rozhovoru ji bylo položeno 20 otázek, které se týkaly problematiky získávání a výběru nových pracovníků (viz. příloha A). Paní Soukupová ochotně a podrobně zodpověděla všechny otázky a celý rozhovor probíhal v klidném a přátelském duchu. Jednotlivé otázky a odpovědi paní Soukupové jsou shrnuty a podrobně popsány níže.

1. **Kdo zajišťuje personální procesy ve Vaší společnosti? Kdo se zde zabývá získáváním a výběrem nových pracovníků?**

Na první otázku personální manažerka odpověděla, že za personálními procesy a zabýváním se získáváním i výběrem nových pracovníků v plzeňském Lokále je zodpovědný personální manažer. V nynější době tedy Lucie Soukupová.

2. **Využívá Vaše společnost k obsazování pracovních pozic spíše vnitřní nebo vnější zdroje získávání pracovníků?**

Druhá otázka se zabývala tím, zda společnost preferuje obsazování volných pozic spíše interními zaměstnanci nebo je ochotna hledat vhodné uchazeče i mimo firmu. Dotazovaná zmínila, že se snaží nová místa obsazovat rovnoměrně. Dále také uvedla, že obsazování míst také závisí na konkrétní pozici. Pokud se jedná o vyšší pozice, jako je například manažer, výčepní nebo šéfkuchař, firma nejprve hledá vhodné kandidáty mezi svými stávajícími zaměstnanci, kteří už ve firmě nějakou dobu pracují.

3. **Jaké metody získávání nejvíce využíváte při oslovování nových kandidátů na pracovním trhu? Jaké využíváte nejčastěji?**

Personální manažerka uvedla, že Lokál se při hledání nových kandidátů zaměřuje nejvíce na online recruitment. Pro usnadnění procesu a nalezení relevantních uchazečů využívá aplikaci Teamio, která umožňuje automatické zveřejňování inzerátů na různých online platformách a pracovních portálech. Dále uvedla, že Ambiente provozuje kariérní web "Zapoj se", kde uchazeči naleznou aktuální nabídku volných pozic jak v Lokálech, tak i v ostatních podnicích spadajících pod Ambiente. V rámci oslovování nových kandidátů Lokál aktivně využívá i sociální sítě.

4. **Využíváte při hledání nových pracovníků i sociální sítě? Jaké nejvíce používáte?**

V předchozí otázce personální manažerka zmínila, že při hledání nových pracovníků jsou také využity sociální sítě. Při náboru nových pracovníků jsou nejčastěji využívány sociální sítě jako Instagram a Facebook. Také ještě zmínila, že správu těchto sítí a vytváření inzerátů na starosti nemá ona, ale HR manažeři přímo z Ambiente.

5. **Využívá Vaše společnost při získávání nových pracovníků Úřady práce nebo personální agentury?**

Personální manažerka uvedla, že služby Úřadu práce či personálních agentur nevyužívají.

6. **Spolupracuje Vaše firma se vzdělávacími institucemi nebo školami? Jak tato spolupráce podporuje nábor nových talentů?**

Dotazovaná uvedla, že Lokál se vzdělávacími institucemi dlouhodobě spolupracuje. Nabízí praxe jak v kuchyni, tak i na „place“. Dále také sdělila, že po dokončení studia někteří z absolventů zde zůstávají na hlavní pracovní poměr.

7. **Jaký profil uchazeče je pro Vaši firmu klíčový? Jakými dovednostmi a schopnostmi se snažíte tým doplnit?**

Z odpovědi personální manažerky vyplynulo, že ideální kandidát by měl být empatický, mít nadšení pro práci s různými typy lidí, schopnost efektivně komunikovat, řešit nestandardní situace a také zvládat pracovní situace pod tlakem.

8. **Jak probíhá výběrové řízení ve Vaší společnosti? Kdo vede pohovor a jaký druh pohovoru je využíván?**

Pohovory s kandidáty v Lokálu Pod Divadlem vede personální manažerka. Pohovor trvá přibližně 30 minut a probíhá v příjemné a neformální atmosféře v restauraci. Dotazovaná také dodala, že se během pohovoru soustředí na seznámení s uchazečem, na představení konceptu restaurace, zjišťuje informace o zkušenostech kandidáta v gastronomii, včetně délky praxe a zastávajících pozic. Dále se také zajímá o to, zda má uchazeč povědomí o síti Ambiente a o specifických požadavcích práce v restauraci. Zaměřuje se také na zjištění preferovaného typu úvazku, jakými jazykovými znalostmi kandidát disponuje a kdy by mohl nastoupit do zaměstnání. Samozřejmostí jsou také případné odpovědi na dotazy uchazeče.

9. **Jaké dokumenty vyžadujete od kandidátů?**

Personální manažerka zmínila životopis a také vyplnění osobního dotazníku.

10. **Využívá Vaše firma některé z těchto metod výběru? Pokud ano, jaké nejčastěji?**

Dotazovaná uvedla, že nejčastějšími metodami, které jsou využívány při výběru nových pracovníků, jsou kromě životopisu a dotazníku také výběrové pohovory, lékařská prohlídka a přijetí nejlepšího kandidáta. Dále se zmínila o referencích, které jsou vyžádány pouze za předpokladu, že uchazeč přechází z jiné sítě Ambiente.

11. **Kdo a na základě čeho posuzuje vhodnost uchazečů a následně nové pracovníky vybírá?**

Dotazovaná zmínila, že jako personální manažerka posuzuje vhodnost uchazeče komplexně, a to s ohledem na kompatibilitu s ostatními pracovníky, jeho motivaci i zájem o dané pracovní místo, přijetí kolektivem a formální hodnocení, jako je posouzení životopisu, výběrového pohovoru a v rámci sítě Ambiente pak hodnocení od bývalých zaměstnavatelů.

12. **Jak se uchazeč dozví, že byl na dané pracovní místo přijat/nepřijat?**

Personální pracovnice kandidáty kontaktuje buď telefonicky nebo zasláním SMS zprávy. V případě přijetí uchazeče sdělí zároveň i termín nástupu do zaměstnání a další potřebné informace. Nevybraným kandidátům zašle zdvořilou odmítavou SMS zprávu.

13. Má Vaše společnost nějaký adaptační plán/program, podle kterého pak probíhá adaptace pracovníků?

Personální manažerka ve své odpovědi zdůraznila, že sice nemají žádný formální adaptační plán, ale každý nový pracovník si projde 13 různými školeními, aby mohl poté práci odvádět co nejlépe. Zmínila, že školení se zaměřuje na seznámení s Lokálem, firemní kulturou, nápojovým i jídelním lístkem, pivem, přijímání rezervací/telefonátů, stížnostmi, věrnostním programem, pokladnou a kuchyní. Jednotlivá školení vede buď příslušný manažer, hlavní výčepní nebo šéfkuchař.

14. Jaké kroky uskutečňujete při začleňování nového zaměstnance do firmy?

Personální manažerka během rozhoru zmínila, že proces začleňování nového pracovníka zahrnuje jeho přivítání manažerem, seznámení s pracovním prostředím a s kolegy. To pomáhá nováčkovi se adaptovat na nové prostředí a usnadňuje jeho začlenění do firmy.

15. Dáváte novým pracovníkům zpětnou vazbu a pokud ano, v jaké formě?

Na otázku týkající se poskytování zpětné vazby personální manažerka uvedla, že v Lokále poskytují novým kolegům zpětnou vazbu formou individuálního setkání v neformálním prostředí, například v kavárně. Cílem je, aby se nováček cítil uvolněně a mohl se otevřeně podělit o své myšlenky a pocity. Během setkání se diskutuje o pracovním výkonu, spokojenosti obou stran, silných a slabých stránkách a oblastech, ve kterých by se nový zaměstnanec mohl zlepšit. Personální manažerka se také zajímá o to, jak se nováček v Lokále cítí, co ho baví, jak si rozumí s kolektivem a co by se dalo z pohledu firmy zlepšit.

16. Jakými způsoby podporujete týmovou kulturu a spolupráci?

Personální manažerka během pohovoru zdůraznila, že silné a přátelské vztahy mezi kolegy jsou v Lokále vnímány jako důležitý faktor pro spokojenost a motivaci v práci. Z tohoto důvodu aktivně podporují firemní kulturu teambuildingovými aktivitami. Nabízí širokou škálu aktivit, jako například společné výlety do hor, cyklovýlety, Ambi Tour po sedmi pražských Lokálech s ochutnávkou piva i jídla, ochutnávky jídel v Brasileiru[1] nebo

[1] Brasileiro je síť brazilských restaurací, které nabízí neomezenou konzumaci grilovaného masa a bohatý bufet s mořskými plody, sushi nebo saláty. Funguje na konceptu „sněz, co zmůžeš“ („Brasileiro, n.d.).

Café Savoy[2]. Kromě teambuildingu se firma zaměřuje na podporu zaměstnanců formou pravidelné zpětné vazby, uznání a benefitů.

17. Jaké hodnoty a normy by měli noví zaměstnanci sdílet?

Personální manažerka zdůraznila, že jak stálí, tak i nově příchozí pracovníci by měli sdílet a dodržovat základní hodnoty Ambiente, mezi něž patří opravdovost, otevřenost, vřelost, korektnost, entuziasmus a soudržnost. Manažerka dála uvedla, že jejich dodržování zajišťuje kvalitní servis pro hosty a vytváří příjemné a motivující pracovní prostředí. Také zmínila, že dodržování těchto hodnot přispívá k dlouhodobému úspěchu i prosperitě firmy.

18. Jak firma podporuje trvalý vývoj svých zaměstnanců po jejich přijetí? Podporuje jejich profesní růst?

Dle slov personální manažerky vyplývá, že Lokál klade velký důraz na rozvoj svých zaměstnanců. V rámci Ambiente probíhá široká škála odborných školení a kurzů, do kterých se mohou zapojit všechny pozice. Kromě profesního rozvoje Lokál podporuje i kariérní růst svých zaměstnanců. Existuje mnoho možností, jak se posunout na vyšší pozici, ať už v rámci dané provozovny nebo v rámci celé sítě Ambiente. Uvedla také, že nabídka kurzů je pestrá a reflektuje potřeby jednotlivých profesí. Kurzy se mohou týkat emoční inteligence, jak správně zvládat nestandardní situace u stolu, jak efektivně vést náročné manažerské rozhovory, přirozeně sladká vína, specifika hovězího či drůbežího masa.

