

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti McDonald's

Bc. Miroslav Vraný

Diplomová práce

2008

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav VRANÝ**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti
McDonald's**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Metody získávání zaměstnanců a způsoby jejich motivace
2. Současná situace na trhu práce na Pardubicku
3. Charakteristika společnosti McDonald's a systému získávání zaměstnanců
4. Způsoby získávání zaměstnanců v jiných společnostech a doporučení pro McDonald's

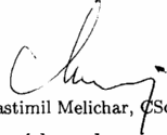
Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Jan Kunhart, CSc.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2008**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

Poděkování

Touto formou chci poděkovat za pomoc při psaní této práce panu Dr. Janu Kunhartovi a vedoucímu restaurace McDonald's Pardubice panu Tomáši Ciprovi.

SOUHRN

Práce je zaměřena na získávání, výběr a motivaci zaměstnanců ve společnosti McDonald's. S těmito pojmy souvisí i situace trhu práce na Pardubicku a metody a porovnání s jinými organizacemi. Výsledkem je vyhodnocení metod, současné situace v McDonald's a doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

získávání zaměstnanců, McDonald's metody, Pardubicko, trh práce

TITLE

The methods of obtaining and selecting employees in the company McDonald's

ABSTRACT

The work is focused on the acquisition, selection and motivation of staff at McDonald's. The situation of the labor market to Pardubicko and methods and comparing with organizations relates with these terms. The result is an evaluation of methods, the current situation in McDonald's and recommendations for improvement.

KEYWORDS

getting employees, McDonald's; methods, Pardubice region, the labour market

OBSAH

Úvod	8
1 Metody získávání zaměstnanců a způsoby jejich motivace	9
1.1 Vymezení pojmů	9
1.2 Řízení lidských zdrojů	9
1.2.1 Úloha manažerů v personálním řízení	11
1.3 Získávání pracovníků	11
1.3.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců	13
1.3.2 Zdroje získávání pracovníků	13
1.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky	15
1.4.1 Pravidla, která je nutno při získávání pracovníků dodržovat	21
1.5 Výběr pracovníků	22
1.5.1 Fáze výběru pracovníků	23
1.5.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití	25
1.6 Motivace zaměstnanců	27
1.6.1 Systém odměn	28
1.6.2 Významnost peněz	29
1.6.3 Motivace ve formě mimopracovních akcí	32
2 Současná situace na trhu práce na Pardubicku	34
2.1.1 Vývoj a struktura volných pracovních míst	35
2.1.2 Nezaměstnanost	36
2.1.3 Pardubicko	37
3 Charakteristika společnosti McDonald' s a systému získávání zaměstnanců	39
3.1 Historie firmy	39
3.2 Systém získávání zaměstnanců, jejich udržení a rozvoj	40
3.2.1 Průzkum prostředí	40
3.2.2 Plánování náboru	41
3.2.3 Sestavení rozpočtu náborové kampaně	41
3.2.4 Materiální zabezpečení náboru	41
3.2.5 Systém pro vyhodnocování náborových akcí a archivaci žádostí	42
3.2.6 Vlastní náborová akce	42
3.2.7 První kontakt uchazeče	45
3.2.8 Výběr zaměstnanců	45
3.2.9 Předběžný dotazník	46
3.2.10 Osobní přijímací pohovor	46
3.2.11 Ověření referencí	47
3.2.12 Rozhodnutí	47
3.2.13 Program Manager Trainee	48
3.3 Motivace a metody udržení vybraných zaměstnanců	49
3.3.1 Tréninkový plán firmy McDonald's	49
3.3.2 Motivační programy firmy McDonald's	55
4 Způsoby získávání zaměstnanců v jiných společnostech a doporučení pro McDonald' s	60
4.1 Vodafone Call Centrum, Chrudim	60
4.2 Foxconn	62

4.3	Lion Teleservices CZ, a.s.	63
4.4	T-mobile Call Centrum, Hradec Králové	63
4.5	Globus, Pardubice.....	64
4.6	Telefónica O2, Pardubice	65
4.7	Srovnání a doporučení	66
4.7.1	McDonald's – webové stránky	66
4.7.2	Současná situace McDonald's Pardubice z hlediska personálního řízení	67
4.7.3	Výhody McDonald's Pardubice oproti ostatním organizacím	68
4.7.4	Doporučení pro McDonald's Pardubice	69
	Závěr.....	71
	Použitá literatura.....	73
	Elektronické zdroje.....	73
	Seznam zkratk.....	76
	Seznam tabulek.....	77
	Seznam příloh.....	78

Úvod

Lidské zdroje patří v současné době k velmi cenným zdrojům organizace. Každý podnik nebo firma se snaží dosáhnout optimálního zaměstnaneckého stavu, jak v podobě kvalifikace, tak v počtu pracovníků. Od lidí, kteří v organizaci pracují, se odvíjí ekonomický výsledek. Lidé jsou součástí prosperity a konkurenceschopnosti organizace a většina organizací si je této skutečnosti vědoma. Proto jsem se rozhodl diplomovou práci zaměřit na jejich získávání, výběr a motivaci.

Získávání zaměstnanců a s tím spojený jejich výběr je součástí oblasti řízení lidských zdrojů neboli personálního řízení. Toto odvětví je součástí každého vedení podniku potažmo jeho managementu. Získávání zaměstnanců doprovází i pojem motivace, který je důležitý hlavně z hlediska udržení si zaměstnanců a jejich pracovního růstu. Pokud si podnik či společnost nedokáže zaměstnance udržet, ztrácí proces získávání a výběru zaměstnanců svůj význam.

Současná situace na trhu práce je díky velmi nízké nezaměstnanosti pro organizace relativně složitá. Proto je důležité jakou metodu či strategii organizace v oblasti získávání, výběru nebo motivace zaměstnanců zvolí. Jakým způsobem bude nabízet volná místa a prezentovat se na trhu práce. Svou roli zde hraje také povaha pracovního místa a požadavky na potenciální zaměstnance nebo umístění organizace.

Ke spolupráci jsem si zvolil firmu McDonald's v Pardubicích. Po vysvětlení pojmů zhodnotím situaci trhu práce na Pardubicku, poté se budu soustředit na samotnou firmu McDonald's a její získávání zaměstnanců a na konec se zaměřím na jiné firmy a pokusím se zhodnotit jejich metody a doporučit zlepšení pro McDonald's v dané problematice.

1 Metody získávání zaměstnanců a způsoby jejich motivace

1.1 Vymezení pojmů

V následující kapitole chci vymezit pojmy-získávání zaměstnanců, výběr pracovníků a motivace.

Získávání pracovníků je součástí personálního řízení, „*kteřá má zajistit, aby volná místa v podniku byla atraktivní pro odpovídající uchazeče v dostatečném množství, v daném čase a s přiměřenými náklady. Vychází z podnikových plánů a operativní potřeby.*“¹

Výběr pracovníků je personální disciplínou, která po fázi získávání pracovníků, pomáhá rozpoznat a určit, který z uchazečů je nejvhodnější pro získání daného pracovního místa a zároveň bude přínosem jak pro podnik, tak pro pracovní tým. Posuzují se jak kritéria týkající se celého podniku, tak i kritéria úseková a kritéria daného pracovního místa.

Motivace – a) je proces, kdy vidina dosažení cíle stimuluje organismus k lepšímu výkonu.²

b) je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.³

„Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb.“⁴

1.2 Řízení lidských zdrojů

Tato součást podnikového řízení se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy na jeho získávání, formování, fungování využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům. Důležitá stránka personálního řízení je také zaměření na osobní uspokojení z vykonávané práce, personálního a sociálního rozvoje zaměstnance.

¹ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník Lidské zdroje*, Praha, Academia, 2002, strana 245

² Gate2Boitech [online], Aktualizováno 28.4.2008 [cit. 2008-04-28]. Dostupný na WWW:

<<http://www.gate2biotech.cz/ziskavani-zamestnancu/>>

³ Wikipedie, otevřená encyklopedie [online], Aktualizováno 15.04.2008 [cit. 2008-04-15]. Dostupný na WWW:

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>

⁴ Wikipedie, otevřená encyklopedie [online], Aktualizováno 15.04.2008 [cit. 2008-04-15]. Dostupný na WWW:

<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>

Lidské zdroje velice úzce souvisí i s ostatními zdroji společnosti, kterými jsou zdroje materiální, finanční, technologické, technické apod. Často bývají označovány jako ten nejcennější a nejdražší zdroj podniku. Jsou rozhodující v prosperitě, konkurenceschopnosti a postavení podniku na trhu. V tržních podmínkách si každý podnik určuje sám svoji personální strategii, hierarchii i strukturu. Zásahy státu by do této oblasti měli být pouze minimální a tyto zásahy by měli sloužit především k tomu, aby nevznikaly konflikty a mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a aby nebyly porušovány základní principy.

Úkolem řízení lidských zdrojů z obecného hlediska je, aby byl podnik výkonný a jeho výkon se neustále zlepšoval. To znamená v oblasti lidských zdrojů neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, které ovlivňují i vývoj zdrojů ostatních.

Z méně obecného hlediska lze pak charakterizovat **hlavní úkoly** lidského řízení takto:

- 1) Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku neboli mít správné lidi na správném místě ve správný čas.
- 2) Optimální využití fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků.
- 3) Formování týmů, efektivní styl vedení lidí a udržování lidských vztahů v podniku.
- 4) Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich kariéry a s tím spojený pocit sebeuspokojení z vykonávané práce. S tím souvisí i vytváření kvalitních pracovních i životních podmínek.

Splněním výše uvedených hlavních úkolů a dosažení stanovených cílů je potřeba dodržování všech platných zákonů a lidských práv, provádění analýz pracovních míst, předvídat a plánovat potřebu pracovních sil, realizovat vytyčené plány, orientovat se na rozvoj pracovníků, motivovat je atd.

Personální řízení (management) je součástí práce každého vedoucího pracovníka bez ohledu na jeho postavení v hierarchii řídicích funkcí. V podstatě každý, kdo má pod sebou alespoň jednoho podřízeného pracovníka, vykonává řadu personálních činností. Řadu praktických činností pak vykonávají právě tyto vedoucí pracovníci včetně nejvyššího vedení. Je tedy důležité, aby pro tuto praxi měli daní pracovníci dané vzdělání a kvalifikaci.

V malých podnicích se na řízení a usměrňování personální práce většinou podílí majitel nebo nejvyšší vedoucí. Ve větších firmách se pak na tuto činnost zaměřují specialisté, kteří tvoří personální útvary.⁵

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 1995

1.2.1 Úloha manažerů v personálním řízení

Manažeři působí v každodenním pracovním procesu jako první a vůči spolupracovníkům ve skupině nebo týmu vystupují jako hlavní aktéři řízení. Jejich úkolem v personální oblasti je zejména:

- vybírat své spolupracovníky;
- podílet se na jejich rozvoji;
- hodnotit výsledky práce;
- vytvářet pracovní vztahy;
- sbírat, zpracovávat a komunikovat informace.

Z výše uvedených úkolů jsem vybral vybírání spolupracovníků a hodnocení výsledků práce. Tyto úkoly nejvíce souvisí s tématem.

Vybírat spolupracovníky - manažeři musejí přesně definovat personální potřeby svého pracoviště i kritéria výběru na obsazení pracovního místa. Musejí být schopni určit předpoklady uchazečů o dané místo, zhodnotit plnění daných kritérií a znát postupy výběru. I za předpokladu, že nábor a výběr zaměstnanců organizuje specializované pracoviště, musí být manažer aktivně přítomen při výběrovém řízení a rozhodovat o tom, zda uchazeč odpovídá požadavkům daného pracovního místa. Je odpovědný za přesné určení druhu a rozsahu pracovního úvazku, za dodržování podnikových pravidel a předpisů (plány, finance, organizační ustanovení, limity pracovníků), za respektování platné legislativy zaměstnanosti, ochrany zdraví při práci a odvětvových norem.

Hodnotit výsledky práce týmu a jednotlivců – manažer definuje cíle týmu odpovídající cílům firmy a vypracovává s každým z uvedených spolupracovníků jejich individuální cíle. Následně hodnotí jejich výsledky. Rozhoduje o odměnách, povýšení či přeložení. Jednotlivce i skupiny hodnotí a odměňuje podle kvantity a kvality splněných cílů a přidělených zdrojů. Informuje o hodnocení dosažených výsledků útvaru nadřízené.⁶

1.3 Získávání pracovníků

Definice: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech

⁶ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Management Press, 2003

*organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějšího z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností”.*⁷

Získávání a výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do velké míry se podílí na složení pracovníků v organizaci. Dá se tedy říci, že rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky. Dále se tato oblast podílí na úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. V naší zemi se pro tento proces vžil i pojem nábor pracovníků, je však důležité vědět, že v moderní teorii řízení lidských zdrojů se pojmy získávání a nábor odlišují. Pod nábořem pracovníků se rozumí hlavně získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Současné získávání pracovníků se však nesoustředí jen na získávání pracovníků z vnějšku, ale hlavně na získávání lidských zdrojů z řad současných zaměstnanců. S pojmem získávání pracovníků tedy souvisí i hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce. Moderní řízení lidských zdrojů, jako součást vedení organizace, má také svou strategii. Tudiž získávání zaměstnanců jako personální činnost, narozdíl od tradičního pojetí náboru, je také výrazně strategicky orientované, tzn., že se zabývá otázkou, jak dlouho bude organizace práci na daném pracovním místě potřebovat a jak se daná práce v průběhu času změní. Podle těchto faktorů se pak sestavuje koncepce získávání pracovníků. Pod pojmem získávání pracovníků se také skrývá jeden z hlavních cílů dnešní personální práce a to je získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků zaujatých a motivovaných, pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce shodují se zájmy organizace a jejichž osobní hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace.

V procesu získávání pracovníků existují dvě strany: na jedné straně je organizace s potřebou pracovní síly a na druhé straně stojí potenciální uchazeč o práci, který hledá vhodné nebo vhodnější pracovní místo, mezi těmito lidmi jsou také současní pracovníci organizace, kteří z nějakého důvodu mění svoji současnou pracovní pozici. Proces získávání pracovníků má zajistit vhodný tok informací mezi společnostmi a zájemcem, tak aby reagoval na nabídku zaměstnání.

Odezvu na nabídku pak ovlivňuje sama nabídka, vnitřní podmínky organizace (tedy věci, které společnost může ovlivnit sama) a výrazně také vnější podmínky, které jsou dosti proměnlivé.

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*, Praha, Management Press, 2003, strana 117

1.3.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání zaměstnanců

Reakce na nabídku zaměstnání závisí na podmínkách, které se dají dělit na vnitřní a vnější.

Vnitřní podmínky, které souvisí s pracovním místem:

- povaha práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky na pracovníka;
- rozsah povinností a odpovědnost;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo a pracovní podmínky.

Do vnitřních podmínek patří i podmínky související s organizací, jsou to například:

- význam a úspěšnost organizace;
- pověst a prestiž organizace;
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- úroveň péče o zaměstnance a zaměstnanecké výhody.

Nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků:

- demografické podmínky - tzn. kolísavý vývoj pracovních zdrojů, prostorová a mezistátní mobilita atd.;
- ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství;
- sociální podmínky, které souvisí hlavně s hodnotovými orientacemi lidí;
- technologické podmínky, které ovlivňují nabídku pracovních míst;
- sídelní podmínky;
- politicko-legislativní podmínky, především charakter osídlení v okolí organizace.

Vnější podmínky jsou pro organizaci v podstatě dané a musí s nimi počítat, zatímco vnitřní podmínky může organizace ovlivnit.⁸

1.3.2 Zdroje získávání pracovníků

Identifikace zdrojů a metod samotného procesu získávání pracovníků. V praxi disponujeme dvěma typy zdrojů a to jsou opět vnitřní a vnější.

Vnitřní zdroje získávání pracovníků jsou následující:

- vlastní pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o pracovní místo;

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*. Praha, Management Press, 2003

- zaměstnanci, kteří přišli o stávající pracovní místo z důvodu např. zastavení výroby apod.;
- pracovníci, kteří mají potenciál a znalosti pro získání náročnějšího pracovního místa;
- zaměstnanci, jejichž pracovní místo bylo zrušeno v rámci zavádění inovací v oblasti techniky a technologie.

Určitým vnitřním zdrojem mohou být ženy vracující se z mateřské dovolené a tím pádem i lidé, kteří mají smlouvu na dobu určitou a např. ženy na mateřské dovolené zastupují.

Mezi vnější zdroje patří:

- uchazeči o zaměstnání na trhu práce;
- absolventi státních a soukromých škol, kteří se připravují na výkon budoucího povolání;
- zaměstnanci firem, kteří jsou již rozhodnuti ke změně zaměstnání nebo potencionální zaměstnanci, které k této změně inspiruje nabídka organizace;
- uchazeči vracující se zaměstnání v zahraničí.

Mezi vnější zdroje se také mohou řadit vnější zdroje doplňkové:

- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- zahraniční pracovníci;
- studenti (na určité části dne, týdne, svátky a prázdniny).

Získávání zaměstnanců z obou zdrojů má své klady i zápory, je poté na firmě, aby zvážila co je pro ni a její prosperitu výhodnější.

Vnitřní zdroje v sobě skrývají tyto výhody:

- zájemce zná svou organizaci;
- firma je seznámena se silnými a slabými stránkami uchazeče;
- využívání zaměstnanců z vlastních řad zvyšuje motivaci a loajálnost nejen jich samých, ale i dalších členů firemního kolektivu;
- lepší návratnost investic vynaložených na trénink a rozvoj zaměstnanců.

Samozřejmě existují i nevýhody vnitřních zdrojů:

- určitá „provozní slepota“ neboli chybí zde čerstvý vítr z venku;
- může vzniknout nebezpečí, že vlastní zaměstnanci budou povyšováni na místa, která budou nad jejich síly;
- soutěživost a kariérní postup mohou mít za následek zhoršení mezilidských vztahů ve firmě.

Samozřejmě je nutné zmínit i výhody a nevýhody vnějších zdrojů. **Mezi výhody vnějších zdrojů patří:**

- širší možnost výběru;
- někdy je to levnější, snadnější a rychlejší způsob;
- možnost získávání nových poznatků, zkušeností a pohledů.

Nejčastějšími nevýhodami pak jsou:

- časová náročnost (příprava, pohovory, vyhodnocování atd.);
- je obvykle nákladnější než získávání z vlastních řad;
- celkový proces zaučení a adaptace je časově delší a tím pádem i nákladnější;
- nutné odborné znalosti personalistů a manažerů;
- značné riziko přijetí méně vhodného zaměstnance;
- negativní dopad na vztah zaměstnanců vůči firmě.

Proces získávání zaměstnanců se pak skládá z analýzy pracovních míst, personálního plánování, získávání a výběru zaměstnanců. Především je na firmě, aby uvážila, odkud chce zaměstnance přijmout, na jaké pracovní místo, jaký je objem finančních prostředků vynaložených na tuto činnost a také je nutné znát podmínky na trhu práce, který získávání zaměstnanců přímo ovlivňuje.⁹

Podniky ve vyspělých zemích dávají přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Důsledkem je jednodušší získávání informací, protože k dispozici jsou jak informace o pracovnících, tak i o pracovním místě. Je to jednodušší i z hlediska nákladů na drahou inzerci, které tím pádem odpadají. Teprve, když nelze pokrýt všechna pracovní místa z vnitřních zdrojů, obrací se organizace na zdroje vnější. Vhodná, v tomto případě, je spolupráce s institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti.

1.4 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídaní uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování“.¹⁰

⁹ STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Management Press, 2003

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*. Praha, Management Press, 2003, strana 122

Celý proces získávání pracovníků se skládá z následujících na sebe **navazujících kroků**:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení možností.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Z hlediska metod získávání pracovníků se organizace zaměřují na krok Volba metod získávání pracovníků. Tento krok musí vycházet z toho, že je třeba zajistit, aby se vhodní lidé věděli o existujících volných místech v podniku a ucházeli se o ně. Volba metod souvisí s tím, zda se organizace rozhodne využít vnitřní nebo vnější zdroje, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce (zejména na lokálním), jaké máme finanční prostředky, jak rychle je potřeba dané místo obsadit atd.

Metod na získávání zaměstnanců je celá řada a organizace většinou nevyužívají pouze jednu, ale používají více možností.

Nejvíce využívané metody jsou tyto:

a) Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, která má dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci, popř. prestižní práci, má sestavenou dobře personální a sociální politiku atd., často používají velmi pasivní metodu získávání zaměstnanců. Je to z důvodu, že uchazeči o práci se na organizaci obrazejí sami. Tato metoda má své výhody v podstatě nulových nákladech na inzerci, které jsou v jiných případech nutné a většinou nemalé.

S touto metodou však souvisí i řada nevýhod. Uchazeči nabízející svou práci jsou často špatně informováni o potřebách organizace, a tudíž jsou pro organizaci nepotřební.

Uchazeči chodí plynule po celý rok (ne jako v případě kampaně), což přináší zátěž pro personalisty či jiné manažery, kteří musejí se zájemci jednat, odmítat je tak, aby to nepoškodilo dobré jméno firmy. Dále tento způsob neposkytuje dostatečnou možnost výběru, protože díky rozptýlenosti žádostí uchazečů nelze použít jeden z hlavních nástrojů výběru a to je porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů. Zvyšuje se tím pravděpodobnost přijetí nevhodného uchazeče a to hlavně v případě nutnosti rychle obsadit uvolněné místo.

b) Doporučení současného pracovníka organizace

Tato metoda se také řadí mezi pasivní. K tomuto způsobu je však nutné vytvořit informační předpoklady, které by zajistili informovanost pracovníků o uvolňovaném nebo volném pracovním místě a o jeho povaze. Tato metoda jde skloubit také se stimulačními nástroji, jako např. odměna pro zaměstnance, který doporučí vhodného uchazeče.

Výhodou jsou opět nižší náklady a skutečnost, že doporučený uchazeč by měl být vhodný jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska osobnostního charakteru, protože stávající zaměstnanec si nechce pokazit pověst u svého zaměstnavatele. Nevýhodou je opět omezená možnost výběru.

Tato metoda se většinou používá při obsazování odpovědnějších pracovních míst, kdy nadřízení pracovníci doporučují své podřízené spolupracovníky k povýšení. Některé firmy na základě této metody přijímají členy rodiny pracovníka. Jde o jakési dědění pracovních zkušeností, tudíž nejčastěji jsou přijímány děti pracovníků.

c) Přímé oslovení vyhládnutého jedince

Tato metoda je určitou zátěží na vedoucí pracovníky, kteří mají za úkol sledovat, kdo je v jakém oboru dobrý, má nápady nebo například publikuje svou práci v odborném tisku. Tyto osoby pak firma v případě potřeby osloví.

Výhodou je, že vybraný pracovník bývá vhodný jak z odborného tak z osobnostního hlediska.

Nevýhodou je možné zhoršení vztahů s organizací, které se dotýká odlákávání jejich zaměstnanců a také to, že oslovený pracovník si může začít uvědomovat svoji hodnotu a tím pádem může začít smlouvat o pracovních podmínkách.

Metoda se používá hlavně pro výběr zaměstnanců na výše postavené a odborné pozice, ale může být také použita na obsazení místa v dělnickém oboru. Hojně je využívána majiteli malých podniků v počátečních fázích existence podniku. Přímé oslovení bývá závěrečnou fází jiných metod např. doporučení současného pracovníka organizace.

d) Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)

Jedná se o relativně levnou a nenáročnou formu, kdy jsou informace o volném místě uveřejňovány na volně přístupných místech pro zaměstnance. Jde o to, aby si pracovníci vývěsků všimli a mohli tak např. doporučit vhodného kandidáta. Pokud chce organizace získat pracovníka z vnějších zdrojů, jsou vývěsky umístěny na místech přístupných i pro veřejnost. Vývěska by měla uchazeči poskytnout relativně přesné informace o pracovním místu včetně termínu, do kterého se má uchazeč přihlásit.

Výhodou, kromě nižších nákladů je také dostatek informací, které vedou k tomu, aby se uchazeč rozhodl ucházet či nikoliv o pracovní místo. Tím dochází k redukci nevhodných uchazečů. Díky termínovanosti lze celý proces získávání lépe a racionálněji organizovat.

Nevýhodou je fakt, že informaci dostanou jen lidé, kteří si všimnou vývěsky. Metoda oslovuje zpravidla jen nejbližší lidi z okolí organizace a není tak vhodná pro získávání pracovníků do kvalifikovaných pozic. Touto metodou se běžně získávají čerství absolventi škol, které oslovily vývěsky v místě jejich studia.

Variantou vývěsek jsou poutače, které jsou umístěny tak, aby si jich veřejnost všimla. Obsahují jen málo informací o pracovním místě a podněcují tak uchazeče, aby vyhledali další informace.

e) Letáky vkládané do poštovních schránek

Tato metoda je poněkud aktivnější než metoda vývěsek, protože lidé jsou tak určitým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku. Letáky jsou prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných firem nebo najatých jedinců vkládány lidem přímo do schránky a to na určitém území.

Výhody jsou v podstatě stejné jako u vývěsek, i když se jedná o podstatně dražší metodu, a kromě toho se nabídka dostane do rukou všech rezidentů na daném území.

Nevýhodou je, že tato metoda je vhodná pro získávání pracovníků na méně kvalifikovanou práci a její efektivnost závisí na množství letáků, které jsou vhozeny do schránky (s vyšším počtem se zvyšuje riziko, že je respondent přehlédne). Zahraničí je tato metoda běžná pro získávání pracovníků na manuální práci a na práci dočasnou.

f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tato metoda je zřejmě nejrozšířenější formou. Jedná se o inzerci ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách včetně odborných periodik, ale stále více je využíván i rozhlas a televize. Inzerce může mít regionální, národní i nadnárodní charakter podle potřebné kvalifikace na obsazení daného místa. Špičkový specialisté jsou tak vyhledáváni i pomocí médií v zahraničí.

Výhodou inzerátu je to, že se poměrně rychle dostane k adresátovi a zasáhne velké množství lidí než při použití jiné metody.

Nevýhodou je cena inzerátu a z toho vyplývající snahy o minimalizaci nákladů někdy i na úkor kvality inzerátu.

g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Tato metoda je celkem rozšířeným způsobem získávání zaměstnanců. Řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu institucí, které připravují mladé pracovníky na výkon dělnického povolání. Spolupráce se středními a vysokými školami pak pomáhá získávat mladé odborníky, kteří mají příslušné vzdělání. Organizace si také může do jisté míry pojistit vyhlédnutého studenta, kterého podporuje pomocí stipendia, může mu nabídnout spolupráci při vypracování diplomové práce atd.

Výhodou je, že sama škola dělá pro organizaci již jakýsi předvýběr, doporučuje studenty a absolventy a poskytuje organizaci informace o profilu studenta. Díky této formě má organizace možnost důkladněji poznat daného studenta než běžného uchazeče.

Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů a nemožnost tak operativně obsazovat pracovní místa přes celý rok. Někdy se tyto situace řeší dočasným obsazením volných míst, nebo když je známo, že dojde k uvolnění místa, je absolvent školy zařazen do různých forem vzdělávání v organizaci.

h) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

Tato metoda se většinou používá v zemích s dobře organizovanými odborovými svazy pro získání určité skupiny pracovníků. Podmínkou je, aby svaz měl dobře vypracovaný informační systém a měl spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných.

Tato metoda podporuje dobré vztahy mezi organizací a odbory a dává organizaci do jisté míry jistotu získání vhodného zaměstnance.

Nevýhoda je omezený výběr pracovníků. Který je především zúžen na dělnické profese.

i) Spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů

Tento typ přijímání zaměstnanců je nepříliš používaným, ale na druhou stranu velice vhodným pro získávání špičkových odborníků. Informační systémy výše uvedených sdružení obsahují mnoho užitečných detailů umožňujících vyhledat vhodného jedince.

Výhodou je, že vyhlédnutí jedinci budou dostatečně odborně způsobilí. Díky ochotě sdružení a jejich spolupráci se také jedná o metodu, která není příliš nákladná. Poněkud omezená možnost výběru je v tomto případě zanedbatelná.

Nevýhodou je fakt, že vybraní odborníci jsou většinou již někde zaměstnáni a tudíž jim organizace musí nabídnout výhodnější podmínky a zajímavější práci.

j) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce mimo to, že hledají práci nezaměstnaným, také hledají organizacím vhodné pracovníky. Podmínky spolupráce jsou velmi výhodné a tudíž je vhodné tento typ získávání zaměstnanců organizacím doporučit.

Výhody- tato metoda je velmi levná, protože úřady zprostředkovávají práci jak pro uchazeče, tak pro organizace zcela bezplatně. Náklady na tuto činnost jsou financovány ze státních prostředků. Další výhodou je, že úřady sami zjišťují potřebné informace o uchazeči a jsou schopni zajistit předběžný výběr. V některých případech pak může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka, kterým může být například osoba se změněnou pracovní schopností.

Nevýhodou je poněkud omezený výběr. Do jisté míry jde o osoby se sníženou kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné. Mimo to se mnozí nezaměstnaní ani na úřadu práce neregistrují a hledají práci jinou formou.

k) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou využívají organizace služby komerčních agentur nebo zprostředkovatelen, které zajišťují nejen získávání pracovníků, ale i jejich předvýběr. Mohou pracovat v součinnosti s organizací nebo samostatně. Konečné rozhodnutí by však měla udělat vždy organizace.

Mezi výhody patří znalost trhu práce, vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců, lepší zkušenost s tvorbou nabídek zaměstnání a nabízení doplňkových služeb při získávání zaměstnání, komerční agenturou.

Nevýhodou je velmi vysoká cena za tyto služby. Komerční instituce se snaží do velké míry maximalizovat svůj zisk a tomu ne vždy neodpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb. Nedostatečná komunikace mezi institucí a organizací nebo také chybějící zpětná vazba od organizace může mít za následek přijetí ne zcela vhodného pracovníka. Ne všechny instituce zabývající se touto problematikou jsou seriózní, a proto dochází i k velmi nekorektnímu jednání ze strany komerčních agentur. Zprostředkovatelské agentury mají v podstatě stejné možnosti, jaké jsou v silách organizace, pokud respektují platné zákony. Jsou však agentury, které tvoří své databáze dosti neetickým způsobem. Jsou to například agentury, které mají obsáhlou databázi odborníků. Jelikož je obecně odborníků nedostatek, je nutné si uvědomit, že tato agentura jedná dosti neeticky.

Možnost agentur jak získat vhodné zájemce je teoreticky v lepších znalostech a zkušenostech, jak sestavit nabídku zaměstnání a vhodně ji umístit. Nabídka agentur je však anonymní vůči organizaci, a jelikož průzkumy dokázaly, že větší úspěšnost mají inzeráty, na nichž je uvedena přímo organizace, mají větší působnost na potenciální uchazeče, je to další nevýhoda pro komerční agentury. Dalším úskalím je ne stoprocentní informovanost o pracovním místě a absence bezprostředního nadřízeného obsazovaného pracovního místa, který umí nejlépe posoudit odbornou způsobilost uchazeče. Závěrem lze o zprostředkovatelských firmách říci, že je velmi důležitý jejich výběr a komunikace s nimi.

D) Využívání počítačových sítí

Již i u nás existují internetové adresy, které slouží pro organizace k nabídce volního pracovního místa a také jedincům hledající zaměstnání. Řada organizací má také své internetové stránky, kde mimo jiné uveřejňuje také nabídku zaměstnání.

Výhodou je relativně nízká cena, operativnost a možnost uvést podrobné informace, které má nabídka obsahovat.

Nevýhodou je zatím neúplné rozšíření počítačové sítě u nás a také to, že internet a elektronickou poštu nevyužívají všechny kategorie pracovníků.

Výše uvedené metody lze rozdělit pasivnější a aktivnější. Pokud chce organizace čerpat z vnitřních zdrojů, pak zpravidla stačí informace vyvěšené na obvyklém místě nebo jejich uveřejnění v oběžníku či podnikovém časopise. Při získávání lze také spolupracovat s nadřízenými vybraného pracovníka. Jde-li o získávání z vnějších zdrojů, jedná se zpravidla o nákladnější metodu a je dobré použít kombinaci několika možných metod.

1.4.1 Pravidla, která je nutno při získávání pracovníků dodržovat

Organizace mohou mít dosti odlišnou politiku získávání zaměstnanců, avšak ve vyspělých zemích existují následující pravidla.

1. Organizace by nejdříve měla o volném místě informovat své vlastní zaměstnance a až poté co nebude možné pokrýt tuto nabídku z vnitřních zdrojů, měla by se obracet na zdroje vnější.
2. Pokud organizace oslovuje potenciální pracovníky z vnějších zdrojů, měla by vždy vystupovat neanonymně.
3. Organizace by měla zajistit, aby každý uchazeč o pracovní místo, byl o něm dostatečně informován, stejně tak o všech podmínkách, které s danou pozicí souvisí.

4. Zároveň by se organizace měla postarat o to, aby každý uchazeč mohl být kdykoliv informován o tom, v jaké fázi se proces výběru nachází. Stejně tak by měla každému zájemci odpovědět na jeho žádost, informovat ho aspoň přibližně o časovém plánu celého procesu získávání a výběru pracovníků a kdy tedy může očekávat další kontakt od organizace
5. Organizace by se měla soustředit hlavně schopnosti uchazečů pro danou práci.
6. Organizace by měla svou nabídku pracovního místa uchazečům předkládat podle skutečnosti a neslibovat podmínky, které nemůže splnit.
7. Organizace by se měla vyhnout jakékoliv diskriminaci.¹¹

1.5 Výběr pracovníků

Definice: „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“¹²

Výběr tedy bere v potencionál odborné i osobnostní charakteristiky uchazeče a také jeho flexibilitu a potenciál. Výběr musí mít strategickou povahu. V otázce metod je nutné zdůraznit, že neexistuje žádná metoda, která by stoprocentně vybrala toho správného jedince, který bude optimální pro obsazení pracovního místa a bude vyhovovat všem požadavkům organizace. V procesu výběru je nutné specifikovat kritéria pro posouzení způsobilosti uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Dále je nutné zvážit a prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií. Při výběru pracovníku tedy hrají významnou roli metodologické otázky, výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. V neposlední řadě je nutné věnovat pozornost organizační stránce výběru a vhodnému jednání s uchazeči. Kvalita a přiměřenost použitých metod procesu výběru pracovníků mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Je tedy společně s procesem získávání pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu). Je také nutné podotknout, že výběr je oboustranná záležitost. Tudíž nejvhodnější

¹¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*. Praha, Management Press, 2003

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*. Praha, Management Press, 2003, strana 156

uchazeč může pod dojmem špatného jednání ze strany organizace odmítnout nabízené zaměstnání.

Dříve než lze přistoupit k vlastnímu výběru uchazečů je nutné vyřešit několik problémů:

1) Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka.

2) Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat.

3) Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném, pracovním místě.

4) Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě.

5) Stanovit týmová (skupinová), útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka.

6) Stanovit faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (skupinou), útvarem a organizací.

7) Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

Největší důležitost je kladena na první dva body, které musejí být posouzeny kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný.

1.5.1 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru se poněkud prolíná s procesem získávání. V literatuře lze nalézt časté příklady toho, kdy stejný krok (např. předvýběr) je jednou považován za součást získávání pracovníků a jindy zase za součást výběru.

Výběr pracovníků má většinou dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze souvisí s potřebou obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo. Z toho vyplývají tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi:

a) Popis pracovního místa a stanovení základních podmínek na něm. Jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno, je rozhodujícím, ale často přehlíženým krokem zajišťující kvalitní výběr.

b) Specifikace pracovního místa v sobě zahrnuje jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti by měl mít uchazeč pro úspěšné vykonávání práce na obsazovaném místě.

c) Poslední krok vychází z kroku druhého a již přesně stanovuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnost a osobní vlastnosti

nezbytné pro to, aby byl uchazeč shledán vhodným pro obsazení pracovního místa. Tyto požadavky se pak ve stručnější podobě stávají součástí nabídky zaměstnání a kritérii uplatňovanými při výběru.

Vyhodnocovací fáze následuje s určitým časovým postupem po fázi předběžné, protože v procesu získávání zaměstnanců musí dojít k nashromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze má několik kroků. V tomto případě však není nutné podstoupit všechny. Závisí to především na charakteru a obsahu práce obsazovaného pracovního místa a na významu tohoto místa pro organizaci. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou (nebo skupinou metod) výběru. Jen výjimečně stačí k výběru jen jedna metoda, často se používá kombinace dvou nebo více kroků. Jedná se obvykle o tyto kroky:

- a) *„Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.*
- b) *Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a v dalších písemných dokumentech.*
- c) *Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assesment center (diagnostický program.*
- d) *Výběrový pohovor.*
- e) *Zkoumání referencí.*
- f) *Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).*
- g) *Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.*
- h) *Informování uchazečů o rozhodnutí.*¹³

Použití výše uvedených kroků, jak již bylo řečeno, tedy závisí na povaze pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů, na zvyklostech panujících v organizaci atd. Pracovníci, kteří jsou přijímáni na málo kvalifikovaná pracovní místa, se mohou vybírat jen na základě zkoumání dotazníků s přihlédnutím k referencím, obojí v kombinaci s pohovorem. V našich podmínkách je málo obvyklé zkoumání referencí a ne vždy je také nutná lékařská prohlídka, pracovní testy nebo předběžný pohovor. Vyhodnocovací fáze může mít podobu, kdy uchazeči projdou všemi kroky, které jsme pro dané místo zvolili, a nebo po každém kroku mohou být vyřazeni ti, jejichž výsledky nebyly dobré.

¹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*. Praha, Management Press, 2003, strana 163

1.5.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Dotazník – zpravidla je součástí výběru pracovníků ve všech větších podnicích. Dříve u nás existoval obecný dotazník, který nerozlišoval charakter a obsah práce na obsazovaném místě. Dnes existují různé formy dotazníků, které organizace používají. Zpravidla má organizace více variant dotazníků podle pro různé kategorie pracovních funkcí. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a často je poté součástí osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.

Zkoumání životopisu – je také dosti oblíbená univerzální metoda výběru pracovníků a je často spojena ještě s jinou metodou. Životopis může prozradit mnohé o osobnosti člověka, ale posuzovatelé se většinou soustředí na informace o vzdělání a praxi uchazeče.

Testy pracovní způsobilosti – někdy se pro tyto testy nevhodně používá označení psychologické testy, které jsou však součástí testů způsobilosti. Tyto testy jsou různě zaměřeny a jejich používání podléhá módě. Všeobecně bývají považovány za pomocný nebo doplňkový nástroj výběru pracovníků. V následujícím odstavci jsou zmíněny nejčastěji používané druhy testů.

- Testy inteligence – tyto testy mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.).

- Testy schopností – používají se k hodnocení existujících i potencionálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy atd. Do jisté míry úzce souvisí s testy inteligence a s testy znalostí a dovedností, protože jsou zaměřeny také na řadu duševních schopností. K těmto testům také patří testy vzdělanosti, které posuzují schopnosti přizpůsobovat se změnám.

- Testy znalostí a dovedností – zaměřují se na prověření hloubky dosažených znalostí nebo na ovládnání odborných návyků, kterým se uchazeč naučil ve škole nebo během přípravy na povolání.

- Testy osobnosti – mohou být označovány jako skutečně psychologické, protože by měli ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, jako jsou základní rysy jeho povahy, racionálnost, emotivnost, společenskost atd. Různými testy se zjišťují uchazečovi zájmy, postoje nebo hodnotové orientace. Lidé, kteří pracující ve stejném oboru mívají podobné zájmy a charakteristiky osobnosti. Toto může signalizovat to, zda se testovaná osoba pro příslušnou práci hodí či nikoli. Problémem je však platnost a spolehlivost těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru pracovníků.

- Skupinové metody výběru pracovníků – tato forma výběru také bývá často zařazována mezi testy. Jedná se o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému nebo hraní určité role. Jedná se o práci jednotlivců nebo ve skupině, kde účastníci řeší, obhajují a posuzují zadaný problém a jsou posuzováni podle toho, jak přispěli k vyřešení zadané situace. Tyto testy se používají při výběru na vyšší pracovní pozice.

Méně obvyklé jsou pak formy testů jako: grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy integrity nebo drogové testy, které se používají např. v bezpečnostních složkách. Testy pracovní způsobilosti bývají zpravidla používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy ne samostatně a jsou chápány jako doplňkové metody. Uplatňují se zejména při obsazování vyšších pracovních pozic, vysoce kvalifikovaných specialistů, osob zabývajících se prodejem apod.

Méně známou, ale stále více používanou se stává univerzální metoda tzv. **assessment centre**. Je to natolik vžitý termín, že se podstatě do národních jazyků nepřekládá. Jedná se o sérii simulací typických manažerských činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou pozici a jeho rozvojový potenciál, ale také může sloužit i k rozvíjení manažerského potenciálu současného manažera. Jedná se celkem o přesnou metodu, protože účastníci řeší praktické každodenní problémy manažerů. Mimo to tento program obsahuje i pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Podoba assessment centre se musí vztahovat k danému pracovnímu místu a není tedy dobré používat univerzální komerční verze. Jedná se o metodu, která je nákladnější, ale za to přesnější.

Výběrový pohovor nebo také rozhovor – podle většiny zdrojů se jedná o nejvhodnější a klíčovou metodu výběru pracovníků. Pro jeho účinnost je však velmi důležitá jeho příprava a provedení. Kromě obecného posouzení pracovní způsobilosti uchazeče má pohovor ještě získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci a založit a přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Podle množství a struktury účastníků se pohovory dělí: pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, postupný pohovor a skupinový pohovor.

Podle obsahu a průběhu lze rozeznávat tyto formy pohovoru: nestrukturovaný pohovor, strukturovaný, polostrukturovaný.

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť – nebo také ze školy a od osob, které uchazeče znají. Tento způsob výběru je také poměrně používanou metodou, hlavně v USA, kde jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací.

Lékařské vyšetření – používá se jako metoda výběru hlavně v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení jiných lidí. Některé organizace se touto metodou brání přijetí uchazečů, kteří nejsou naprosto zdraví, a výkon povolání by jejich zdravotní stav ještě zhoršil. Občas bývá tato metoda brána jako diskriminační.

Přijetí pracovníka na zkušební dobu – jedná se o metodu poněkud nákladnou a organizačně náročnou, ale jednu z nejefektivnějších. Teprve odvedenou prací uchazeč prokazuje, zdali byl výběr jeho osoby správný.¹⁴

1.6 Motivace zaměstnanců

Účinný systém motivace zaměstnanců se opírá o pracovní prostředí a systém odměn. Pracovní prostředí podporuje motivaci zaměstnanců a systém odměn je soubor pravidel, které umožňují zaměstnanci získat (z pravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle nebo osvojení určitého způsobu chování v pracovním procesu. Součástí tvorby a implementace systému motivace je také pravidelná kontrola, zda daný systém odměn funguje a splňuje stanovené cíle. Pravidelné ověřování systému motivace je také základem pro provádění úprav.

Pracovní prostředí

Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců má propojení faktorů pracovního prostředí souvisejících s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Faktory, které příznivě podporují motivaci zaměstnanců, posilují účinnost systému finančního odměňování, mohou mnohdy snížit jeho náklady.

Mezi ty nejdůležitější lze zařadit:

- Pozornost vůči úspěchům - zaměstnanci řadí k nejdůležitějším motivačním faktorům osobní poděkování. Bylo však zjištěno, že více jak polovina zaměstnanců za dobře odvedenou práci vůbec nedostane nebo jen velmi zřídka osobní poděkování od svého manažera. Manažeři se spíše zaměřují na upozorňování na chyby. Přitom nedostatek uznání a příznivého ohodnocení je jednou z hlavních příčin proč lidé opouštějí svá pracovní místa. Negativní motivace může vést ke snížení výskytu nežádoucího chování, ale obvykle nevede ke zvýšení chování žádoucího. Negativní motivace a kritika vedou spíše k negativnímu postavení pracovníka k práci, vyhýbání se nadřízeným a k pocitům, které brání dobrému vykonávání práce. Nadřízení pracovníci by se měli zaměřit na silné stránky pracovního výkonu zaměstnanců a ne na jejich kritiku.

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů 3. vydání*. Praha, Management Press, 2003

- „Presumpce neviný“ - manažeři mohou podléhat iluzím, že jeho zaměstnanci chtějí svou práci vykonávat záměrně špatně, ovšem ten, kdo nechce vyloženě sabotovat činnost firmy, zpravidla nechce odvádět vyloženě špatnou práci. Manažer by svou práci měl soustředit spíše na podporu pracovního výkonu zaměstnanců a to cestou tréninku, povzbuzení a podpory, nikoli cestou výhrůžek a potrestání.

- Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců - pokud manažer věří v to, že jeho zaměstnanci mohou něčeho dosáhnout, věří tomu zpravidla i oni sami. To napomáhá ke zvýšení pracovního úsilí a motivuje k vykonání práce správně. Ke zvýšení motivace, loajality a pracovního nasazení vede také důvěra jejich nadřízeného a účast v rozhodovacích procesech.

- Omezení obav z neúspěchu - pozitivnost pracovního prostředí také posiluje odstranění obavy sdělit svůj neúspěch nadřízenému. Motivace je také vedení pracovníků k samostatné práci a potlačení trestů za případné chyby v jejich práci.

- Otevřená komunikace - kritickým faktorem úspěchu organizace je vzájemná komunikace mezi zaměstnanci. Je to také faktor jejich motivace. Úkolem vedoucího pracovníka je podpora zaměstnanců v tom, aby si své nápady nenechávali pro sebe a překonávali tak organizační bariéry. Tyto bariéry se projevují nejčastěji sklonem hájit zájmy svého útvaru a trpět profesní slepotou.

- Rozvoj zaměstnanců - jedním u nejsilnějších motivačních faktorů dnešních zaměstnanců je získání možností a podnětů k dalšímu rozvoji. Úkolem vedení je podpora zaměstnanců ke zvýšení jejich schopností a znalostí vedoucích k naplnění cílů organizace a poskytnout jim k tomu dostatečný trénink a podněty.

1.6.1 Systém odměn

Promyšlený systém odměn je velmi důležitým prvkem účinného motivačního systému. Odměnu, která může mít podobu variabilní složky platu, zvýšení jeho základu, uznání a pochvaly by měl zaměstnanec možnost získat za dosažení určitého cíle nebo osvojení si určitého způsobu chování.

Systém odměn by měl také respektovat určitá pravidla:

- Vztah k cílům organizace - efektivní systém odměn by měl být velice úzce spjat s výkonnostními cíli organizace. Systém odměn je proto dobré utvářet tak, aby zvyšoval výkonnost či produktivitu zaměstnanců, posiloval výskyt požadovaného chování a omezoval četnost chování nežádoucího. Výchozí bod pro odměny podporující růst výkonnosti by měl zahrnovat fakt, že výkonnost lze zvýšit u každého zaměstnance bez ohledu na jeho schopnosti

- Spoluúčast zaměstnanců- Systém odměn musí být zaměstnancům představen a vysvětlen a to hlavně z hlediska cílů organizace a přínosů pro zaměstnance. Pro podporu systému odměn ze strany zaměstnanců je nutná jejich účast při jeho navrhování a implementaci.

Frekvence odměn- Odměna zaměstnancům, resp. Období, za které by ji měli dostat, by se měla odvíjet od povahy práce, kterou většina zaměstnanců vykonává. Pro většinu zaměstnanců je totiž práce spíše sledem rutinních denních činností, které vykonávají v klidu a bez velkého vzruchu a ne řada po sobě jdoucích mimořádných úspěchů. U řady zaměstnanců je tak možnost dosažení významných úspěchů velmi omezená a doba mezi nimi zpravidla poměrně dlouhá. Je tedy nutné odměňovat zaměstnance nejen za velké úspěchy, které nepřichází tak často, ale i za úspěchy malé. To ovšem nemění nic na významu náročných cílů vyžadujících značné úsilí a vysoké schopnosti. Ocenění dílčích úspěchů je však stejně důležité jako odměna za výsledek celkový.

- Sledování efektivity odměn- Pokud systém odměn nepřináší takové úspěchy, jaké měla organizace v plánu, je důležité zamyslet se nad tím, zda se odměny vážou k cílům, kterých chce organizace dosáhnout. I ten nejefektivnější systém odměn ztrácí po čase svou funkčnost, protože pracovníci začínají brát odměny jako samozřejmé a zaručené. Systém odměn je tedy důležité čas od času obměňovat, aby neztratil svou účinnost.

1.6.2 Významnost peněz

Peníze jsou považovány za základní pracovní pohnutku pracovníků. Mnozí vedoucí pracovníci jsou přesvědčeni, že peníze jsou to nejdůležitější. Mnohdy se toto přesvědčení opírá o určitou pohodlnost, protože peněžní odměny jsou v podstatě jednoduché. Peněžní odměnu stačí vyplatit a je v podstatě o motivaci postaráno, zatímco nepeněžní odměna vyžaduje větší pozornost a iniciativu manažera. Peníze až na výjimky nejsou nejsilnějším motivačním faktorem.

Lidé jsou silně motivováni penězi pro uspokojení svých základních potřeb, jejichž povaha se v čase mění, a pokud pracovníci určité úrovně dosáhli, peněžní motivace se pro ně stává méně intenzivní. V tomto případě přicházejí na řadu druhy motivace nefinanční vztahující se především k obsahu práce, pracovnímu prostředí, možnostem osobního uplatnění, uznání ze strany manažera a spolupracovníků atd. Navíc peníze, které zaměstnanec získá buď v podobě základního platu nebo odměny, bere spíše jako kompenzaci za své pracovní úsilí, které přispívá k úspěchu organizace. Je to chápáno jako spíše právo či nárok zaměstnance. Zaměstnanci, kteří dostávají peněžní odměnu v pravidelných intervalech (např. jako roční bonusy), mohou velmi brzy brát tuto odměnu jako svůj nárok. Z počátku je účinek těchto odměn vcelku značný, ale po krátké době pozbývá smyslu odměny, a pokud není vyplacena, může to vést až nepřátelství ze strany zaměstnanců. Řada manažerů věnuje do peněžních odměn velkou částku peněz, aniž by to přineslo očekávaný úspěch. Tyto peníze se však dají vynaložit na mnohem efektivnější motivační nástroje a to i s menšími náklady.

Praktické nástroje nefinanční motivace - účinnost nefinanční motivace souvisí s tím, zdali motivace přichází přímo od nadřízeného manažera, vztahuje-li se k výkonnosti pracovníka a zdali není jen příležitostní, ale vztahuje se ke každému dosaženému úspěchu. Uznání musí být objektivní a nesmí ho pracovník získat zadarmo, jinak to vede, jak ke snížení funkčnosti motivace a také k poklesu manažerské důvěry.

Mezi nejvíce motivující nástroje manažera patří:

- ochota kdykoliv vyslechnout pracovníka, má-li o to zájem;
- včas a upřímně poděkovat zaměstnancům za dobře vykonanou práci;
- pomáhat zlepšit výkon zaměstnance a poskytovat mu zpětnou vazbu k jeho práci;
- oceňovat a podporovat pracovníky s vysokou výkonností a věnovat se těm, kteří mají nízkou výkonnost a z hlediska zlepšení nebo odchodu z organizace;
 - informovat zaměstnance o prosperitě, plánech a strategii vůči konkurenci a vysvětlit jejich úlohy v těchto plánech;
 - vést zaměstnance k účasti v rozhodovacích procesech, hlavně v těch, které mohou ovlivnit, podporuje to jejich zájem;
 - povzbuzovat zaměstnance v jejich růstu a získávání nových zkušeností s tím, že vědí jak jim může manažer pomoci;
 - podpora „vlastnického vztahu“ zaměstnanců k jejich práci i za pomoci symbolické podoby;
 - podpora nových myšlenek „nápadů“, iniciativy a dotazování zaměstnanců na jejich názory;

- oslavování úspěchu společnosti, oddělení i jednotlivců, věnování času akcím podporujících tvorbu týmu a společnou motivaci.¹⁵

Nejběžnější typy stimulačních odměn:

- Úkolová práce - pracovník je odměňován za každou vyprodukovanou jednotku. Jedná se o plat, který je určen na základě počtu vyprodukovaných jednotek. Na produktivitu má v tomto případě vliv i nátlak kolegů díky kolektivním normám.

- Výrobní příplatky - jedná se o stimulační odměnu, která se vyplácí za překročení určité úrovně výkonu a je součástí pevného platu. Pokud je pracovník pracovitější, dostane příplatek za vynaložené úsilí, který se vypočte podle sazby za kus nebo např. na základě ušetřeného času.

- Provize - v prodejní sféře (prodej automobilů či nemovitostí) je tento typ celkem běžný. Prodávající dostává určité procento prodejní ceny nebo předem stanovenou částku za každou prodanou jednotku. Někdy se plat pracovníky skládá jen z těchto provizí.

- Křivky růstu - tyto křivky upravují horní hranici mzdového rozpětí. Pracovníci jsou pak hodnoceni podle produktivity a zkušeností a tím dosahují určité pozice na křivce. Tímto způsobem lze vynikající zaměstnance odměňovat za jejich úsilí, aniž by bylo nutné je kvůli výši platu přerazovat na vyšší pozice.

- Zvýšení mezd podle zásluh - je to jedna z nejrozšířenějších forem stimulačních odměn, kde jsou pracovníci odměňováni na základě hodnocení jejich pracovního výkonu. O odměně rozhoduje většinou přímý nadřízený po konzultaci s ostatními vedoucími. Nebezpečím zvýšených mezd za zásluhy může být zaujatost pracovního hodnocení, které se jen zřídka váže ke konkrétní mzdové normě. Může se stát, že situace může být zkreslena zaujatostí pohledu a tudíž výkon, který by si zasloužil uznání, zůstane bez odměny. Navíc dochází k tomu, že pracovníci jsou tímto způsobem nedostatečně informováni o tom, co se od nich očekává.

- Odměna za znalosti - pokud si pracovník osvojí novou nebo vyšší kvalifikaci bude mu v rámci odměn za znalosti zvýšen plat. Plat se tedy zvyšuje na základě toho, co by pracovník mohl dělat a ne na základě toho, co udělal. Zvyšování kvalifikace nebo osvojování si nových zkušeností dává vedoucím pracovníkům větší pružnost při organizování práce, zároveň snižuje celkový počet zaměstnanců a vede ke kvalitnějším výsledkům. Vyšší platy samozřejmě více uspokojují pracovníky a projevují se i v menší absenci a nižší fluktuaci.

¹⁵ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Praha, ASPI Publishing, 2003

Nepeněžní stimulační odměny - stimulační odměny jsou většinou v peněžní formě, ale existují i nepeněžní formy. Celá řada firem odměňuje své zaměstnance různými upomínkovými předměty, diplomy, dovolenými nebo mimořádnými volny a jinými nepeněžními stimulačními odměnami. Ty jsou zaměřeny na podpoření většího a užšího zaměřeného nasazení pracovníka. Kromě odměn spojených s pracovním výkonem, to mohou být odměny v podobě sociálních výhod nebo změny v organizaci práce.¹⁶

1.6.3 Motivace ve formě mimopracovních akcí

V současné době se velmi využívá k motivaci zaměstnanců také jejich pobyt mimo pracoviště. Jsou k tomu využívány sportovní programy, které nabízejí nezávazné tradiční i neobvyklé sportovní vyžití, ale i rozvoj individuálních i skupinových sociálních dovedností prostřednictvím řízených fyzických aktivit. Zaměstnavatel, který pracovníky na kurz posílá, si sám může určit charakter akce. Tyto kurzy mohou být také ve formě přesně ordinovaných sérií různých zatížení, kterými se sleduje rozvoj manažerských schopností. Cílem je propojení modelových situací s reálnými procesy, které probíhají v pracovním prostředí. Silné zážitky z těchto aktivit pozitivně ovlivňují přenos poznatků do praxe a posilují žádoucí efekt příslušného tréninku. Tématické zaměření těchto cvičení pojmenovaných pod názvem outdoor, pak může mít podobu: sebeprosazení (asertivita), rozvoj osobnosti, budování a rozvoj týmu, vedení lidí, odolnost jedince v zátěži.¹⁷

Sportovní nebo relaxační outdoor může mít různý námět. Většinou se jedná o akce pro více lidí, kteří pracují v týmu a mají se více sblížit a stmelit tak jejich pracovní tým. Tyto akce nazývané jako teambuildingové mohou mít námět převzatý např. podle seriálu Ztraceni nebo námět bojové hry, vojenského cvičení, hledání pokladu až po extrémní situace a hry, kde se nejvíce projeví týmové jednání a individuální schopnosti. Tyto akce jsou vedeny zkušenými instruktory a mají většinou pozitivní vliv jak na jedince, tak hlavně na celý tým.

Objevují se však průzkumy, které dokazují, že přátelství, které vzniká na outdoorových kurzech, může snížit týmovou výkonnost. Přitom základní myšlenkou je posílení přátelství a s tím spojená větší úspěšnost celého týmu. Pokud se v týmu podíl přátelských vztahů k celkovému počtu vztahů mezi lidmi blíží 100%, je dokázané, že je

¹⁶ WERTHER, William B., DAVIS, Keith Jr. *Lidský faktor a personální management*. Praha, Victoria Publishing, 1992

¹⁷ Hajd s.r.o [online], Aktualizováno 05.05.2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupný na WWW: <<http://www.hajd.cz/index.asp?menu=576>>

týmová výkonnost výrazně nižší. V týmu dochází k izolaci, špatné přístupnosti k vnějším vlivům a jsou nezdravě sebejisté. Toto lze odstranit používáním brainstormingu nebo zařazením nového člena do týmu. Tyto dva způsoby jsou však účinné pokud vztahy v týmu nejsou až příliš těsné. Ukazuje se, že přátelství může týmu nejvíce pomoci, směřuje-li ven z týmu. Dobré vztahy s lidmi z jiné části firmy mohou přinášet důležité informace do týmu. Zdrojem sociálního kapitálu pak mohou být vztahy, které přerůstají do společenské mimopracovní oblasti. Manažeři mohou podporovat takové vztahy podporou mimopracovních aktivit lidí z různých útvarů firmy. Tím se vytvářejí příležitosti pro navazování vztahů tohoto druhu.¹⁸

¹⁸ Marketing&Media [online], Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW: <http://mam.ihned.cz/c4-10000585-15766430-103000_d-pratelske-vztahy-snizuji-produktivitu>

2 Současná situace na trhu práce na Pardubicku

Situace na trhu práce, zvláště na lokálním, velice úzce souvisí s metodami získávání zaměstnanců. Tato kapitola charakterizuje situaci na trhu práce na Pardubicku. Úřad práce v Pardubicích každoročně vydává zprávu o situaci na trhu práce. Jedná se vždy o souhrn dat z předchozího roku. Aktuální data není možné v průběhu roku zpracovávat, proto je čerpáno z informací za rok 2007.