19. Jaké jsou nejčastější důvody odchodu pracovníků z Vaší společnosti?

Dle personální manažerky se důvody odchodu z Lokálu liší v závislosti na individuální situaci a prioritách daného pracovníka. Domnívá se, mezi faktory patří lákavější pracovní příležitosti, osobní důvody nebo nerovnoměrná pracovní doba.

20. Využívá společnost kromě vstupních i výstupní pohovory?

Personální manažerka uvedla, že se ve firmě výstupní pohovory standardně nevyužívají. Nicméně vnímá jako důležité, aby se odcházející zaměstnanci podělili o zpětnou vazbu.

[2] Jedná se o kavárnu ve vídeňském stylu, která nabízí širokou nabídku pokrmů, od tradičních českých až po moderní gastronomii. Café Savoy také nabízí široký výběr kávy, čajů i alkoholických nápojů („Cafe Savoy“, n.d.).

Dodala také, že si podnik zpětné vazby velice váží, jelikož představuje cenný zdroj informací, co se týče zlepšování pracovního prostředí i podmínek ve firmě.

5.5 Výsledky výzkumného šetření – dotazníkové šetření

Pro doplnění dat pro bakalářskou práci proběhlo v únoru 2024 kromě rozhovoru i dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen přes platformu Google Forms a obsahoval celkem 22 otázek (viz. příloha B). Jednalo se o otázky uzavřené, otevřené i výběrové, přičemž všechny musely být zodpovězeny. Dvě otázky v dotazníku byly větvené.

Zaměřoval se na zaměstnance plzeňského Lokálu a Lokálu Dlouháá. Celkem se dotazníku zúčastnilo 24 respondentů, z toho 15 z plzeňské pobočky (8 mužů a 7 žen) a 9 z pražské (2 muži a 7 žen).

Dotazník se skládá z 5 částí. První část je zaměřena na zjištění základních informací o respondentech. Další část dotazníku se zaměřila na metody získávání, třetí část na metody výběru a jak probíhal výběrový proces, ve čtvrté části byly položeny otázky týkající se adaptace pracovníků a v poslední, tedy páté části, byly otázky zaměřeny na spokojenost pracovníků s danou firmou a s kolektivem. V závěru dotazníku bylo přidáno poděkování a prostor pro případné připomínky k dotazníku.

Věková škála se pohybuje od 18 let do věku 35 let a nejčastěji zastoupená věková skupina byla ve věku 22-24 let.

Co se týče vzdělání, nejvíce bylo zastoupené středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou (13 respondentů), 6 respondentů uvedlo středoškolské bez maturity, 4 lidé mají vysokou školu a jeden člověk základní.

Na následujících stranách jsou analyzovány další odpovědi respondentů za pomocí tabulek a grafů.

1. **Kde jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve firmě?**

Respondenti měli na výběr z možností – webové stránky firmy, sociální sítě firmy, inzerát na pracovních portálech, přes známého (doporučení), v dané firmě, rádio, TV, tisk, letáky, vývěsky nebo skrze školu. Nejvíce bylo zastoupeno doporučení a inzeráty na pracovních portálech. Dále také respondenti uvedli, že pracovní nabídku nalezli na sociálních sítích, na webových stránkách nebo formou praxí skrze školy, které spolupracují s vybraným podnikem. Rádio, TV či tiskoviny nebyly vybrány ani jedním respondentem.

Tab. 6: Zdroj pracovní nabídky

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouhááá*	
Webové stránky firmy	-	2	2
Sociální sítě firmy	2	1	3
Inzerát na pracovních portálech	3	4	7
Přes známého (doporučení)	8	2	10
Škola	2	-	2
Rádio	-	-	-
TV	-	-	-
Tisk	-	-	-
Letáky	-	-	-
Vývěsky	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

2. **Na jaké sociální síti jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti?**

Tři respondenti uvedli, že pracovní nabídku nalezli na sociální síti. Na výběr měli Facebook, Instagram, X nebo LinkedIn. Dva respondenti uvedli, že se o pracovní příležitosti dozvěděli skrze Facebook a jeden respondent skrze Instagram.

Tab. 7: Sociální sítě

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouháá*	
Facebook	1	1	2
Instagram	1	-	1
X	-	-	-
LinkedIn	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

3. **Na jakém pracovním portále jste našel/našla pracovní nabídku?**

Respondenti měli na výběr z různých typů pracovních portálů – Jobs.cz, Indeed, Práce.cz, JenPráce.cz, Atmoskop nebo Prácezarohem.cz. Pět respondentů uvedlo, že našlo pracovní nabídku na portále Práce.cz a dva respondenti na portále JenPráce.cz.

Tab. 8: Pracovní portály

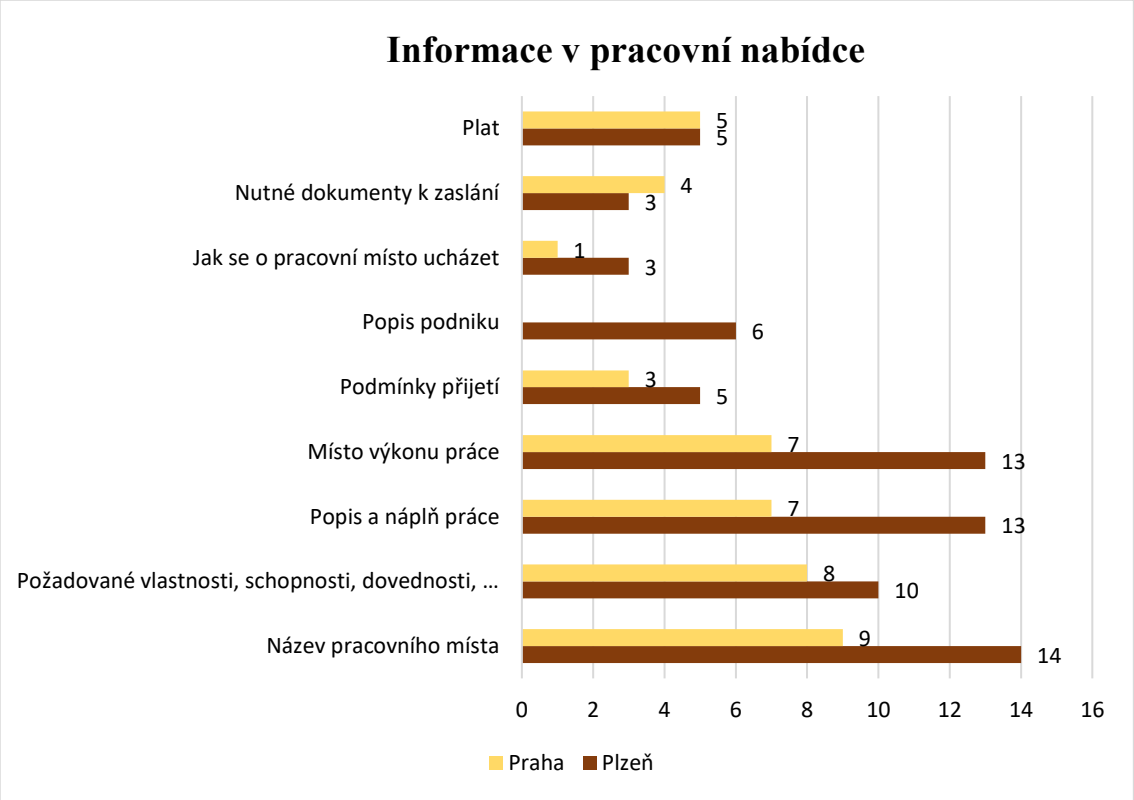
Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouháá*	
Jobs.cz	-	-	-
Indeed	-	-	-
Práce.cz	3	2	5
JenPráce.cz	-	2	2
Atmoskop	-	-	-
Prácezarohem	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

4. Pamatujete si, jaké informace byly obsaženy v pracovní nabídce?

Respondenti zde mohli vybrat několik možných odpovědí. Respondenty byl nejčastěji uváděn název pracovního místa, popis a náplň práce, místo výkonu práce nebo požadované vlastnosti. Dále si také respondenti vzpomněli na informace týkající se platu, podmínek přijetí nebo dokumentů, které byly potřebné k zaslání.

Graf 1: Informace v pracovní nabídce



Zdroj: vlastní zpracování

5. Byly informace v pracovní nabídce dostačující?

Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že informace v pracovní nabídce byly pro většinu z nich dostačující. Pouze 3 respondenti uvedli, že informace v nabídce nebyly dostatečné.

Tab. 9: Informace v pracovní nabídce

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouhááá*	
Ano	14	7	21
Ne	1	2	3

Zdroj: vlastní zpracování

6. **Jaké informace Vás natolik v pracovní nabídce zaujaly, že jste se rozhodl/a ucházet o pracovní pozici v dané firmě?**

Informace v pracovní nabídce, které kandidáty nejvíce zaujaly, se lišily v závislosti na jejich individuálních preferencích a prioritách. To vyplynulo z otevřené otázky, kde respondenti měli dle sebe uvést, co je k podání přihlášky motivovalo. Nicméně mezi nejčastějšími faktory, které motivovaly respondenty ucházet se o pracovní pozici, patřilo zejména platové ohodnocení a pracovní doba. Dále respondenti také zmiňovali lokalitu podniku, náplň práce i hodnoty firmy. Někteří se o práci ucházeli na doporučení přátel nebo v rámci sítě Ambiente chtěli vyzkoušet něco nového a Lokál jim přišel jako fajn místo.