Tabulka č. 1 - Celková charakteristika okresu

Počet obyvatel	(stav ke dni 1. 1. 2007)	162 175 osob
Počet obyvatel v produktivním věku	(stav ke dni 1. 1. 2007)	114 302 osob
Počet ekonomicky aktivních obyvatel	VŠPS pro IV. Q 2007	82 965 osob
Počet pracovních míst u organizací	stav ke dni 31. 12. 2007	82 555 míst
Počet OSVČ	stav ke dni 31. 12. 2007	14 922 osob
Počet žáků s ukončenou ZŠ	Škol. rok 2006-2007	1 629 osob
Počet nových absolventů SŠ, ISŠ, SOU	Škol. rok 2006-2007	2 455 osob
Z toho: z okresu Pardubice	Škol. rok 2006-2007	1 568 osob
zájem o další studium	Škol. rok 2006-2007	970 osob
nástup do pracovního poměru	Škol. rok 2006-2007	598 osob
Průměrný počet volných míst	rok 2007	4 032 míst
Průměrný počet uchazečů o zaměstnání	rok 2007	3 833 osob
Průměrná míra nezaměstnanosti	rok 2007	4,1 %

Zdroj: http://portal.mpsv.cz/sz/local/pa_info/zpravy_up_pa

Na konci roku 2007 monitoroval Úřad práce Pardubice 1258 zaměstnavatelských subjektů, které zaměstnávaly v té době 58 909 pracovníků, což znamenalo pokles o 187 subjektů a nárůst o 3 864 zaměstnanců oproti roku předchozímu. Po srovnání těchto dat s databankou vedenou Okresní správou sociálního zabezpečení lze zjistit, že Úřad práce v Pardubicích monitoroval 30,5 % zaměstnavatelů a 71,4 % zaměstnanců.¹⁹

Tabulka č. 2 - Zaměstnavatelé dle počtu zaměstnanců (monitoring ÚP)

Počet zaměstnanců	31. 12. 2006		31. 12. 2007	
	zaměstnavatelé	zaměstnanci	zaměstnavatelé	zaměstnanci
1 – 24	1034	8595	840	8402
25 – 99	307	15166	312	15935
100 – 499	93	17253	94	17855
500 – 999	4	2617	5	3225
1000 – 4999	7	11414	7	13492
Nad 5000	-	-	-	-
CELKEM	1445	55045	1258	58909

Zdroj: http://portal.mpsv.cz/sz/local/pa_info/zpravy_up_pa

¹⁹ Integrovaný portál MPSV [online], Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:

<http://portal.mpsv.cz/sz/local/pa_info/zpravy_up_pa>

V roce 2007, podle údajů z monitoringu zaměstnavatelů (na základě pololetních Výkazů o stavu zaměstnanců zasílaných plošně), došlo k mírnému vzestupu počtu zaměstnavatelů nad 25 zaměstnanců (zaměstnávali 65 000 zaměstnanců) a podle OSSZ k lehkému poklesu zaměstnavatelů v drobném a středním podnikání (zaměstnávali 17 555 zaměstnanců), opět v porovnání s rokem 2006. Počet osob samostatně výdělečně činných vzrostl v roce 2007 na 14 922.

Podle monitoringu Úřadu práce v Pardubicích se také změnil počet zahraničních zaměstnavatelů, který stoupl o 11 subjektů a počet společností s mezinárodní účastí se snížil o 2 subjekty. Společnosti s ručením omezeným tvořili 47,9 % z celkového počtu monitorovaných společností. Tabulky, které charakterizují druh odvětví a strukturu zaměstnanosti v něm a tabulku podle druhu vlastnictví podniku a strukturu zaměstnanosti, uvádím v přílohách.

2.1.1 Vývoj a struktura volných pracovních míst

Počet volných pracovních míst v Pardubickém okrese se měsíčně pohyboval v průměru na 4032 místech a měl rostoucí tendenci. Rostl podíl volných míst pro dělníky, naproti tomu klesal podíl počtu volných míst pro technicko hospodářské funkce. Klesající tendenci měl i podíl počtu volných míst pro osoby zdravotně postižené. Počet volných míst pro absolventy a mladistvé se v průběhu roku 2007 zvyšoval a pohyboval se mezi 10,5–55,6 %. Nejvíce volných míst bylo podle očekávání hlášeno z Pardubicka (88,4%), poté z Přeloučska a Holicka.

Nejvíce volných pracovních míst bylo s **požadavkem kvalifikace** základní vzdělání a to do odvětví elektrotechniky, služeb a stavebnictví. Druhá nejčetnější skupina byla volná místa pro kvalifikaci střední odborné vzdělání s výučním listem. Tato kvalifikace byla nejvíce žádána v odvětví strojírenství, ostatního zpracovatelského průmyslu, obchodu, služeb a stavebnictví. Pro kvalifikaci úplné střední odborné vzdělání s maturitou počet volných pracovních míst tvořil 7,6 % a mírně rostl v průběhu celého roku 2007. Tuto kvalifikaci nejvíce žádali zaměstnavatelé z odvětví elektrotechniky, strojírenství, obchodu a služeb. Počet volných míst pro vysokoškolskou kvalifikaci se v průběhu roku pohyboval okolo 1 % a měl mírně rostoucí tendenci. Trvalý zájem o tuto kvalifikaci byl v odvětví elektrotechniky, ve školství, službách a strojírenství. Výrazný zájem byl o technicky vzdělané pracovníky se znalostí cizího jazyka.

Nejvíce volných pracovních míst bylo v roce 2007 hlášeno z odvětví elektrotechniky, strojírenství, služeb, obchodu, ostatního zpracovatelského průmyslu a stavebnictví.

Mezi nejčtenější profese volných míst pro technicko hospodářské pracovníky patřily: elektrotechnik, obchodní referent, obchodní zástupce, programátor, technik strojírenský, účetní, učitel, mistr, vedoucí pracovník. Pro dělnickou kategorii to byla místa: montážní dělník elektrotechnického zařízení, nekvalifikovaný pracovník, pomocný dělník v živočišné výrobě, automechanik, číšník, servírka, nástrojař, frézař kovů, kuchař, uklízeč, montážní dělník, prodavač, řidič, svářeč, zedník, zámečnick atd.

2.1.2 Nezaměstnanost

K 31. 12. 2007 byla nezaměstnanost v České republice 6,0 %, v okrese Pardubice 3,8 %, což je o 1,4 % nižší nezaměstnanost než k 31. 12. 2006. Vzhledem k volným pracovním místům pak připadalo na jedno volné pracovní místo 0,7 uchazeče. Nezaměstnanost zůstala během celého roku pod republikovým průměrem a pohybovala se v rozmezí hodnot 3,4 % až 5,3 %. Nízká míra nezaměstnanosti byla způsobena trvalým zájmem o nové pracovníky ve všech pracovních odvětvích.

V okrese Pardubice bylo k 31. 12. 2007 na úřadu práce zaevidováno 3603 uchazečů o zaměstnání. Během roku se jejich počet snížil o 23,8 %. Z pohledu struktury uchazečů se jednalo o pokles ve všech kategoriích (v dělnické, technicko hospodářské, ostatní, osoby zdravotně postižené, absolventi).

Nejčtenější skupina uchazečů **z hlediska vzdělanosti** byla skupina se středním odborným vzděláním s výučním listem, dále uchazeči se základním vzděláním, uchazeči s úplným středním odborným vzděláním s maturitou, vysokoškoláci a uchazeči s úplným středním vzděláním. Ženy byly zastoupeny v 53,2 %.

Podle věkové struktury byla nejčtenější skupinou kategorie ve věku 50–54 let, dále 55–59 a 20–24. Ve všech věkových kategoriích došlo ke snížení počtu uchazečů. V roce 2007 byl průměrný věk uchazečů 39,9 let (muži i ženy). U žen byla nejčtenější kategorie 50–54 let, poté 30–34 let a 35–39 let.

Mezi nejvíce zastoupené profese technicko hospodářských pracovníků byly na úřadu práce tyto: administrativní pracovník, obchodní zástupce, strojírenský technik, skladník (úředník), odborný ekonom atd. Z hlediska dělnické profese tyto: pomocný a nekvalifikovaný pracovník, pomocný a nekvalifikovaný pracovník zaměřený na prodej a služby, prodavač v obchodech, pomocný a nekvalifikovaný dělník v průmyslu (ve výrobě), montážní dělník atd.²⁰

²⁰ Internetový portál MPSV [online], Aktualizováno 16.05.2008[cit.2008-16-05], Dostupný na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/pa_info/zpravy_up_pa>

Počet uchazečů byl v celoročním průměru 1 uchazeč na jedno volné místo. K tomuto snížení došlo ve všech kategoriích s výjimkou osob se zdravotním postižením, u kterých došlo ke zvýšení počtu uchazečů.

Podle porovnání nabídky a poptávky lze určit skupiny požadovaných, nadbytečných a nedostatkových profesí na regionálním trhu práce:

- **Požadované profese** – zájem byl o klasické strojírenské profese, stavební profese, přidružené stavební profese, ošetřovatel hospodářských zvířat, dělník v elektrotechnice, prodavač, kuchař, chemik, číšník – servírka a další.

- **Nedostatkové profese** – poptávka po těchto místech existovala, ale po delší době, kdy se neobjevili vhodní zájemci a uchazeči zaměstnavatelé tuto nabídku přestali zadávat. Jednalo se o profese: obráběč kovů, soustružník, frézař, karuselář, horizontkář, nástrojař, svářeč s vyššími typy zkoušek, slévač a další.

- **Nadbytečné profese** – po těchto místech není poptávka, ale je vysoká nabídka. Mezi tyto profese patřily: sekretářka, administrativní pracovnice, pracovník v ekonomice a podnikání, pracovník v organizaci a managementu různých odvětvích.

Z příslušných analýz lze vybrat problémové skupiny uchazečů, kteří se **obtížně uplatňují** na trhu práce. Jsou to: osoby se zdravotním postižením, uchazeči starší 50 let, dlouhodobě nezaměstnaní, uchazeči se základním vzděláním, matky samoživitelky s dětmi, uchazeči z lokalit se špatnou dopravní obslužností, uchazeči ze znevýhodněných skupin obtížně umístitelní na trhu práce.

Za zmínku stojí také zvýšení počtu zaměstnaných cizinců. Koncem roku na regionálním trhu práce pracovalo 10 264 cizinců z 23 států světa (nejvíce z Ukrajiny, Vietnamu a Mongolska). Počet platných povolení se v průběhu roku zvýšil o 185,1 %.

2.1.3 Pardubicko

V okrese Pardubice bylo Pardubicko nejméně problémovým mikroregionem za rok 2007. Svědčí o tom 0,5 uchazečů na jedno volné pracovní místo. Ze všech evidovaných uchazečů o práci jich bylo 66,5 % právě na Pardubicku a ze všech volných míst to bylo 87,5 %. Tento stav je výsledkem koncentrace obyvatelstva a podnikatelských subjektů různých odvětví. Nabídka volných míst byla nejčastěji pro základní vzdělání, střední odborné a střední odborné s maturitou do odvětví strojírenství, elektrotechnika, obchod, služby a stavebnictví. Mezi uchazeči o zaměstnání převažovali se středním odborným vzděláním s výučním listem, základním vzděláním a středním odborným s maturitou. Do problémové

skupiny byli zařazeni uchazeči se zdravotním postižením, se základním vzděláním, ve věku 50 let a více a uchazeči v evidenci delší než 12 měsíců.²¹

Práci pro studenty Úřad práce vyloženě nevyhledává. Služba, která je pro studenty na úřadu dostupná je vyzkoušení si studijních předpokladů pro studium na střední škole. Pomocí testů jsou školákům doporučeny varianty středních škol. Přehled nabízených brigád pak úřad práce zveřejňuje na nástěnce a na internetových stránkách úřadu. Pomoc studentům při hledání brigády však úřad neposkytuje a ani nijak neeviduje zájem ze strany studentů o brigády nebo jejich zaměstnanost na částečný úvazek.

Situace na trhu práce je velmi příznivá pro potencionální uchazeče. Poptávka je téměř po všech pracovních kvalifikacích a míra nezaměstnanosti je pod celorepublikovým průměrem. Z pohledu zaměstnavatelů je tato situace naopak značně nepříznivá. Nedostatek pracovní síly ztěžuje získávání i výběr pracovníků. Firmy jsou pak nuceni měnit strategie, hledat jiné alternativy anebo přijímat zaměstnance, kteří nejsou přímo vhodnými kandidáty.

3

²¹ Internetový portál MPSV [online], Aktualizováno 16.05.2008[cit.2008-16-05], Dostupný na WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/pa_info/zpravy_up_pa>

Charakteristika společnosti McDonald's a systému získávání zaměstnanců

3.1 Historie firmy

Založení firmy McDonald's, v podobě jakou ji známe dnes, se datuje k 15. dubnu roku 1955. Její počátky však sahají o 15 let do minulosti. V roce 1940 si bratři Dick a Mac McDonalddovi otevřeli restauraci v San Bernardinu v Kalifornii, kde v roce 1948 zavedli tzv. Speedy service system, tedy systém rychlé obsluhy zákazníků, který spočíval v tom, že najednou bylo možné obsloužit až 8 zákazníků najednou. Restaurace byla určena pouze pro motoristy, kteří byli obsluhováni přímo ve voze. Její půdorys byl paprskovitý, což umožňovalo příjezd až 8 automobilů najednou. Jejich restauraci navštívil v roce 1954 obchodní cestující s mixéry na mléčné nápoje značky Multimixer Raymond Albert Kroc, jelikož ho zajímalo, proč si jediná restaurace objednala 8 stejných výrobků. Jejich konceptem byl R. A. Kroc, který se narodil v roce 1902 českým emigrantům pocházejícím ze Stupna u Plzně, natolik fascinován, že nabídnul bratrům McDonalddovým spolupráci. Ti však byli proti jakékoli expanzi do dalších měst Spojených států amerických. Po několika měsících vyjednávání přistoupili na to, že uzavřeli s R. A. Krocem smlouvu, jenž mu umožňovala používat jejich systém prodeje a jméno firmy. O rok později, 15. 4. 1955, si Kroc otevřel svou první restauraci ve městě Des Plaines poblíž Chicaga ve státě Illinois. Zachovával principy zavedené bratry McDonalddovými, tedy omezený jídelníček té nejvyšší kvality, rychlá obsluha a nejlevnější možné ceny. Z nich vzešlo v roce 1957 motto společnosti platné dodnes: „Kvalita, servis, čistota a hodnota (QSC&V - Quality, Service, Cleanliss & Value).“ A to mu přinášelo stále větší úspěch, proto v roce 1959 otevřel již stou restauraci v USA. V roce 1960 založil Kroc McDonald's Corporation, přelomovým se stal rok 1962, kdy od sourozenců McDonalddových zakoupil za tehdejších astronomických 2,7 milionů dolarů práva na systém McDonald's. Nedlouho poté začal ve své firmě naplno uplatňovat principy franchisingu.

V roce 1967 začala firma expandovat mimo území Spojených států amerických, nejprve do Kanady a Portorika, pak do Austrálie, Japonska, Velké Británie a Německa. Od té doby se firma neustále rozrůstala, propracovávala své systémy výroby produktů, marketingu, práce s lidmi apod. Dalšími důležitými milníky byly vstupy na největší světové burzy – New York, Tokio, Londýn a další. V současné době působí firma McDonald's ve 120 zemích světa, kde je otevřeno 31.900 restaurací. První restaurace u nás byla otevřena v tehdejší Československu, 21. března 1992 v Praze ve Vodičkově ulici. Na jaře roku 2008 je v České republice v provozu 73 restaurací, z nichž 58% je provozováno na základě franchisingu.