7. **Jaké dokumenty po Vás zaměstnavatel požadoval?**

Respondenti měli opět na výběr z vícero možností. Všech 24 respondentů uvedlo životopis, 8 z nich také dále zmínilo, že zaměstnavatel požadoval vyplnění osobního dotazníku a jeden respondent zmínil hodnocení od bývalého zaměstnavatele.

Tab. 10: Požadované dokumenty

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouhááá*	
Životopis	15	9	24
Motivační dopis	-	-	-
Reference	-	1	1
Osobní dotazník	5	3	8

Zdroj: vlastní zpracování

8. **Jaké metody výběru využil zaměstnavatel při Vašem náboru do firmy?**

Z odpovědí respondentů se ukázalo, že nejčastěji používanými metodami výběru uchazečů v daných podnicích byly životopis a výběrový rozhovor. Tyto metody uvedli všichni respondenti. Dále respondenti uvedli, že byli přijati na zkušební dobu. V několika případech bylo součástí procesu vyplnění osobního dotazníku i lékařské vyšetření. U dvou respondentů zaměstnavatel využil metodu výběrových testů a u jednoho

respondenta požadoval reference od bývalého zaměstnavatele. Assessment centre (AC) nebylo v žádném z podniků využito.

Tab. 11: Metody výběru

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouhááá*	
Životopis	15	9	24
Výběrový pohovor	15	9	24
Osobní dotazník	5	3	8
Přijetí na zkušební dobu	8	3	11
Lékařské vyšetření	5	2	7
Výběrové testy	2	-	2
Zkoumání referencí	-	1	1
AC	-	-	-

Zdroj: vlastní zpracování

9. Připravoval/a jste se nějakým způsobem na pracovní pohovor?

Více jak půlka respondentů uvedla, že se na pracovní pohovor nijak nepřipravovala, pouze 6 osob zmínilo, že ano.

Tab. 12: Příprava na pracovní pohovor

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouhááá*	
Ano	-	6	6
Ne	15	3	18

Zdroj: vlastní zpracování

10. Jakým způsobem probíhal rozhovor a jak byl strukturován?

V rámci otevřené otázky respondenti popsali průběh rozhovoru v daném podniku. Z odpovědí se ukázalo, že rozhovor probíhal v klidné a příjemné atmosféře. Personalista vždy nejprve představil značku i samotný koncept podniku. Respondenti také dále uvedli, že se pohovory nesly v neformálním duchu, až se postupně dostali k formálním otázkám, které se týkaly profesních zkušeností a motivace.

11. Jaký byl Váš celkový dojem z výběrového procesu v dané firmě? Jak byste hodnotil/a připravenost personalisty na pohovor?

V další otevřené otázce respondenti popisovali svůj celkový dojem z výběrového procesu a také, jak by ohodnotili připravenost personalisty. Z jejich odpovědí jasně vyplynulo, že velká většina z nich hodnotila svůj celkový dojem velmi pozitivně. Personalistu, který s nimi pohovor vedl, vnímali jako profesionála s bohatými zkušenostmi a příjemným vystupováním. Ocenili také jeho smysl pro humor, který pomohl vytvořit přátelskou a uvolněnou atmosféru během celého rozhovoru. Respondenti dále kladně hodnotili délku pohovoru, která dle nich nebyla zbytečně zdlouhavá.

Otázky zaměřené na adaptaci pracovníků

12. Probíhala Vaše adaptace dle nějakého adaptačního plánu?

Většina respondentů uvedla, že jejich adaptace probíhala skrze adaptační plán. Zbylých 8 respondentů se s žádným adaptačním plánem nesetkalo.

Tab. 13: Adaptační plán

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouhááá*	
Ano	8	8	16
Ne	7	1	8

Zdroj: vlastní zpracování

13. Byl Vám v procesu adaptace přidělen tzv. buddy?

Z odpovědí 18 respondentů vyplynulo, že jim byl v rámci procesu adaptování přidělen kolega (buddy), který jim byl nápomocen a sloužil jako průvodce v prvních dnech na place. Naopak 6 respondentů uvedlo, že jim buddy přidělen nebyl.

Tab. 14: Přidělení buddyho

Možnosti odpovědi	**Počet respondentů**		**Celkem**
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouháá á*	
Ano	12	6	18
Ne	3	3	6

Zdroj: vlastní zpracování

14. Jak probíhala Vaše adaptace a jak jste byli ve firmě přivítáni?

V rámci další otevřené otázky měli respondenti možnost popsat svůj průběh adaptace v daném podniku. Z jejich odpovědí bylo vyhodnoceno, že adaptační proces u většiny respondentů proběhl bezproblémově a s pozitivním dojmem. Respondenti oceňovali vřelé a milé přivítání ze strany jak kolegů, tak i nadřízených. Většina respondentů poukázala na pozitivní aspekty a hodnotila přivítání jako vřelé a příjemné, mnoho z nich také ocenilo přátelský kolektiv a vstřícnost kolegů. Někteří také zdůraznili důkladné a trpělivé zaučení na všech potřebných pracovních pozicích a také ocenili rychlou i efektivní adaptaci. Nicméně i pár respondentů uvedlo, že u nich adaptace neprobíhala nijak zvlášť a jeden respondent zmínil i fluktuaci, která měla vliv na jeho adaptační proces.

15. Byla Vám v procesu adaptace poskytnuta zpětná vazba?

V otázce týkající se zpětné vazby 17 respondentů uvedlo, že jim během adaptačního procesu byla zpětná vazba poskytnuta. Šest respondentů uvedlo, že zpětná vazba byla poskytována pouze zřídka a jeden respondent uvedl, že mu zpětná vazba nebyla poskytnuta vůbec.

Tab. 15: Poskytnutí zpětné vazby

Možnosti odpovědi	Počet respondentů		Celkem
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouháá á*	
Ano	12	5	17
Zřídka	2	4	6
Ne	1	-	1

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky zaměřené na spokojenost

16. Jste spokojen/a s pracovním týmem/kolektivem?

Z 24 respondentů vyjádřilo 21 spokojenost se svým pracovním kolektivem. Tři respondenti naopak uvedli, že se svým týmem spokojeni nejsou.

Tab. 16: Spokojenost s pracovním týmem

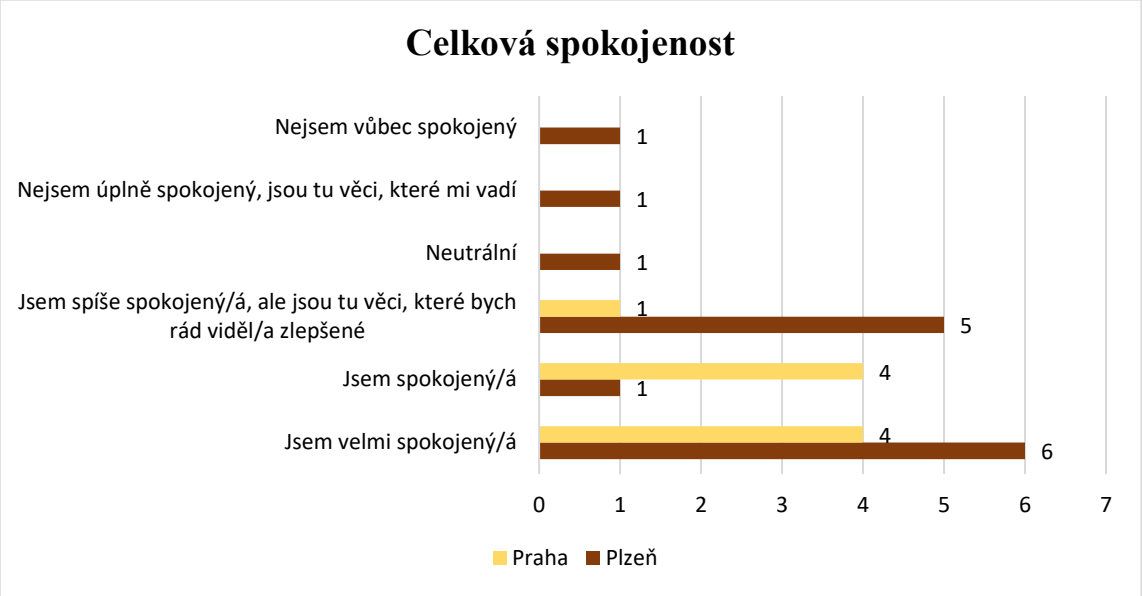
Možnosti odpovědi	Počet respondentů		Celkem
	Lokál Pod Divadlem	*Lokál Dlouháá á*	
Ano	12	9	21
Ne	3	-	3

Zdroj: vlastní zpracování

17. Jak celkově hodnotíte svou spokojenost s prací v dané firmě?

Na otázku týkající se celkové spokojenosti s prací v dané firmě 10 respondentů vyjádřilo velkou spokojenost, pět respondentů bylo spokojeno, šest respondentů bylo spíše spokojeno, ale některé oblasti by rádi zlepšili. Jeden respondent hodnotil neutrálně, další není úplně spokojený a jeden není spokojený vůbec. Odpověď ale nebyla blíže specifikována.

Graf 2: Celková spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

5.6 Interní materiály

Kromě rozhovoru a dotazníkové šetření byla v rámci praktické části bakalářské práce provedena i analýza interních materiálů Lokálu Pod Divadlem. Cílem bylo získat hlubší vhled do fungování podniku a jeho firemní kultury.

Jako první byla analyzována příručka pro nové zaměstnance s názvem „Vítej v Lokále!“, která slouží jako průvodce pro nové pracovníky v jejich prvních dnech v Lokále.

Tato příručka obsahuje informace o historii a profilu společnosti, je zde popsána náplň práce obsluhy i kuchaře, jsou zde uvedena desatera obsluhy i kuchaře v jedenácti krocích (viz. tab. 4), seznam školení, kterými si nováček projde (viz. obr. 2), zdůrazňuje také význam tréninku a kariérního růstu, dále jsou zde vysvětlena základní pravidla chování v Lokále, jako jsou například uniforma, mobilní telefony nebo přístup k různým typům hostů. V příručce jsou také uvedeny hodnoty, které Lokál sdílí (viz. tab. 5).

Druhým analyzovaným interním materiálem byl tzv. Check list osobní složka nového zaměstnance. Tento check list obsahuje seznam různých dokumentů, které uchazeč musí buď vyplnit či dodat, jako například:

- Osobní dotazník
- Podepsaná pracovní smlouva
- Podepsaný mzdový výměr

- Zdravotní průkaz
- Popis práce
- Platné lékařské prohlídky
- Poučení se o zpracování osobních dat (GDPR)
- Podepsané školení BOZP a PO
- Podepsané prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob
- Podepsané převzetí uniformy, šatní skříně, klíče, karta
- Zápočtový list z minulého zaměstnání
- Splněný test

5.7 Shrnutí výzkumného šetření

Po srovnání a vyhodnocení informací z výzkumných šetření se ukázalo, že se většina odpovědí personální pracovnice a zaměstnanců shoduje. V malém počtu případů se objevily drobné odchylky, které ale nijak dramaticky neovlivnily celkové výsledky šetření a potvrzují tak jeho zjištění.

Ve zkoumaném podniku byl proveden rozhovor s personální manažerkou Lucií Soukupovou, který byl zaměřen na problematiku získávání a výběru nových pracovníků. Během rozhovoru bylo položeno 20 otázek, které paní Soukupová ochotně a podrobně zodpověděla v klidném a přátelském duchu. Z rozhovoru vyplývá, že personální procesy ve společnosti zajišťuje personální manažer, v současné době Lucie Soukupová.

Výběrové řízení vede personální manažerka, která klade důraz na příjemnou a neformální atmosféru pohovoru. Společnost se snaží obsazovat volné pozice rovnoměrně z interních i externích zdrojů a využívá online recruitment při oslovování nových kandidátů. Požadované dokumenty od kandidátů jsou životopis a vyplněný osobní dotazník. Adaptace nových pracovníků zahrnuje seznámení s pracovním prostředím a kolegy. Novým zaměstnancům je poskytována zpětná vazba formou individuálních setkání. Silné a přátelské vztahy mezi kolegy jsou v organizaci vnímány jako důležitý prvek, který podporuje týmovou kulturu a spolupráci.

Výstupní pohovory se ve firmě standardně nevyužívají, ale odcházející zaměstnanci jsou vítáni, aby poskytli zpětnou vazbu, která je cenným zdrojem informací pro zlepšování pracovního prostředí.

Nejčastěji respondenti nalezli pracovní místo pomocí doporučení známého a inzerátů na pracovních portálech. Další zdroje, ze kterých respondenti získali pracovní nabídku, zahrnovaly sociální sítě firmy, webové stránky firmy, školu a praxi skrze školy, které spolupracují s danou firmou.

Celkový dojem respondentů z výběrového procesu byl velmi pozitivní. Respondenti hodnotili personalistu, který s nimi vedl pohovor, jako profesionála s bohatými zkušenostmi a příjemným vystupováním. Ocenili také jeho smysl pro humor, který pomohl vytvořit přátelskou a uvolněnou atmosféru během rozhovoru. Respondenti dále kladně hodnotili délku pohovoru, která podle nich nebyla zbytečně zdlouhavá.

Většina respondentů je spokojena se svým pracovním týmem, avšak existují i respondenti, kteří nejsou s týmem spokojeni. Pokud jde o celkovou spokojenost s prací v dané firmě, někteří respondenti vyjádřili velkou spokojenost, jiní byli spokojeni, další byli spíše spokojeni, někteří by rádi viděli zlepšení v některých oblastech, někteří nebyli úplně spokojeni a někteří nebyli spokojeni vůbec.

Analýza interních materiálů Lokálu pomohla lépe porozumět firemní kultuře a hodnotám podniku. Také poskytla cenné informace o fungování podniku a jeho požadavcích na zaměstnance.

Bylo zjištěno, že Lokál klade velký důraz na kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. K dosažení těchto cílů se podnik zaměřuje na rozvoj svých zaměstnanců a jejich profesní růst. Příručka pro nové zaměstnance a Check list osobní složky nového pracovníka jsou užitečnými nástroji, které pomáhají novým pracovníkům se s Lokálem seznámit a začlenit se tak do jeho kolektivu.

5.8 Zodpovězení výzkumných otázek

1. **Jaké metody se nejčastěji používají při náborovém procesu nových zaměstnanců ve vybraném podniku?**

Z odpovědi personální manažerky vyplynulo, že nejčastěji používanou metodou při získávání nových pracovníků je e-recruitment.

Firma využívá pracovní portály, webové stránky firmy a sociální sítě. Personální pracovnice využívá k rychlému a efektivnímu uveřejňování inzerátů na relevantních pracovních portálech aplikaci Teamio, čímž dokáže oslovit velké množství potencionálních uchazečů. Síť Ambiente provozuje kariérní web "Zapoj se", kde uchazeči

najdou aktuální nabídku volných pozic v Lokálech i v ostatních podnicích spadající pod Ambiente. Vybraný podnik také spolupracuje se školami, čímž oslovuje další skupinu potenciálních uchazečů.

Odpovědi respondentů tato zjištění potvrdila. Nabídky práce našli nejčastěji na internetu, ale poměrně velká skupina respondentů uvedla, že novou práci získali na doporučení známého. Někteří také uvedli, že se o pracovní příležitosti dozvěděli skrze školu.

Nejčastějšími metodami výběru, které zmínila personální pracovnice, zahrnují životopis, osobní dotazník, výběrový pohovor, lékařskou prohlídku a následné přijetí nejlepšího uchazeče. Odpovědi respondentů se v tomto ohledu mírně lišily. Všichni uvedli životopis a výběrový pohovor, ale osobní dotazník a lékařskou prohlídku zmínilo jen menší množství respondentů.

2. Jak v daném podniku probíhá výběrový proces?

Výběrové řízení v restauraci Lokál Pod Divadlem probíhá pod vedením personální manažerky, která zodpovídá za celý proces a klade důraz na osobní setkání s uchazeči v neformální a příjemné atmosféře.

Společnost se snaží obsazovat volné pozice rovnoměrně, ať už interními zaměstnanci nebo externími kandidáty. Při obsazování vyšších pozic, jako je manažer, výčepní nebo šéfkuchař, firma preferuje nejprve hledat vhodné kandidáty mezi svými stávajícími zaměstnanci, kteří již dlouhodobě pracují ve firmě.

Při hledání nových kandidátů se zaměřuje se primárně na online recruitment. Pro usnadnění procesu využívá personální pracovnice aplikaci Teamio, která umožňuje automatické zveřejňování inzerátů na různých online platformách a pracovních portálech.

Od kandidátů se požaduje životopis a také vyplnění osobního dotazníku. Pohovory s uchazeči nejsou nijak zdlouhavé a probíhají v přátelské a neformální atmosféře v daném podniku. Během pohovoru se manažerka zaměřuje na bližší seznámení s uchazečem, představení konceptu restaurace, zjištění informací o jeho pracovních zkušenostech v gastronomii, délce praxe a dosavadních pozicích. Dále se zajímá o povědomí uchazeče o síti Ambiente a specifické požadavky práce v restauraci, preferovaný typ pracovního úvazku, jazykové schopnosti a dostupnost pro nástup do zaměstnání. Součástí pohovoru je také možnost zodpovězení otázek ze strany uchazeče.

Vhodnost uchazeče je pak posuzována dle jeho motivace, zájmu o pracovní místo i dle formálního hodnocení, jako je posouzení životopisu, výsledků výběrového pohovoru a případných referencí od bývalých zaměstnavatelů v rámci sítě Ambiente.

Uchazeč se dozví o výsledku přijetí či nepřijetí na dané pracovní místo buď telefonicky nebo skrze SMS zprávu. V případě kladného výsledku je kandidát dále informován o termínu nástupu a dalších nezbytnostech. V opačném případě je uchazeči zaslána zdvořilá odmítavá SMS.

3. **Má podnik vytvořený adaptační plán?**

Podle informací z rozhovoru s personální manažerkou se zdá, že přímo formální adaptační plán není vytvořen. Místo toho každý nový zaměstnanec absolvuje 13 různých školení, která slouží k tomu, aby mohl následně efektivně vykonávat danou pracovní pozici. Tato školení zahrnují seznámení s firemní kulturou, pracovními postupy, nápojovým a jídelním lístkem, pivem, přijímáním rezervací, stížnostmi hostů, věrnostním programem, pokladnou a kuchyní. Jednotlivá školení vedou manažeři, hlavní výčepní nebo šéfkuchař.

Většina respondentů toto tvrzení potvrdila, ale našly se zde i malé odchylky. I když přímo formální adaptační plán není zmíněn, zdá se, že prostřednictvím těchto školení je zajištěna adaptace nových zaměstnanců a seznámení s důležitými aspekty práce v podniku.

Je důležité poznamenat, že se jedná o případovou studii se zaměřením na dva Lokály, a proto výsledky nelze zobecnit na všechny restaurace. Výzkum tak otevírá prostor pro další šetření s větším vzorkem respondentů z ostatních poboček Lokálů, případně srovnání s jinými restauracemi.

5.9 Návrh opatření

Na základě provedené analýzy by se dalo říci, že proces výběru nových zaměstnanců ve vybraném podniku Lokál Pod Divadlem probíhá v souladu se standardy a vede ke spokojenosti zaměstnanců. Nicméně i tak zde byly shledány drobné odchylky od běžné praxe.

Z analýzy vyplynulo, že se odpověď manažerky a respondentů lišila ohledně vyplnění osobního dotazníku a podstoupení lékařské prohlídky. I když někteří respondenti uvedli,

že tyto dvě věci podstoupili, dle slov personální pracovnice by měli tyto dva kroky absolvovat všichni nově nastupující zaměstnanci.