Franchising je smluvně podložený dlouhodobý vztah mezi právně nezávislými partnery: mezi tím, kdo franchisu uděluje (McDonald's), a tím, kdo se stává jejím držitelem (franchisant). McDonald's na základě svých studií vybere lokalitu, ve které na vlastní náklady zbuduje restauraci. Franchisant si kupuje vybavení restaurace a zároveň franchisu, která ho opravňuje po dobu 20 let používat obchodní známku a další práva společnosti McDonald's. Stává se součástí systému McDonald's, který mu umožňuje využít veškerých výhod z toho plynoucích, např. centrální nákup, marketingové kampaně a dalšího know-how. Na druhé straně je franchisant povinen dodržovat standardy společnosti v oblasti QSC&V a odvádět poplatky za poskytnutí franchise. V celosvětovém měřítku je dnes 85 % restaurací provozováno franchisanty.²²

3.2 Systém získávání zaměstnanců, jejich udržení a rozvoj

McDonald's má velmi propracovaný systém náboru zaměstnanců, jejich zaškolení a dalšího pracovního rozvoje v rámci struktury firmy a vytváří širokou paletu motivačních programů pro řadové zaměstnance i manažerské pozice.

Celý náborový proces se standardně uskutečňuje v několika krocích, které na sebe navazují a jsou spolu provázané.

3.2.1 Průzkum prostředí

Náborový proces u nově otevírané restaurace stejně jako u fungujících restaurací začíná průzkumem prostředí, v němž se restaurace nachází. Tento průzkum v sobě zahrnuje:

Okolí restaurace – vnější faktory, které mají vliv na restauraci: např. umístění, dopravní dostupnost, skladba obyvatel.

Konkurenční zaměstnavatelé – je nutné mít přehled, jací zaměstnavatelé jsou v okolí restaurace a co svým zaměstnancům nabízejí, protože mohou být jak konkurencí, kam mohou zaměstnanci odejít, pokud se jim v restauraci nelíbí, tak zdrojem nových zaměstnanců.

Externí zaměstnanecký test – formy kontaktu se společnostmi – má za úkol zmapovat, jaké vztahy má nebo může mít restaurace s organizacemi, které mohou být zdrojem zaměstnanců (školy, internáty, vysokoškolské koleje, zájmové kluby).

Interní zaměstnanecký test – provádí se s novými zaměstnanci po 14 dnech jejich práce v restauraci, slouží jako zpětná vazba pro personálního manažera a vedoucího restaurace. Obsahuje 19 základních otázek, které by měly odhalit, jestli celý tréninkový

²² McDonald's, firemní intranet

a motivační proces v restauraci funguje a jestli nový zaměstnanec dostal všechny potřebné informace k tomu, aby se mohl soustředit jen na svou práci.

3.2.2 Plánování náboru

Minimálně 2 týdny před zahájením náborové kampaně se provede určení náborové potřeby zaměstnanců na dalších 8 týdnů dopředu (tzv. staffing plan). Tento výpočet v sobě zahrnuje několik faktorů – plánovaný počet obslužených zákazníků, plánovanou produktivitu práce, celkovou potřebu pracovních hodin, počet zaměstnanců věnujících se zaškolení, průměrnou úroveň fluktuace. Tím vznikne tzv. Plán zaměstnávání = počet zaměstnanců, který je nutné přijmout. Není rozhodující, znát pouze KOLIK zaměstnanců potřebuje restaurace získat, ale také JAKÉ uchazeče chce přijmout. Stanovují se tedy kritéria, která musí uchazeč splňovat:

- pracovní zařazení – zaměstnanec do provozu, hosteska, manažer atd.;
- pracovní úvazek – plný, zkrácený plný, částečný;
- pracovní doba – flexibilní pracovní doba, pouze určité hodiny nebo dny v týdnu;
- věk uchazečů – pro noční směny je potřeba oslovit plnoleté zaměstnance;
- standardní požadavky – upravenost, souhlas rodičů u nezletilých.

3.2.3 Sestavení rozpočtu náborové kampaně

Konkrétní investici, kterou je restaurace schopna na základě svých ekonomických výsledků vložit do náborové kampaně, schválí vedoucí restaurace (franchisant) a nese za ni plnou zodpovědnost. Podrobný návrh využití finančních prostředků v náborové kampani předkládá zpravidla personální manažer spolu se staffing plánem minimálně 2 týdny před náborovou kampaní.

3.2.4 Materiální zabezpečení náboru

Před započítáním vlastního náboru musí personální manažer prověřit, zda je k dispozici dostatečná zásoba náborových materiálů (letáky, brožury, plakáty, transparenty), tréninkových materiálů, nových uniforem a šatních skříněk pro zaměstnance

3.2.5 Systém pro vyhodnocování náborových akcí a archivaci žádostí

Každá restaurace McDonald's potřebuje vědět, jaká náborová metoda je pro ni nejefektivnější a tedy nejdůležitější. Jinými slovy z jakých náborových prostředků získá restaurace největší počet kvalitních zaměstnanců. Proto ještě před vlastním zahájením náboru určí vedoucí restaurace (franchisant):

- osobu zodpovědnou za celý průběh náboru – zpravidla jde o personálního manažera;
- systém vyhodnocení náborové akce – úspěšnost akce z pohledu: počet pohovorů ku počtu přijatých zaměstnanců, náklady náborové kampaně, archivace kopií náborových materiálů;
- systém archivace žádostí o zaměstnání – všechny přijaté žádosti o zaměstnání je ze zákona nutné archivovat po dobu 5 let, McDonald's archivuje žádosti chronologicky (měsíčně) s tímto rozdělením: uchazeči, kteří byli přijati, uchazeči pozvaní na pohovor, zamítnuté žádosti, nevyřízené žádosti (uchazeč odmítnul další kontakt).

3.2.6 Vlastní náborová akce

Při náboru nových zaměstnanců se postupuje ustáleným způsobem – využívá se 5 náborových zdrojů, které se využívají postupně po sobě.

1. zdroj – Pověst restaurace

Dobrá pověst restaurace výrazně ušetří finanční zdroje i energii managementu, protože uchazeči sami žádají v restauraci o práci – dlouhodobě tvoří tato skupina 30 % zaměstnanců restaurací McDonald's. Při mapování pověsti restaurace se zaměřuje management na: celkovou čistotu restaurace, stav a vzhled místnosti pro personál, stav uniforem, upravenost zaměstnanců, stav a vzhled strojů, zařízení a vybavení restaurace, vztahy mezi managementem a zaměstnanci, názory zaměstnanců a nálada v restauraci. Po prozkoumání těchto bodů se případně stanoví tzv. akční plán pro zlepšení, který obsahuje specifická opatření, cílové termíny pro jejich dosažení a zodpovědné osoby. Náborová kampaň se nikdy nezahájí před splněním všech bodů, které případný akční plán pro zlepšení obsahuje, protože restaurace nevalné pověsti osloví lidi nevalné kvality.

2. zdroj – Kamarádi stávajících zaměstnanců

Při využití tohoto náborového zdroje se vychází z teze, že „zaměstnanci, kteří poskytují dobré reference o zaměstnavateli, jsou nejlepším zdrojem kvalitních uchazečů“,

protože dobrý zaměstnanec nedoporučí někoho, o němž si myslí, že bude špatný zaměstnanec a také proto, že pracovník, který doporučí svého kamaráda, mu nejprve řekne všechno, co ví o restauraci. Takový uchazeč jde pak do restaurace již s určitou představou, co ho čeká. Prakticky se tento náborový zdroj využívá 2 způsoby organizace:

„**Dnů otevřených dveří**“ – možnost prohlídky zázemí restaurace s výkladem pro známé, kamarády a sourozence zaměstnanců

Odměny pro zaměstnance – vyhlášení časově omezené soutěže pro pracovníky s předem jasnými pravidly, za jakých okolností bude odměna vyplacena – většinou je podmínka (kromě přijetí doporučeného kamaráda) odpracování určitého počtu pracovních hodin. Odměna je předávána veřejně, aby se podpořili ostatní zaměstnanci v zapojení do této soutěže. Základním kamenem úspěchu takové soutěže je vše kvalitně komunikovat všem zaměstnancům.

3. zdroj – Přijímání zákazníků

Mnoho zaměstnanců McDonald's byli nejdříve jeho zákazníky. Personální manažer provede krátké pohovory s těmito zaměstnanci, aby zjistil, co je zaujalo, že začali v restauraci pracovat. Z výsledků těchto pohovorů se připraví cílená inzertní kampaň přímo v restauraci – plakáty, letáky, prostírání na tácy, rozhlasová inzerce v restauraci, transparenty, informační brožury. Taková kampaň by měla trvat maximálně 2 týdny a během nich je nutné minimálně jednou změnit polohu plakátů a transparentů tak, aby se nestaly standardní součástí výzdoby restaurace. Stejně jako frekvence opakování náborových rozhlasových spotů. Je-li třeba nábor zopakovat, lze tak učinit nejdříve po 2 týdnech od skončení kampaně první.

Pro úspěch takové kampaně je důležité nejenom vyvěsit náborové materiály, ale management má také za úkol hovořit se zákazníky, kteří si tyto materiály čtou nebo se o ně zajímají a zjistit od nich, co si myslí o McDonald's nejen jako o restauraci, ale také o pracovním místě. Tyto informace pomáhají doladit či vylepšit náborovou kampaň.

4. zdroj – Styk s místními skupinami veřejnosti

Využití tohoto náborového zdroje je pro každou restauraci specifické vzhledem k jejímu umístění. Nejčastějšími skupinami jsou střední školy a internáty, vysoké školy a koleje, úřady práce a různé civilní skupiny (sportovní a kulturní kluby). Prvotní navázání styku s danou institucí by měl provést výhradně vedoucí restaurace (franchisant) – osobní návštěvou ředitele, vedoucího, apod., kdy poskytne podrobné informace o možnosti práce u McDonald's, zodpoví všechny otázky a domluví případnou spolupráci. Největší překážkou

bývá, že někteří učitelé jsou toho názoru, že zaměstnání koliduje se studiem. Zde je doporučeno trpělivě vysvětlit, že jde o práci na částečný úvazek s pružnou pracovní dobou. Při úspěchu těchto jednání je nutné zajistit, aby informování potencionálních uchazečů provedla vždy restaurace, nikdy osoba dané organizace. Je velmi důležité udržovat osobní kontakty s vedením daných organizací i po skončení konkrétní náborové akce. Udržuje to dlouhodobé vztahy s místní komunitou, kde McDonald's podniká.

Existuje několik možností oslovení studentů na školách: prezentace přímo ve škole, exkurze v zázemí restaurace s výkladem, plakát nebo informační leták na nástěnce ve škole, přímá účast na aktivitách dané školy, sponzoring těchto školních či klubových akcí, inzerce ve školních novinách, školním rozhlase, nabídnout studentům možnost absolvování povinné praxe – zvláště hotelové školy, školy cestovního ruchu, ekonomické školy.

5. zdroj – Veřejná inzerce

Zde je k dispozici široká paleta možností využití náborové inzerce. Veškeré náborové materiály musí být provedeny a umístěny maximálně profesionálním způsobem, průběžně kontrolovány, aby byly vždy v dobrém stavu. Pokud si restaurace tvoří sama náborové materiály, má za povinnost dodržet standardní barvy a velikost loga McDonald's a jeden z pěti schválených layoutů (vzorových vzhledů) těchto materiálů. Formulace náborové inzerce musí být zajímavá, pravdivá a nevtíravá, přesná, výstižná a hlavně co nejvíce specifická, aby vyhovovala cílové skupině, kterou chceme kampaní oslovit. Nikdy by nemělo chybět logo a název společnosti, název pozice a kontaktní osoba (adresa, e-mailová adresa, telefon). Pro rozhlasovou, televizní či internetovou náborovou kampaň je doporučeno použít oficiální spoty nebo klipy, které zajišťuje centrála McDonald's ve spolupráci s partnerskou reklamní agenturou. O veškerých náborových aktivitách tohoto typu musí být informováno oddělení human resources centrály McDonald's, které koordinuje nábor celé společnosti a může být v kampani užitečným pomocníkem restaurace – např. možnost umístění lokální náborové inzerce na celostátních internetových stránkách firmy.

Na úspěšnosti každé takové kampaně se podílí: volba media (náklad, čtenost, poslechovost), forma inzerátu, umístění, vhodná doba uveřejnění (konkrétní část dne, konkrétní příloha novin, apod.), velikost inzerátu či délka spotu nebo klipu, typ tisku a barevné ladění, resp. použité zvuky a hudba.

3.2.7 První kontakt uchazeče

Před zahájením vlastní náborové akce je nutné ověřit, zda všichni zaměstnanci i manažeři restaurace vědí o probíhajícím náboru a zda plán směn managementu umožňuje vždy minimálně jedné osobě věnovat se novým uchazečům.

Telefonický kontakt – po dobu trvání náborové kampaně je v restauraci určený manažer, který je k dispozici uchazečům, kteří si zatelefonují pro podrobné informace. Uchazeči jsou všechny otázky zodpovězeny a je pozván do restaurace pro vyzvednutí předběžného dotazníku.

Osobní kontakt v restauraci – na každého uchazeče by si měl vybraný manažer udělat čas minimálně 5 minut, aby mu předal předběžný dotazník k vyplnění, vysvětlil mu jednotlivé kolonky a po odevzdání s ním nejlépe ihned domluvil termín přijímacího pohovoru.

Každá restaurace by měla mít svůj týdenní kalendář pohovorů a této činnosti věnovat 2-3 dny v týdnu. Kalendář zajistí přehled o všech domluvených pohovorech a nemělo by se tak stát, že budou na stejný den a stejnou hodinu pozvání dva uchazeči najednou. Je také nutné počítat s tím, že uchazeči o částečný úvazek mohou přijít až v odpoledních či podvečerních hodinách. Plán směn managementu se tomu musí přizpůsobit. Předběžný dotazník zajistí základní informace o uchazeči, aby se vlastní přijímací pohovor nezdržoval těmito formalitami.

3.2.8 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců u McDonald's lze rozdělit do 5 kroků: předběžný dotazník, osobní přijímací pohovor, ověření referencí, rozhodnutí a přijetí.

Po každém kroku je klíčovou otázkou pro personálního manažera či vedoucího restaurace: „Vyhovuje uchazeč našim požadavkům?“ Klíčovým bodem výběru nových zaměstnanců je osobní přijímací pohovor. Jednou z dalších možných variant je uspořádání tzv. OJE (On The Job Experience) - jednodenní program, který umožní uchazeči o zaměstnání, aby si vyzkoušel práci v provozu a managementu ověřit si správnost případného rozhodnutí o přijetí. Tento program se uplatňuje většinou při náboru do vyšších pozic v hierarchii restaurace. Jinou možností je tzv. Peer Hiring - po provedení přijímacího pohovoru s uchazečem o zaměstnání se vybere zkušený zaměstnanec z řad restaurace, který představí nabízenou pracovní pozici ze svého pohledu. Formou neformálního rozhovoru probere s uchazečem, co všechno obsahuje jeho práce, představí kolektiv a atmosféru v zaměstnání. To může přispět k tomu, že se uchazeč dozví odpovědi na další otázky, které ho při oficiálním pohovoru s personálním manažerem nebo vedoucím restaurace nenapadnou.