Zavedení osobního dotazníku pro všechny nově příchozí pracovníky

Prvním návrhem je, aby se personální manažerka zaměřila na to, aby všichni noví zaměstnanci vyplnili osobní dotazník, který bude sloužit ke shromáždění relevantních informací o uchazeči. Personální manažerka by měla dotazník s novými pracovníky probrat a zodpovědět jejich dotazy. Osobní dotazník by pak v tomto ohledu poskytl získání cenných informací o nových zaměstnancích a pomohl by například efektivně zařadit pracovníka na vhodnou pracovní pozici (např. manažerskou).

Realizace lékařské prohlídky u všech nově příchozích zaměstnanců

Personální pracovnice by měla zajistit, aby všichni nově příchozí a stávající zaměstnanci absolvovali vstupní i periodické lékařské prohlídky u závodního lékaře, a to zejména z důvodu zajištění bezpečnosti a zdraví na pracovišti a také jako prevenci pracovních nehod nebo onemocnění z povolání.

Vytvoření formálního adaptačního plánu

Ačkoliv z dotazníkového šetření vyplynul fakt, že byli respondenti s adaptačním procesem spokojeni, implementace formálního adaptačního plánu by mohla přinést další značné zlepšení.

Podnik v současné době nabízí 13 školení, kterými si projde každý nový zaměstnanec, aby mohl odvádět svou práci co nejlépe. Avšak zde chybí formální adaptační plán, který by definoval etapy adaptačního procesu, stanovil jasné cíle a rozdělil zodpovědnosti mezi zúčastněné strany.

Zavedení strukturovaného adaptačního plánu by pomohlo nováčkům lépe se integrovat do firmy, zefektivnilo by jejich začlenění do pracovního kolektivu a podpořilo jejich dlouhodobou spokojenost a loajalitu. V kapitole 4.1.1 je uvedena struktura adaptačního plánu podle Bartáka (2023). Tato struktura by mohla být ve vybraném podniku využita.

Odměňování stálých pracovníků za doporučení potencionálních uchazečů

Z odpovědí respondentů na otázku č. 1 v dotazníkovém šetření vyplynulo, že nacházeli pracovní pozice v dané firmě na základě doporučení. Tento fakt otevírá tak prostor pro zavedení motivačního systému, který by odměňoval stálé pracovníky za doporučení vhodných uchazečů.

Podnik by mohl například zavést systém, v němž stávající zaměstnanci obdrží finanční odměnu za doporučení uchazeče, který bude následně přijat a odpracuje minimální dobu, například 3 měsíce. Odměna by mohla být vyplacena buď jednorázově či formou nějakého bonusu ke mzdě.

Zapojení stávajících zaměstnanců do procesu náboru

Kromě výše uvedených návrhů by mohlo být dalším krokem ke zefektivnění náborového procesu zapojování stálých pracovníků do výběrového procesu. Personální manažerka zmínila, že při posuzování vhodnosti uchazeče zohledňuje i to, jak si nový pracovník sedne s pracovním kolektivem. Proto by toto hodnocení mohlo být dále prohloubeno a formalizováno.

Vzhledem k tomu, že stávající kolegové znají firemní kulturu, specifika dané pozice a dynamiku týmu, mohou tak hrát klíčovou roli při stanovování a navrhování požadavků na uchazeče, kteří by ideálně doplnili pracovní tým. Díky jejich detailní znalosti každodenní práce a vztahů v kolektivu dokáží definovat vlastnosti, znalosti i dovednosti, které jsou pro danou pracovní pozici nezbytné.

Pokud se stávající kolegové aktivně podílejí na výběru nového kolegy, je pravděpodobnější, že ho s větší ochotou přijmou mezi sebe a pomohou mu s adaptováním. To povede k hladšímu začlenění nováčka a sníží se riziko jeho brzkého odchodu z firmy.

Závěr

V úvodu bakalářské práce byl stanoven cíl, jehož záměrem bylo teoretické zpracování problematiky výběru nových pracovníků za pomoci využití relevantní odborné literatury a následné zhodnocení náborového procesu za použití výzkumných metod.

Výzkumné metody zahrnovaly strukturovaný rozhovor s personální manažerkou Lokálu Pod Divadlem, dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi zaměstnance plzeňské a pražské pobočky a v neposlední řadě také analýza interních materiálů.

Získaná data z výzkumného šetření a poznatky z teoretické studie byly následně analyzovány a porovnány.

Ačkoliv zjištění naznačují, že náborový proces ve vybraném podniku probíhá v souladu se standardy, objevily se zde menší odchylky, které by mohly být zlepšeny.

Na základě analýzy dat a teoretických poznatků byly navrženy kroky, jež povedou ke zlepšení náboru a adaptace nových pracovníků ve firmě.

Mezi návrhy patří zavedení osobního dotazníku pro nově příchozí zaměstnance, který pomůže s jejich efektivnějším zařazením na vhodnou pracovní pozici. Dalším návrhem jsou vstupní a periodické lékařské prohlídky, které zajistí bezpečnost a zdraví při práci. Třetím návrhem je vytvoření formálního adaptačního plánu, který by pomohl usnadnit novým pracovníkům začlenění se do firemního prostředí a podpořit i jejich dlouhodobou spokojenost. Čtvrtým návrhem pro společnost je odměňování stávajících pracovníků za doporučení kvalitních kandidátů, kde odměna by byla vyplácena buď jednorázově či jako bonus ke mzdě. Posledním návrhem je pak aktivní zapojení stávajících zaměstnanců do výběrového procesu, které by díky jejich znalostem každodenní práce a vztahů v kolektivu umožnilo definovat vlastnosti, znalosti i dovednosti, které by ideálně doplnily pracovní tým.

Implementace výše uvedených opatření by mohla vést k zefektivnění procesu adaptace a náboru, k získávání kvalitnějších pracovníků a ke zlepšení celkové spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Bakalářská práce dosáhla svého cíle, kterým bylo zhodnocení náborového procesu a výběru pracovníků v daném podniku a následné navržení kroků k jeho optimalizaci.

Seznam použitých zdrojů

Ambiente znamená „příjemná atmosféra“ – a právě takové jsou restaurace Ambiente Restaurants Group (2024). https://www.kudyznudy.cz/aktuality/ambiente-znamena-prijemna-atmosfera-a-prave-ta

Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vyd.). Grada. https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/

Armstrong, S., & Mitchell, B. (2019). *The Essential HR Handook* (10. vyd.). Career Press.

Bachmanová, J. (n.d.). *Test typologie osobnosti GPOP – pro osobní rozvoj a plánování kariéry (pro jednotlivce, páry)*. Jindra Bachmanová. https://jindrabachmanova.cz/psychoterapie-a-hypnoterapie/test-typologie-osobnosti-gpop/

Barták, J. (2021). *Osobnostní management*. Grada. https://www.bookport.cz/kniha/osobnostni-management-10617/

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada. https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/

Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Grada

Brasileiro (n.d.). https://www.brasileiro-slovanskydum.ambi.cz/

BUDDY SYSTEM aneb jak začlenit nováčky do kolektivu (2023). https://www.sodexo.cz/blog/buddy-system-aneb-jak-zaclenit-novacky-do-kolektivu/

Burešová, J. (2022). *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Grada. https://www.bookport.cz/e-kniha/online-marketing-od-webovych-stranek-k-socialnim-sitim-1628503/

Buriánek, J. (2018). *Analýza dokumentů*. Sociologická encyklopedie. https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF

Cafe Savoy (n.d.). https://www.cafesavoy.ambi.cz/cz

Co je to test osobnosti (n.d.) https://apas.cz/slovnicek-pojmu/test-osobnosti/

Cooper, J., & Wight, J. (2014). *Implementing a buddy system in the workplace.* Project Management Institute. https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376

Disman, M. (2018). *Šetření dotazníkové (MSgS)*. Sociologická encyklopedie. https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS)

Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.

Evangelu, E. J. (2008). *Diagnostické metody v personalistice*. Grada.

Facebook Business (2017). *Usnadněte si nábor nových zaměstnanců*. Dostupné 8. 11. 2017 z https://www.facebook.com/business/news/take-the-work-out-of-hiring-II

Filip, L. (2019). *Efektivní řízení kvality*. Albatros Media. Dostupné z https://www.google.cz/books/edition/Efektivn%C3%AD_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_kvality/6Ra9DwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

Forsey, C. (2019). *What Is Twitter and How Does It Work?* HubSpot. https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-twitter

Golden Profiler of Personality (n.d.). https://www.zkusenostniuceni.cz/rozvoj-lidi/gpop/

Guo, W., Chen, Y., Liu, S., & Zhang, X. (2019). *Intelligence Testing*. *Encyclopedia of Evolutionary Psychological Science.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_2186-1

Headworth, A. (2015). *Social media recruitment: how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. Kogan Page.

Hogrefe (n.d.). *Metody*. https://hogrefe.cz/metody?filter=A%2C1%2C2%2C3%2C10&page=2

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy* (13. vyd.). Management Press.

Hovorka, J. (2020). *Jak použít sociální sítě v náboru?* BrandBakers. https://www.brandbakers.cz/homepage/new/78?lang=cs_CZ

How to Use Instagram for Recruitment: A Step-by-Step Guide (2023). https://www.vincere.io/blog/how-to-use-instagram-for-recruitment-a-step-by-step-guide/

Hyhlík, F. (2018). *Interview (MSgS)*. Sociologická encyklopedie. https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_(MSgS)

Isaam, R. & Alzoubi, A. (2020). The Recruiting Process in the Human Resource Management. *International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities, 7*(1), 65-71. www.paperpublications.org

Jak správně napsat životopis (n.d.). https://jobs.pef.czu.cz/jak-spravne-napsat-zivotopis

Jay, R. (2007). *Přijímací pohovor – co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Grada. Dostupné z https://www.google.cz/books/edition/P%C5%99ij%C3%ADmac%C3%AD_pohovor_co_cht%C4%9Bj%C3%AD_firmy_s/gXrP5xHgVmkC?hl=cs&gbpv=0&kptab=overview

Jay, S. (n.d.). *How To Implement a Buddy System at Work: Your 2024 Guide*. AIHR. https://www.aihr.com/blog/buddy-system-at-work/

Kapadia Gandhi, H. (2023). *The Power of the Buddy System in Onboarding and Integration*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/power-buddy-system-onboarding-integration-hr-hardi-kapadia-gandhi/

Kasal, J. (2019). *Management a řízení lidských zdrojů*. https://www.uhk.cz/file/edee/pedagogicka-fakulta/pdf/pracoviste-fakulty/ustav-socialnich-studii/dokumenty/studijni_opory/socialni_patologie_a_prevence_2021/management-a-rizeni-lidskych-zdroju.pdf

Kmošek, P. (2018a). *Adaptabilita*. Kmošek. https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/adaptabilita/

Kmošek, P. (2018b). *Headhunting*. Kmošek. https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/headhunting/

Kmošek, P. (2018c). *Human resource management (HRM)*. Kmošek. https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/human-resource-management-hrm/

Kmošek, P. (2018d). *Nábor*. Kmošek. https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/nabor/

Kmošek, P. (2018e). *Personální agentura*. Kmošek. https://www.kmosek.com/slovnik/pojem/personalni-agentura/

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada. https://www.bookport.cz/kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-234/

Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srėbaliūtė, I., Clauβ, A.-M., Moš, O., Muschol, H., Rydvalová, P., Forkel, E., & Štichhauerová, E. (2019). *A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. ISBN: 978-1-86218-167-0 https://sharpen.ef.tul.cz/upload/RLZvMSP.pdf

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. vyd.). Grada. https://www.bookport.cz/kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-678/

LinkedIn (2023). *LinkedIn as a recruitment tool – pros & cons!* Dostupné 10. 4. 2023 z https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-recruitment-tool-pros-cons-cliqhr/

Lokál CZ, s.r.o. (2024). *Vítej v Lokále*! Interní dokument podniku Lokál CZ, s.r.o. se sídlem v Praze.

Lokál Pod Divadlem (n.d.). https://zapojse.ambi.cz/lokal-pod-divadlem

Martinovičová D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2. vyd.). Grada Publishing. https://www.google.cz/books/edition/%C3%9Avod_do_podnikov%C3%A9_ekonomiky/CvUOEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management 20*(1), 31-49. DOI: 10.1080/15475778.2015.998141

Moravec, M. (2021). *Assessment centrum: Co to je a jak se na něj připravit?* Welcome to the Jungle. https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/assessment-centrum

Mužík, J. (2016). *Management pracovního výkonu*. Ohře Media.

Nábor přes sociální média (2023). https://arwa.cz/blog/nabor-pres-socialni-media/

Novák, A. (2016). *Inovace je rozhodnutí: Kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Grada. https://www.bookport.cz/e-kniha/inovace-je-rozhodnuti-1688987/

Personality Types (n.d.). https://www.16personalities.com/personality-types

Personální agentury (n.d.). https://is.muni.cz/el/1431/podzim2004/Z4042/2._Personalni_agentury.ppt

Povah, N., & Povah, L. (2012). *Succeeding at Assessment Centres For Dummies*. Wiley. Dostupné z https://www.google.cz/books/edition/Succeeding_at_Assessment_Centres_For_Dum/XKu1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

Příběh Ambiente (n.d.). https://www.ambi.cz/pribeh-ambiente/

Recruitment and Selection Process (2019). https://sharpen.ef.tul.cz/upload/Chapter%203_Recruitment%20and%20Selection%20Process.pdf

Rijswijk, van L. (n.d.). *Kompletní přehled pracovních platforem pro rok 2023*. Cvapp. https://cvapp.cz/amp/blog/kompletni-prehled-pracovnich-platforem?ga_utm_source=google&ga_utm_medium=ppc&ga_utm_campaign=18449884063&ga_utm_term=&gclid=Cj0KCQiAuqKqBhDxARIsAFZELmKT4fjL72S6YylHdsAqCvcb0KXfSe4bpfktkZDiHCIM9oYW-C-gQPYaAigHEALw_wcB

Rottenbornová, L. (2023). *HRM*. https://courseware.zcu.cz/portal/studium/courseware/kpm/hrm/prednasky.html

Semetaite, J. (2023). *A Complete Guide to Recruiting on Facebook in 2024.* Toggl blog. https://toggl.com/blog/recruiting-on-facebook

Siegel, Z. (2012). *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a tipy pro uchazeče* (3. vyd.). Grada. Dostupné z https://www.bookport.cz/kniha/jak-hledat-a-najit-zamestnani-166/

Srpová, J., Řehoř, V., Grančičová, K., Habrmanová, B., Junger, J., Kešner, M., Koubek, J., Kubálková, M., Kubíčková, D., Kunz, V., Mikoláš, Z., Režňáková, M., Svobodová, I., Šašek, P., Šúbertová, E., Březina, T., Frolík, Z., Háša, J., Homola, H., … Vohánka, M. (2010). *Základy podnikání*. Grada. https://www.bookport.cz/e-kniha/zaklady-podnikani-1627551/#

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada. https://www.bookport.cz/kniha/nejlepsi-praxe-v-rizeni-lidskych-zdroju-2408/

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada. https://www.bookport.cz/kniha/personalistika-pro-manazery-a-personalisty-2901/

Šnýdrová, I., Depoo, L., Urbancová, H., Šnýdrová, M., & Petrů Ježková, G. (2021). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu. https://www.google.cz/books/edition/Motivace_pracovn%C3%ADho_jedn%C3%A1n%C3%AD/M6lYEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0

Švarcová, I. (2005). *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. (1 vyd.). Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. http://147.33.74.135/knihy/uid_isbn-80-7080-573-0/pdf/028.pdf

Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Grada. https://www.google.cz/books/edition/Mistrovsk%C3%A9_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_lidsk%C3%BDch_zdroj%C5%AF/6vHQU4aXFzUC?hl=cs&gbpv=0

Úřad práce ČR (2021). *Služby a činnosti Úřadu práce České republiky v oblasti zaměstnanosti*. Dostupné z https://www.uradprace.cz/sluzby-uradu-prace

Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Leitmanová Faltová, I., Hron, J., Hrušková, L., Kallista, P., Königová, M., Krninská, R., Macák, T., Opekarová, L., Oubrechtová, M., Rolínek, L., Sedlák, J., Slabá, M., Stehel, V., Straková, J., Parmová Škodová, D., … Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Grada

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada. https://www.bookport.cz/kniha/vyber-pracovniku-do-tymu-102/

Vrabcová, P., & Urbancová, H. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada. https://www.bookport.cz/e-kniha/strategicky-management-lidskych-zdroju-1628655/

Zandlová, M. (2020). *Rozhovor*. https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/1368004/mod_resource/content/1/Novotn%C3%A1%20Rozhovor.pdf

Seznam tabulek

Tab. 1: Personální činnosti 8
Tab. 2: Vnitřní a vnější zdroje a jejich výhody a nevýhody 11
Tab. 3: 16 osobnostních typů 20
Tab. 4: Desatero obsluhy aneb Servis v 11 krocích 28
Tab. 5: Hodnoty Ambiente 29
Tab. 6: Zdroj pracovní nabídky 38
Tab. 7: Sociální sítě 39
Tab. 8: Pracovní portály 39
Tab. 9: Informace v pracovní nabídce 40
Tab. 10: Požadované dokumenty 41
Tab. 11: Metody výběru 42
Tab. 12: Příprava na pracovní pohovor 42
Tab. 13: Adaptační plán 43
Tab. 14: Přidělení buddyho 44
Tab. 15: Poskytnutí zpětné vazby 45
Tab. 16: Spokojenost s pracovním týmem 45

Seznam obrázků

Obr. 1: Logo firmy 26

Obr. 2: Seznam školení 30

Seznam grafů

Graf 1: Informace v pracovní nabídce 40

Graf 2: Celková spokojenost..... 46

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor s personální manažerkou

Příloha B: Dotazníkové šetření

Příloha A: Rozhovor s personální manažerkou

Kdo zajišťuje personální procesy ve Vaší společnosti? Kdo se zde zabývá získáváním a výběrem nových pracovníků? „Personální procesy má ve společnosti na starosti personální manažer. V současné době se procesem náborovým procesem zabývám já."

Využívá Vaše společnost k obsazování pracovních pozic spíše vnitřní nebo vnější zdroje získávání pracovníků? „Snažíme se obsazovat volná pracovní místa rovnoměrně. Záleží zde také na tom, jakou chceme zrovna obsadit pozici. Pokud by šlo například o výčepního nebo dokonce o pozici manažera, budeme nejdříve hledat z našich řad lidí, které už známe a jsou u nás zaměstnaní nějakou dobu."

Jaké metody získávání nejvíce využíváte při oslovování nových kandidátů na pracovním trhu? Jaké využíváte nejčastěji? „Při oslovování nových kandidátů se zaměřujeme na online recruitment. Pro usnadnění procesu a nalezení relevantních uchazečů využívám aplikaci Teamio. Ta umožňuje automatické zveřejňování inzerátů na různých online platformách a pracovních portálech. Dále Ambiente provozuje kariérní web "Zapoj se", kde uchazeči naleznou aktuální nabídku volných pozic v Lokálech i v ostatních podnicích spadajících pod Ambiente. V rámci oslovování nových kandidátů aktivně využíváme také sociální sítě."

Využíváte při hledání nových pracovníků i sociální sítě? Jaké nejvíce používáte? „Jak jsem již zmínila v předešlé odpovědi, i sociální sítě využíváme k náboru nových kolegů. Zaměřujeme se na platformy jako Instagram a Facebook. Co se ale týče tvorby inzerátů na sociálních sítích, tu já však na starosti nemám. Za celkový chod sociálních sítí i za zveřejňování pracovních inzerátů na nich zodpovídají HR manažeři přímo z Ambiente."

Využívá Vaše společnost při získávání nových pracovníků Úřady práce nebo personální agentury? „Úřady práce ani personální agentury při získávání nováčků nepoužíváme."