Tento způsob výběru zaměstnanců má také velkou motivační váhu, protože zkušení pracovníci mají možnost podílet se na výběru nových kolegů a přímo tak ovlivňovat řízení restaurace.

3.2.9 Předběžný dotazník

Před osobním přijímacím pohovorem je důležité prostudovat předběžný dotazník a připravit si tak vhodné otázky. Manažera zajímají v dotazníku následující aspekty: mezery mezi jednotlivými zaměstnáními, jak dlouho a proč uchazeč nepracoval, pracovní zázemí předchozích zaměstnání (druh vykonávané práce, důvod ukončení předchozího zaměstnání), konflikt činností (početné vedlejší zájmy a aktivity), spolehlivost, budoucí disponibilita (preferovaní jsou uchazeči, kteří chtějí v restauraci pracovat rok a déle)

3.2.10 Osobní přijímací pohovor

Tento pohovor je nejdůležitější a také nejobtížnější část výběru zaměstnanců nejen u McDonald's. Proto přijímací pohovor provádí pouze personální manažer, který absolvoval personální kurz na centrále McDonald's nebo vedoucí restaurace (franchisant). Firma se snaží, aby pohovor u McDonald's byl pro uchazeče pozitivní zkušeností. Z toho důvodu je každému přijímacímu pohovoru věnováno minimálně 15 minut, mezi jednotlivými pohovory je pauza 10 minut, aby se manažer mohl každému věnovat stejně a žádný pohovor neuspěchal. Standardem McDonald's je, že by měl uchazeč mluvit 80 % času pohovoru, aby si manažer udělal co nejlepší obrázek a mohl se správně rozhodnout. Z dlouhodobých interních výzkumů vyplývá, že pro úspěšný nábor není rozhodující, kolik informací se uchazeč dozví o budoucí práci, ale naopak kolik informací se management dozví o uchazeči.

Při přijímacím osobním pohovoru se otázky formulují tak, aby byly zaměřeny na čtyři dimenze práce, které jsou pro McDonald's klíčové:

Pracovní standardy – náplň předchozích zaměstnání, specifické povinnosti, co dělal uchazeč nejlépe.

Adaptabilita (přizpůsobivost) – reakce na změny nebo obtíže, nejtěžší pracovní situace a úkoly, kterou musel uchazeč řešit, kolik času potřebuje na koníčky a kolik jim opravdu věnuje.

Motivace – co se mu nejvíce líbilo v předchozím zaměstnání (ve škole), co se nelíbilo, proč změna zaměstnání, proč pracovat u McDonald's, kdy se v životě cítil součástí týmu, jakého a proč.

Úroveň energie – kolik hodin denně pracoval, kolik dnů v týdnu pracoval, pracoval někdy v noci, pracoval někdy přesčas.

Informace, které manažer při osobním přijímacím pohovoru sděluje uchazeči, jsou shrnuty v 10 bodech v tzv. „Čeklistu poskytovaných informací.“ – nabídka hmotné odměny, prezentace zaměstnaneckých výhod a motivačních programů, flexibilní pracovní doba, péče o pracovní podmínky a prostředí, zájem o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – možnosti postupu, péče o firemní okolí a jeho rozvoj (vztah k regionu), informace o úspěších firmy, serióznost ke vztahu k zákazníkům, klientům i zaměstnancům, dodržování zákonných norem a předpisů, informace o historii firmy a konkrétní restaurace. Tyto informace je doporučeno podávat citlivě a lze je samozřejmě rozšířit dle otázek, které uchazeč položí.

3.2.11 Ověření referencí

Zkušenosti ukazují, že většina uchazečů se snaží představit v co možná nejlepším světle a někdy i za cenu toho, že jimi sdělené informace se rozcházejí s informacemi od předešlého zaměstnavatele (ze školy). Nejčastější rozdíly se týkají důvodu odchodu z posledního zaměstnání a výše příjmu. Proto McDonald's uplatňuje ověřování referencí v co nejširším měřítku. Samozřejmostí je písemný souhlas uchazeče s ověřením referencí. To lze provést telefonickým rozhovorem s předchozím zaměstnavatelem (učitelem, ředitelem školy) nebo písemně na základě jednotného formuláře pro všechny restaurace McDonald's. Tento dokument je plně v souladu s pracovně-právní legislativou České republiky.

Pokud je restaurace požádána o poskytnutí referencí na bývalého zaměstnance, vyžaduje písemný dotaz na hlavičkovém firemním papíře a písemný souhlas zaměstnance s poskytnutím referencí na jeho osobu. McDonald's vždy potvrdí pouze informace, které ze zákona může sdělit – tzn. data zaměstnání, druh práce a platové informace

3.2.12 Rozhodnutí

Stoprocentní objektivitu při rozhodování nelze zajistit z toho důvodu, že lidské vnímání je podbarveno citovým a zkušenostním přístupem, ale je možné se k ní co nejvíce přiblížit. K tomu pomáhají personálním manažerům a vedoucím restaurací McDonald's následující zásady:

Osobní sympatie či antipatie stejně jako první dojem je nesmí ovlivňovat více, než samotný přijímací pohovor, ze kterého vyplynou konkrétní fakta pro rozhodnutí

Prvotní a konečný efekt – informace, které manažer dostane na začátku a na konci pohovoru jej v posuzování ovlivňují více informace sdělené uprostřed pohovoru. Proto se doporučuje dělat si poznámky na samostatný papír po celou dobu přijímacího pohovoru, pozorně naslouchat a všimnout si více prostřední části pohovoru

Efekt kontrastu – porovnávání uchazečů mezi sebou se lze vyvarovat tím, že v pauze mezi jednotlivými pohovory manažer okamžitě vyhodnotí své poznámky a rozhodne, zda bude pokračovat ve výběru zaměstnance v dalším kroku (ověření referencí) – tzn., zda uchazeč splňuje předem stanovené podmínky bez ohledu na to, jestli byl „lepší“ nebo „horší“ než uchazeč před ním

Rozhodnutí o přijetí se tedy uchazeči nesdělují hned po skončení pohovoru, ale zpravidla na konci náborového dne. Telefonicky je s uchazeči domluven termín krátké schůzky, kdy se mu předají všechny dokumenty, které musí kompletně vyplněné dodat v den nástupu a většinou se také domluví termín podpisu pracovní smlouvy (dohody o pracovní činnosti, dohody o provedení práce).

3.2.13 Program Manager Trainee

Stejně jako řada dalších firem má i společnost McDonald's program určený pro nábor pracovníků do manažerských pozic v restauracích. Členem manažerského týmu se může stát řadový pracovník, který se postupem času vypracuje v žebříčku pozic v restauraci nebo právě absolvent programu Manager Trainee.

Tento program je určen pro středoškolské a vysokoškolské absolventy, kteří mají již zkušenost s řízením lidí a základní znalost angličtiny. Výběrové řízení probíhá 3kolově: 1. pohovor - OJE (On The Job Experience), 2. pohovor - toto výběrové řízení provádí vedoucí restaurace (franchisant), personální a tréninkový manažer restaurace a zástupce provozního oddělení nebo personálního oddělení centrály McDonald's. 3. pohovor – v této části se uchazeč detailně seznámí s náplní práce a dohodne se s vedoucím restaurace na možném termínu nástupu a dalších podrobnostech.

Po úspěšném absolvování výběrového řízení je kandidátovi předán tréninkový plán na 4 měsíce, během kterého se seznámí s kompletním provozem a fungováním restaurace a absolvuje první (z celkových 5) manažerský kurz na centrále McDonald's. Po úspěšném završení tohoto tréninkového plánu je jmenován do pozice floor manažera a dostává další plán opět na 4 měsíce, kdy si prohlubuje znalosti z předchozího období, získává zkušenosti a absolvuje druhý manažerský kurz. Po splnění druhého tréninkového plánu je jmenován do

pozice II. asistenta restaurace a program Manager Trainee oficiálně skončí. Jeho další postup potom závisí zcela na jeho pracovních výsledcích, nasazení a aktivitě.²³

3.3 Motivace a metody udržení vybraných zaměstnanců

Přijetím nového zaměstnance končí náborová kampaň. Její úspěšnost však závisí na kvalitě práce, kterou nový zaměstnanec odvádí a na době, kterou zůstane v restauraci zaměstnán. Proto má McDonald's vypracovaný podrobný tréninkový plán pro všechny zaměstnance restaurace a také nabízí svým pracovníkům velké množství motivačních programů a aktivit.

3.3.1 Tréninkový plán firmy McDonald's

Úvodní trénink (prvních 180 odpracovaných hodin)

Po uzavření smlouvy obdrží zaměstnanec zelenou jmenovku a Plán úvodního tréninku na následujících 180 pracovních hodin (30 dnů u plného úvazku). Je k němu přiřazen tzv. crewtrenér, jehož náplní práce je trénink personálu. První pracovní den se nový zaměstnanec seznámí s celou restaurací, dostane brožuru „Vítej u McDonald's“ a crewtrenér mu během tzv. Úvodní orientace sdělí základní informace o struktuře zaměstnanců, plánování směn, systém pracovního hodnocení a obecných zásadách dané restaurace.

Pracovník prochází jednotlivá pracoviště dle Plánu úvodního tréninku a je znovu podrobněji seznamován s BOZP&PO. V této fázi tréninku – Úvodní trénink (ÚT) – jsou zaměstnanci vypracováni hodnotící čeklisty (kontrolní dokumenty) na všechna stanoviště s jeho vědomím. Vypracování čeklistů mají v náplni práce crewtrenéři a manažeři restaurace. Po ukončení Úvodního tréninku (nejdéle po 3 měsících) je zaměstnanci vypracováno pracovní hodnocení po ÚT (PR-01) na základě vypracovaných čeklistů. Dále je provedena se zaměstnancem kontrola znalostí z oblasti BOZP a PO, což je vyznačeno na čeklistu BOZP. Zaměstnanci je vyměněna zelená jmenovka za modrou.

Základní trénink (následujících 180 odpracovaných hodin)

V tomto období zaměstnanec při průběžné kontrole crewtrenér samostatně pracuje na všech pracovištích /mimo produkční kontrolu/ dle rozpisu směn.

V této fázi tréninku – Základní trénink – jsou zaměstnanci vypracováni hodnotící čeklisty na všechna stanoviště bez jeho vědomí (s obsahem je seznámen vždy po ukončení směny).

²³ McDonald's, *Personální manuál*, interní materiál

Po ukončení Základního tréninku (nejdéle po 3 měsících) je zaměstnanci vypracováno pracovní hodnocení po Základním tréninku (PR-02) na základě vypracovaných čeklistů. Podle výsledku tohoto hodnocení je možná úprava mzdy dle mzdového předpisu společnosti.

Zaměstnanci je vyměněna modrá jmenovka za žlutou.

Období po základním tréninku (časově neohraňené období)

Na počátku tohoto období /nejpozději do 2 měsíců/ je zaměstnanec zapracován na pracoviště produkční kontrola.

Po ukončení zapracování je prováděno hodnocení pomocí čeklistů stejně jako v Základním tréninku. Na základě těchto čeklistů je vypracováno pracovní hodnocení (PR-02) 1 x za 6 měsíců. Pracovní hodnocení hodnotí práci zaměstnance nejen dle čeklistů, ale hodnotí i plnění úkolů obsažených v předešlém pracovním hodnocení a zohledňuje personální zápisy, které píše crewtrenéři a manažeři. Na základě vynikajícího pracovního hodnocení a za předpokladu dobrých komunikativních dovedností, schopnosti rychlého osvojování nových věcí a zájmu z jeho strany je možné nabídnout zaměstnanci možnost přípravy na pozici crewtrenéra (CT). Tento zaměstnanec obdrží červenou jmenovku (nejvýše na období 3 měsíců) a rovněž akční plán, který je vyhodnocován a aktualizován dle aktuální potřeby. V případě úspěšného dokončení přípravy na pozici crewtrenéra je zaměstnanci předána bílá jmenovka. V tento okamžik je možné upravit mzdu dle mzdového systému společnosti.

Podrobný popis práce je obsažen v Job description pro žlutou jmenovku.

Crewtrenér (časově neohraňené období)

Crewtrenér je zodpovědný za předávání znalostí a dovedností novým zaměstnancům, dále průběžně kontroluje stávající zaměstnance až do pozice s červenou jmenovkou. Jako hodnotící nástroj používá čeklisty na jednotlivá pracoviště a personální zápisy.

Podrobný popis práce a odpovědnosti je popsán v Job description pro bílou jmenovku.

Seznamuje jemu přidělené zaměstnance s novými výrobními procedurami, novými produkty a dalšími změnami v oblasti provozu.

Každý crewtrenér má v pracovním hodnocení (PR-03), které je prováděno jednou za 6 měsíců, vyznačeny úkoly, které jsou průběžně vyhodnocovány a aktualizovány.

V případě trvalého dosahování výborných výsledků v práci má crewtrenér možnost zahájit přípravu na pozici floor manažera.

Podmínkou zahájení přípravy na pozici floor manažera je nejenom výborné pracovní hodnocení, ale musí jít vždy svou prací příkladem, musí mít příkladně hodnocenou oblast

komunikace, musí umět vytvářet a udržovat výborné mezilidské vztahy a samozřejmě mít zájem o postup do této pozice.

Příprava na pozici floor manažera (FM) trvá minimálně 4 měsíce. K přípravě jsou využívány tréninkové pomůcky společnosti McDonald's – Program odborného rozvoje managementu (MDP I), Průvodce kvalitou, Crewtrenérský manuál, O&T manuál, sešit HACCP.

Přípravu provádí tréninkový manažer restaurace. V rámci tréninku se schází tréninkový manažer s kandidátem a prochází teoretickou část přípravy dle sestaveného plánu (minimálně 1 x měsíčně). Po vyhodnocení přípravy je úspěšnému kandidátovi umožněno absolvovat kurz FMC organizovaný společností McDonald's. Kurz FMC je kurzem 2 denním, kde jsou ověřeny a prohlubovány znalosti v oblastech komunikace, mezilidských vztahů, bezpečnosti produktů, tréninku zaměstnanců a vedení úseků. Součástí kurzu je vstupní test, jehož cílem je zjistit úroveň přípravy před kurzem a dále je součástí test výstupní, který má za cíl zhodnotit přínos samotného kurzu. Po ukončení kurzu obdrží vedoucí restaurace podrobné hodnocení účastníka od tréninkového oddělení společnosti McDonald's. Toto hodnocení zahrnuje jednak výsledky testů, úroveň komunikace, vystupování, kvalitu přípravy před kurzem. Součástí je i celkové hodnocení účastníka spolu s doporučením ke zlepšení.

Po úspěšném absolvování tohoto kurzu obdrží zaměstnanec Certifikát o ukončení kurzu FMC a od tréninkového manažera na restauraci akční plán na období max. 2 měsíců, po jehož splnění je povýšen do pozice floor manažer. S tímto obdrží také uniformu a jmenovku manažera. V tomto okamžiku je možné upravit mzdu dle mzdového systému společnosti.