Spolupracuje Vaše firma se vzdělávacími institucemi nebo školami? Jak tato spolupráce podporuje nábor nových talentů? „Lokál dlouhodobě spolupracuje s Hotelovou školou v Plzni. V rámci této spolupráce studenti této školy absolvují v Lokálu odborné praxe jak v kuchyni, tak i na place. Po dokončení studia někteří z nich

v Lokálu zůstávají na trvalý pracovní poměr. Například minulý rok jsme zde zaměstnali 4 absolventy.“

Jaký profil uchazeče je pro Vaši firmu klíčový? Jakými dovednostmi a schopnostmi se snažíte tým doplnit? „Ideální uchazeč by se měl vyznačovat empatickým přístupem k lidem, nadšením pro práci s nimi, schopností efektivně komunikovat a zvládat pracovní situace i pod tlakem.“

Jak probíhá výběrové řízení ve Vaší společnosti? Kdo vede pohovor a jaký druh pohovoru je využíván? „Vedení pohovoru zajišťuji já jako personální manažerka. Pohovor trvá přibližně 30 minut a probíhá v příjemné a neformální atmosféře v naší restauraci. V úvodu se s kandidátem seznámím a představím mu historii a koncept restaurace. Dále se zaměřím na zjišťování informací o jeho zkušenostech v gastronomii, včetně délky praxe, typu obsluhovaných provozů a zastávaných pozic. Zajímá mě také jeho povědomí o síti restaurací Ambiente a o specifických požadavcích práce v naší restauraci. Ptám se na preferovaný typ úvazku (hlavní poměr/brigáda), jazykové znalosti a kdy může kandidát nastoupit. Zajímám se také o jeho motivaci i očekávání. Součástí pohovoru je i prostor pro dotazy uchazeče, na které mu ráda odpovím. Na závěr pohovoru shrnu klíčové informace a sdělím kandidátovi další postup.“

Jaké dokumenty vyžadujete od kandidátů? „Požadujeme životopis a vyplnění osobního dotazníku.“

Využívá Vaše firma některé z těchto metod výběru? Pokud ano, jaké nejčastěji? (Metody: výběrový pohovor, výběrové testy, metoda AC, zkoumání referencí od bývalých zaměstnavatelů, lékařská prohlídka, přijetí nejlepšího kandidáta) „Samozřejmostí je výběrový pohovor, lékařská prohlídka i přijetí nejlepšího kandidáta. V případě, že uchazeč přechází z jiné sítě Ambiente, vyžádáme si reference od jeho bývalého zaměstnavatele.“

Kdo a na základě čeho posuzuje vhodnost uchazečů a následně nové pracovníky vybírá? „Opět vhodnost posuzuje personální manažer. Koukám na to, aby si tým s novým pracovníkem sedl dohromady. Také pozoruji, jak velký zájem nováček projevuje, zda ho kolegové přijmou či mu rádi pomáhají. Samozřejmostí je také posouzení životopisu, pracovního pohovoru či případných hodnocení od bývalých zaměstnavatelů – v rámci sítě Ambiente.“

Jak se uchazeč dozví, že byl na dané pracovní místo přijat/nepřijat? „Kandidáty kontaktuji buď telefonicky či zasláním SMS zprávy. V případě kladného výsledku jim také sdělím termín nástupu a další nezbytné informace. Uchazeči, kteří neuspěli, obdrží zdvořilou odmítavou SMS zprávu."

Má Vaše společnost nějaký adaptační plán/program, podle kterého pak probíhá adaptace pracovníků? „Řekla bych, že přímo adaptační plán nemáme, ale každý nový zaměstnanec si projde 13 různými školeními, aby mohl poté práci odvádět co nejlépe. Školení zahrnuje seznámení se s podnikem, tedy s Lokálem, desaterem obsluhy, hodnotami, kdo je to štamgast/stálý host/specifický host a jak k těmto lidem přistupovat, nápojovým i jídelním lístkem. Dále se školení týká piva, přijímání rezervací/telefonátů, tajného hosta, stížnosti hostů, věrnostního programu, septimu kasy a také seznámení se s kuchyní. Jednotlivá školení má pak na starost manažer, hlavní výčepní nebo šéfkuchař."

Jaké kroky uskutečňujete při začleňování nového zaměstnance do firmy? „Při začleňování je nový zaměstnanec přivítán manažerem, je seznámen s pracovním prostředím a s jeho kolegy."

Dáváte novým pracovníkům zpětnou vazbu a pokud ano, v jaké formě? „Ano, poskytujeme novým zaměstnancům zpětnou vazbu, a to ve formě individuálního rozhovoru, který probíhá mimo pracoviště, například v kavárně. Toto neformální prostředí většinou volím z toho důvodu, aby se nováček cítil uvolněně a mohl se otevřeně podělit o své myšlenky i pocity. Během tohoto rozhoru se diskutuje o pracovním výkonu nováčka, o jeho i naší spokojenosti, společně hodnotíme jeho silné a slabé stránky nebo oblasti, ve kterých by se mohl zlepšit. Zajímám se také o to, jak se v Lokále cítí, co ho baví, jak si rozumí s kolektivem a co bychom my, jako firma, mohli zlepšit."

Jakými způsoby podporujete týmovou kulturu a spolupráci? „V Lokále věříme, že silné a přátelské vztahy mezi pracovníky jsou klíčové pro spokojenost i motivaci v práci, a proto aktivně podporujeme týmovou kulturu teambuildingovými aktivitami. Nabízíme širokou škálu aktivit, například společné výlety do hor nebo cyklovýlety, v rámci Ambi Tour se chodí po sedmi pražských Lokálech s ochutnávkou piva a jídla, dále ochutnávky jídel nebo sladkých pokrmů například v Brasileiru nebo Café Savoy. Kromě těchto aktivit také podporujeme naše zaměstnance pravidelnou zpětnou vazbou, uznáním nebo různými benefity."

Jaké hodnoty a normy by měli noví zaměstnanci sdílet? „Jak stálí, tak i nově příchozí zaměstnanci by měli dodržovat základní hodnoty Ambiente, které také uplatňujeme v Lokále. Mezi hodnoty patří opravdovost, otevřenost, vřelost, korektnost, entuziasmus a soudržnost. Díky těmto hodnotám zajišťujeme kvalitní servis pro naše hosty, příjemné a motivující pracovní prostředí pro všechny naše pracovníky a také dlouhodobý úspěch a prosperitu firmy. S hodnotami se nováčci seznamují během adaptačního procesu a stávají se tak jejich nedílnou součástí."

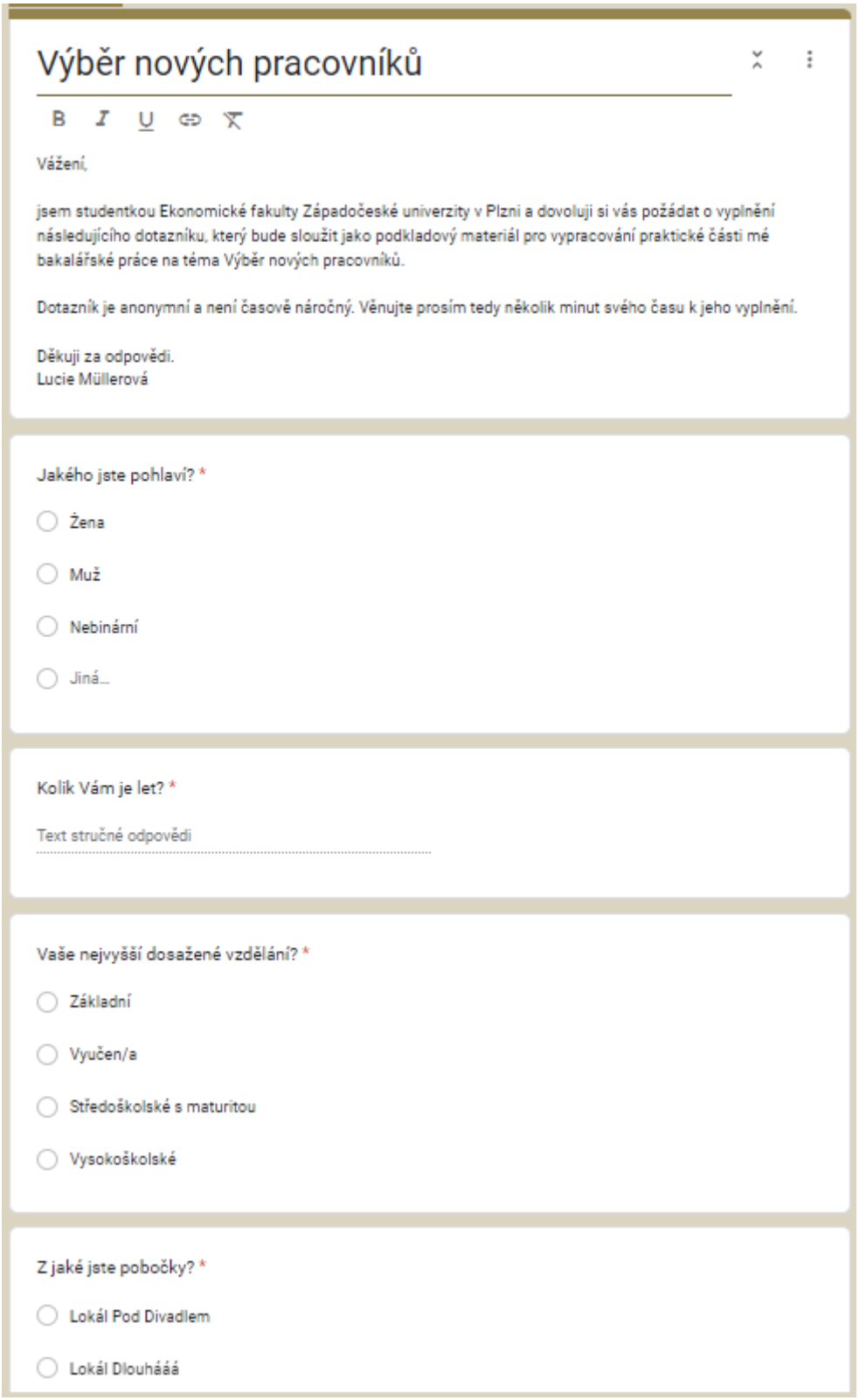
Jak firma podporuje trvalý vývoj svých zaměstnanců po jejich přijetí? Podporuje jejich profesní růst? „Ano, Lokál klade velký důraz na rozvoj svých zaměstnanců, ať už se jedná o nováčky nebo stálé pracovníky. V rámci Ambiente probíhá široká škála odborných školení a kurzů, do kterých se mohou zapojit všechny pozice – od obsluhy a výčepních až po manažery, generální manažery a šéfkuchaře. Nabídka kurzů je pestrá a reflektuje potřeby jednotlivých profesí. Například generální manažeři a šéfkuchaři se mohou zúčastnit kurzu zaměřeného na emoční inteligenci, obsluha se naučí, jak správně zvládat nestandardní situace u stolu a manažeři se dozví, jak efektivně vést náročné manažerské rozhovory. Další kurzy se věnují tématům jako přirozeně sladká vína, písemná komunikace s hostem nebo specifika hovězího a drůbežího masa. Kromě profesního rozvoje podporujeme i kariérní růst svých zaměstnanců. Existuje mnoho možností, jak se posunout na vyšší pozici, ať už v rámci dané provozovny (například z pozice číšníka na pozici manažera) nebo v rámci celé sítě Ambiente (například přechod do jiné restaurace v jiném městě)."

Jaké jsou nejčastější důvody odchodu pracovníků z Vaší společnosti? „Na tuto otázku asi neexistuje úplně univerzální odpověď, protože i přes to, že se v Lokále snažíme pečovat o naše zaměstnance a zlepšovat pracovní podmínky, tak se důvody mohou lišit v závislosti na individuální situaci a prioritách daného pracovníka. Nicméně mezi faktory bych zařadila lákavější pracovní nabídky jak v gastronomii, tak i v jiných oborech, osobní důvody jako stěhování, rodinné záležitosti nebo zdravotní problémy. Dalším důvodem může být například nerovnoměrná pracovní doba, práce o víkendech i o svátcích, což může být pro někoho také překážkou."

Využívá společnost kromě vstupních i výstupní pohovory? „V Lokále standardně výstupní pohovory neorganizujeme. Pokud se pracovník rozhodne z Lokálu odejít, tak jeho rozhodnutí respektuji a v tento moment i nabízím dobrovolný výstupní pohovor. Jeho zpětnou vazbu si ráda vyslechnu a vnímám ji jako cennou informaci, která nám pak

pomáhá zlepšovat pracovní prostředí a podmínky ve společnosti. I přes to, že výstupní pohovory nevyužíváme, snažíme se o to, abychom s odcházejícími kolegy dobře vycházeli a udržovali dobré vztahy.“

Příloha B: Dotazníkové šetření



Výběr nových pracovníků

Vážení,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni a dovoluji si vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podkladový materiál pro vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma Výběr nových pracovníků.

Dotazník je anonymní a není časově náročný. Věnujte prosím tedy několik minut svého času k jeho vyplnění.

Děkuji za odpovědi.
Lucie Müllerová

Jakého jste pohlaví? *

- Žena
- Muž
- Nebinární
- Jiná...

Kolik Vám je let? *

Text stručné odpovědi

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

Z jaké jste pobočky? *

- Lokál Pod Divadlem
- Lokál Dlouháá

Sekce 2 z 9

Získávání zaměstnanců

Popis (nepovinný)

Kde jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve firmě? *

- ○ Webové stránky firmy
- ○ Sociální sítě firmy
- ○ Inzerát na pracovních portálech
- ○ Přes známého, doporučení
- ○ V dané firmě
- ○ Rádio
- ○ TV
- ○ Tisk
- ○ Letáky
- ○ Vývěsky
- ○ Jiná...

Sekce 3 z 9

Sociální sítě

Popis (nepovinný)

Na jaké sociální síti jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti? *

- ○ Facebook
- ○ Instagram
- ○ X (Twitter)
- ○ LinkedIn
- ○ Jiná...

Sekce 4 z 9

Pracovní portály

Popis (nepovinný)

Na jakém pracovním portále jste našel/našla pracovní nabídku?

- ○ Jobs.cz
- ○ Indeed
- ○ Prace.cz
- ○ JenPrace.cz
- ○ Atmoskop
- ○ Pracezarohem.cz
- ○ Jiná...

Sekce 5 z 9

Informace v pracovní nabídce

Popis (nepovinný)

Pamatujete si, jaké informace byly obsaženy v pracovní nabídce? *

- [ ] Název pracovního místa
- [ ] Požadované vlastnosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti
- [ ] Popis a náplň práce
- [ ] Místo výkonu práce
- [ ] Podmínky přijetí
- [ ] Popis podniku
- [ ] Jak se o pracovní místo ucházet
- [ ] Nutné dokumenty k zaslání
- [ ] Jiná...

Byly informace v pracovní nabídce dostačující? *

- ( ) Ano
- ( ) Ne

Jaké informace Vás natolik v pracovní nabídce zaujaly, že jste se rozhodl/a ucházet o pracovní pozici v dané firmě? *

Text stručné odpovědi

Sekce 6 z 9

Výběr zaměstnanců

Popis (nepovinný)

Jaké dokumenty po Vás zaměstnavatel požadoval? *

- [ ] Životopis
- [ ] Motivační dopis
- [ ] Reference (hodnocení od bývalých zaměstnavatelů)
- [ ] Osobní dotazník
- [ ] Jiná...

Jaké metody výběru využil zaměstnavatel při Vašem náboru do firmy? *

- [ ] Osobní dotazník
- [ ] Životopis
- [ ] Výběrový pohovor
- [ ] Výběrové testy (testy schopností, dovedností, inteligence, osobnostní)
- [ ] Assessment centre
- [ ] Zkoumání referencí
- [ ] Lékařské vyšetření
- [ ] Přijetí na zkušební dobu
- [ ] Jiná...

Připravoval/a jste se nějakým způsobem na pracovní pohovor? *

- ○ Ano
- ○ Ne

Jakým způsobem probíhal rozhovor a jak byl strukturován? *

Text stručné odpovědi

Jaký byl Váš celkový dojem z výběrového procesu v dané firmě? Jak byste hodnotil/a připravenost personalisty na pohovor? *

Text stručné odpovědi

Sekce 7 z 9

Adaptace

Popis (nepovinný)

Probíhala Vaše adaptace dle nějakého adaptačního plánu? *

- Ano
- Ne

Byl Vám v procesu adaptace přidělen tzv. buddy? (zaměstnanec, který Vás provázel celým procesem adaptování a pomáhal Vám) *

- Ano
- Ne

Jak probíhala Vaše adaptace a jak jste byli ve firmě přivítáni? *

Text stručné odpovědi

Byla Vám v procesu adaptace poskytnuta zpětná vazba? *

- Ano
- Zřídka
- Ne

Sekce 8 z 9

Spokojenost

Popis (nepovinný)

Jste spokojen/a s pracovním týmem/kolektivem? *

- ◯ Ano
- ◯ Ne

Jak celkově hodnotíte svou spokojenost s prací v dané firmě? *

- ◯ Jsem velmi spokojený/á
- ◯ Jsem spokojený/á
- ◯ Jsem spíše spokojený/á, ale jsou tu věci, které bych rád viděl/a zlepšené
- ◯ Neutrální
- ◯ Nejsem úplně spokojený, jsou tu věci, které mi vadí
- ◯ Nejsem vůbec spokojený

Prostor pro Vás :) Níže máte prostor pro poznatky, které souvisejí s tématem dotazníku, případně doplnění k některým otázkám.

Text dlouhé odpovědi

Abstrakt

Müllerová, L. (2024). *Výběr nových pracovníků* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální činnosti, získávání nových pracovníků, výběr nových pracovníků, metody získávání a výběru nových pracovníků, adaptace pracovníků

Tato bakalářská práce se zaměřuje na problematiku získávání a výběru nových pracovníků v Lokále Pod Divadlem. Cílem práce je posoudit aktuální stav náborového procesu v daném podniku a navrhnout kroky k jeho zefektivnění. Práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část se zabývá teoretickými poznatky, které se týkají získávání a výběru nových pracovníků. Jsou zde popsány různé metody náboru, jejich výhody a nevýhody, a také problematika adaptace nových pracovníků. V praktické části je nejprve charakterizován vybraný zkoumaný podnik. Dále jsou popsány vybrané výzkumné metody, které byly v práci použity, a to strukturovaný rozhovor s personální manažerkou plzeňského Lokálu, dotazníkové šetření, které bylo rozesláno mezi pracovníky plzeňské a pražské pobočky a dále analýza interních materiálů podniku. Na závěr je zpracováno porovnání získaných výsledků a navrženy kroky ke zlepšení náborové politiky v Lokále Pod Divadlem.

Abstract

Müllerová, L. (2024). *Selection of new employees* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: human resource management, personnel activities, recruitment of new employees, selection of new employees, methods of recruitment and selection of new employees, adaptation of employees

This bachelor thesis focuses on the issue of recruitment and selection of new employees in Lokal Pod Divadlem. The aim of the thesis is to assess the current state of the recruitment process in the company and to propose steps to make it more effective. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part deals with the theoretical knowledge related to the recruitment and selection of new employees. It describes various methods of recruitment, their advantages and disadvantages, as well as the issue of adaptation of new employees. In the practical part, the selected enterprise is first characterized. Then the selected research methods used in the thesis are described, i.e. a structured interview with the HR manager of Lokal Plzeň, a questionnaire survey that was sent to the employees of the Plzeň and Prague branches, and an analysis of the company's internal material. Finally, a comparison of the obtained results is made and steps to improve the recruitment policy at Lokal Pod Divadlem are proposed.