Floor manažer (pozice časově neomezena)

K povinnostem floor manažera patří stále trénink zaměstnanců, stejně jako u crewtrenérů, a dále je odpovědný za vedení úseku. K těmto povinnostem mu ještě přibývá spolupráce s jiným manažerem pro určitou oblast v restauraci (QSC, Profit, Equipment, Marketing & Sales, Personal, Trénink). Podrobný popis práce a odpovědnosti je popsán v Job description pro floor manažera. V této pozici je manažer hodnocen 1 x za 6 měsíců na základě pracovního hodnocení. Jako podklad pro toto pracovní hodnocení slouží tréninkovému manažerovi vyhodnocení zadaných úkolů z předešlého hodnocení. K posouzení práce floor manažera slouží také dokument „Pracovní list manažera“, do kterého personální manažer, tréninkový manažer a vedoucí restaurace (franchisant) zaznamenávají aktuální pracovní výkony (např. výsledky kontrolních reportů a návštěv, výsledky práce v oblasti apod.)

V případě velmi dobrých pracovních výsledků a výborných výsledků pracovních hodnocení, vynikající adaptability, schopnosti samostatně a úspěšně řešit krizové situace a zájmu zmíněného manažera je umožněna příprava na II. asistenta restaurace.

Příprava na pozici II. asistenta trvá minimálně 4 měsíce a je hodně závislá na individuální schopnosti manažera a na jeho zkušenostech. K přípravě jsou využívány tyto pomůcky: Program odborného rozvoje managementu MDP II, O&T manuál, Equipment manuál, Personální manuál, Motivační manuál

V rámci přípravy na pozici II. asistenta se schází tréninkový manažer s připravovanými manažery a prochází teoretickou část přípravy dle sestaveného plánu (minimálně jednou za 14 dní). Po úspěšném absolvování přípravy, navrhuje tréninkový manažer účast kandidáta na kurzu SMC. Vedoucí restaurace (franchisant) pak schvaluje jeho účast. Kurz SMC je 5 denním kurzem zaměřeným na ověření a prohloubení znalostí a dovedností v oblastech komunikace a kontroly, řešení krizových situací apod.

SMC kurz:

Čtyři dny jsou věnovány teoretické přípravě:

- komunikativní dovednosti;
- způsoby kontroly práce;
- delegování úkolů;
- řešení mimořádných situací
- BOZP a PO pro vedoucí pracovníky;
- personální dokumenty a motivace;
- profitabilita restaurace;
- bezpečnost výrobků;
- informační technologie.

Jeden den práce v provozu - provozní den:

- analýza situace v restauraci v oblasti vedení směny, bezpečnosti výrobků, BOZP&PO;
- sestavení problémů a návrhy opatření.

Součástí kurzu SMC je vstupní test, jehož úkolem je ověření kvality přípravy před kurzem.

Dále je pak test závěrečný, jehož cílem je posoudit přínos samotného kurzu.

Součástí kurzu je i hodnocení účastníka, které vypracovává tréninkové oddělení McDonald's a zasílá tréninkovému manažerovi. Toto hodnocení obsahuje vyhodnocení vstupního testu, závěrečného testu, Food Safety testu, provozního dne, aktivity účastníka, vystupování, schopnost zapojení se do týmové práce, schopnost být lídrem, schopnost usměrňovat diskusi.

Úspěšný absolvent tohoto kurzu obdrží certifikát o absolvování kurzu SMC a certifikát BOZP&PO pro vedoucí pracovníky. Od tréninkového manažera pak obdrží akční plán na 2 měsíce. Po úspěšném splnění akčního plánu a schválení vedoucím restaurace (franchisantem) může být jmenován do pozice II. asistenta restaurace. V tomto případě je možné zvýšit plat v souladu se mzdovým předpisem společnosti a změnit pracovní smlouvu.

II. asistent (časově neomezeno)

II. asistent v restauraci je odpovědný za vedení směny, přebírá zodpovědnost za restauraci v době nepřítomnosti vedoucího restaurace (franchisanta) a I. asistenta. Správné a efektivní vedení směny je hlavním úkolem II. asistenta. Podrobný popis práce a odpovědnosti je popsán v Job description pro II. asistenta. Je mu svěřena jedna z již jmenovaných oblastí. Je zodpovědný za chod této oblasti a pravidelně informuje vedoucího restaurace (franchisanta).

V této pozici je manažer hodnocen 1 x za 6 měsíců. Jako podklad pro vypracování pracovního hodnocení slouží akční plány, které jsou vyhodnocovány a aktualizovány jednou za 3 měsíce.

V případě výborných výsledků v oblasti, zájmu manažera a po vyhodnocení potřeb restaurace je možné zahájit přípravu na pozici I. asistenta.

Příprava se rozděluje na dvě části:

- na kurz EMP;
- na kurz RLP.

V obou částech přípravy se schází II. asistent a vedoucí restaurace (franchisant) 1 x za 14 dní ke konzultaci dle plánu. Jako pomůcky slouží – Program odborného vzdělávání managementu MDP II, O&T manuál, Equipment manuál, Personální manuál, Motivační manuál, Marketingový manuál. Příprava na kurz EMP trvá 2-6 měsíců v závislosti na schopnostech a dovednostech II. asistenta. Příprava na kurz RLP trvá 5-8 měsíců.

Po úspěšném absolvování přípravného období schvaluje vedoucí restaurace (franchisant) účast na kurzu.

EMP kurz:

čtyř denní teoretická příprava:

- podrobná orientace v oblasti personálu;
- seznámení s technickým vybavením restaurace - 1. část;
- counseling;
- marketing;
- nábor a výběr;
- trénink.

Součástí kurzu EMP je závěrečný test, sloužící k posouzení znalostí účastníka.

RLP kurz:

pěti denní kurz:

čtyř denní teoretická příprava:

- detailní rozbor výkazu příjmů a výdajů (P&L) restaurace;
- seznámení se s technickým vybavením restaurace - 2. část;
- způsoby regulace nákladů.

jeden den provozu – provozní den:

- velice podrobná analýza všech oblastí vybrané restaurace;
- zhodnocení slabých a silných stránek vybrané restaurace;
- sestavení akčního plánu pro dosažení navržených cílů.

Součástí kurzu RLP je závěrečný test, sloužící k posouzení znalostí účastníka. Po úspěšném absolvování kurzů obdrží účastníci certifikát o absolvování kurzů. Po každém kurzu je připraven 1-2 měsíční akční plán. V případě úspěšného ukončení 2. akčního plánu a schválení vedoucím restaurace je možné jmenování do pozice I. asistent. V tento okamžik je možné změnit mzdu dle platného mzdového předpisu.

I. asistent /časově neomezeno/

Manažer zodpovědný za úroveň QSC, řízení oblasti tréninku, projekci tržeb, kontrolu nákladů na mzdy, oblast oprav strojů a zařízení, sledování produktivity práce, spolupodílení se na vytváření měsíčního rozpočtu restaurace, návrhy na úpravu mezd u zaměstnanců.

Podrobný popis práce a odpovědnosti je popsán v Job description pro I. asistenta.

I. asistent je hodnocen pravidelně jednou za 6 měsíců. Jako podklad pro hodnocení využíváme akční plány sestavované a vyhodnocované na období 3 měsíců. Když má I.

asistent předpoklad pro práci vedoucího restaurace a zájem pracovat v této pozici, může současný vedoucí restaurace doporučit provoznímu oddělení centrály McDonald's zahájení přípravy na pozici vedoucího restaurace. V období přípravy na pozici vedoucího restaurace probíhají pravidelné konzultace s vedoucím restaurace jednou za týden. Příprava na pozici vedoucího restaurace probíhá dle plánu a její délka je 1-2 roky. Součástí konečné fáze této přípravy je pověření vedením vybrané restaurace na 3-6 měsíců a po úspěšném zvládnutí jmenování do pozice vedoucího restaurace. V této situaci je možná úprava mzdy dle mzdového předpisu společnosti. Po úspěšném zvládnutí 1. roku vedení restaurace dostává vedoucí příležitost absolvovat odborný kurz BLP v Mnichově.

BLP kurz:

pěti denní kurz:

zaměřen na budování týmu restaurace, způsoby navyšování tržeb, získání praktických zkušeností a dovedností z jiných regionů světa, analýza a sestavení finanční výsledkové listiny, užití nápravných opatření při poklesu QSC a tržby v restauraci. Součástí kurzu jsou každodenní testy ověřující úroveň znalostí. Po úspěšném absolvování kurzu obdrží vedoucí restaurace certifikát.²⁴

3.3.2 Motivační programy firmy McDonald's

Společnost McDonald's a její franchisoví partneři zaměstnávají v České republice 4000 zaměstnanců. To je značný počet, se kterým je spojená velká zodpovědnost firmy a jejích partnerů. Pro udržení nízké úrovně fluktuace zaměstnanců a co nejlepší produktivitu práce existují 2 úrovně motivačních programů ve firmě McDonald's.

Národní úroveň motivačních programů

Do této kategorie patří motivační programy, které organizuje přímo centrála McDonald's a je pouze na franchisových partnerech, zda se do nich také zapojí.

Program McMoney

Tento program je určený pro zaměstnance na všech pozicích v restauraci. Jedná se o systém odměňování zaměstnanců za mimořádné pracovní výkony, za reprezentaci firmy nebo restaurace nebo za dlouhodobě kvalitně odváděnou práci formou interních peněz – tzv.

²⁴ McDonald's, *Operations and Training manuál*, interní materiál

McDolarů. Zaměstnanec sbírá tyto McDolary a za ně si může objednat věcné dárky z katalogu, který se každých 6 měsíců obměňuje.

Dodatková dovolená

Každý pracovník, který odpracuje u McDonald's 5, 10 a 15 let, získává v daném kalendářním roce navíc 2, 4, resp. 6 týdnů dovolené navíc. Jeden den dovolené navíc získává zaměstnanec při narození dítěte a při svatbě.

Fotbalový a volejbalový turnaj

Každý rok organizuje tréninkové oddělení centrály McDonald's fotbalový a volejbalový turnaj mezi jednotlivými restauracemi. Prvních pět týmů získá kromě poháru a diplomů velké věcné odměny.

„Olympijské“ hry

Kromě fotbalového a volejbalového turnaje pořádá tréninkového oddělení každý rok týdenní „Olympijské“ hry v různých sportovních i dovednostních disciplínách. Vyhrávají opět celé týmy, které reprezentují své restaurace.

Zábavný večer na parníku

Dvakrát ročně vybere vedoucí restaurace 3 své nejlepší zaměstnance a ty mají možnost zúčastnit se zábavného odpoledne a večera spojeného s rautem a diskotékou na parníku v Praze.

Vstupenky na mezinárodní sportovní akce

McDonald's tradičně sponzoruje mistrovství světa ve fotbale, mistrovství Evropy ve fotbale a Olympijské hry. Na fotbalové turnaje mají možnost jet 2 nejlepší zaměstnanci z každé restaurace, kteří dostanou vstupenky na vybraný zápas, na Olympijské hry jede vždy 15 nejlepších zaměstnanců z celé České republiky, které vybere tréninkové a personální oddělení firmy.

Stipendia pro studenty

Každý student, který minimálně rok pracuje u McDonald's, má možnost získat roční stipendium. U svého vedoucího se přihlásí do výběrového řízení, které se koná každý rok a pokud projde prvním kolem, u kterého sedí v komisi zástupci tréninkového, personálního,

marketingového a provozního oddělení centrály McDonald's, je zařazen do 2. kola, které se koná formou assessment centra, které se koná na centrále firmy. Nejlepší 3 studenti potom získají roční stipendium ve výši 2 000,- Kč měsíčně.

Práce v rámci EU

Zaměstnanci McDonald's, kteří hodlají cestovat a mají zájem o práci v restauracích McDonald's v jiné zemi Evropské unie mají možnost získat od svého vedoucího tzv. „McPassport“, což je oficiální potvrzení o absolvování tréninku u McDonald's.

Zahraniční stáže

McDonald's nabízí pravidelně svým úspěšným manažerům možnost absolvovat zahraniční stáže v USA, Německu, Itálii či Maďarsku. Vybraný manažer se podílí na řízení zahraniční restaurace a sbírá cenné zkušenosti, které poté může využít doma. Délka závidí na nabídce hostitelské země, ale obecně se pohybuje od 6 měsíců do 2 let. Manažerům, kteří mají rodinné závazky, nabízí společnost možnost přestěhování se s rodinou do státu, kde stáž probíhá.

Lokální úroveň motivačních programů

Do této kategorie patří motivační programy, které organizuje sama restaurace, resp. její management pro řadové zaměstnance a vedoucí restaurace pro management.

Bonusové programy

Každá restaurace má svůj motivační bonusový program pro management, který je zpravidla závislý na výši nárůstu tržby v daném období (měsíc, čtvrtletí, pololetí) a také na úspěšnosti hospodaření restaurace (náklady na mzdy, energie, výše odpadu surovin a hotových výrobků). Pro řadové zaměstnance se většinou tvoří bonusové programy na důležité události života restaurace – nejvíce odpracovaných hodin v měsíci, nejlepší známka z pracovního hodnocení v daném měsíci, výsledky kontrolních reportů, apod. Výše jednotlivých bonusů se v každé restauraci liší.

Interní soutěže

Toto je důležitá součást provozu všech restaurací McDonald's. Při zavádění nových výrobků se osvědčuje systém soutěží pro zaměstnance na pokladně. Předem stanoví marketingový manažer restaurace cíle prodejnosti daných výrobků a vypíše časově omezenou

soutěž, která má za úkol podpořit prodej zaváděné novinky a pracovníci mají možnost získat finanční či věcné odměny, pokud vypsané kritérium splní. Dlouhodobě je to neúčinnější motivační nástroj a mezi zaměstnanci nejoblíbenější

Outdoorové akce

Vedoucí restaurace má možnost ve spolupráci s tréninkovým oddělením centrály firmy McDonald's uspořádat pro svůj manažerský tým dvoudenní outdoorový výlet, jehož úkolem je stmelit manažery a umožnit jim poznat se navzájem. V restauracích lze najít různé obdoby tohoto konceptu.

Motivační akce

Zpravidla jedenkrát měsíčně pořádá každá restaurace jednorázovou motivační akci pro své zaměstnance. Tyto akce spadají do kompetence tréninkového a personálního manažera. Témata těchto akcí mohou být sportovní (bowling, plavání, výlet na kole, návštěva sportovního utkání, turnaj ve fotbale, basketbalu, volejbalu,...), kulturní (návštěva kina, divadla, koncertu, diskotéky,...) nebo všeobecně společenské (turnaj v šipkách, turnaj ve stolních hrách,...).

Nefinanční odměny

V některých provozovnách McDonald's funguje systém nefinančních odměn, což mohou být odměny za výtečně odvedenou práci ve formě vstupenek do kina, divadla, permanentních vstupenek do lázní, poukázek na jídlo u McDonald's zdarma. Jedná se o alternativu k celostátnímu programu McMoney.

Pracovník měsíce

Různé modifikace této motivační aktivity se vyskytují téměř ve všech restauracích McDonald's, ať už jde o Pracovníka měsíce celé restaurace, Nejlepšího pracovníka měsíce na pokladně, Nejlepšího nováčka měsíce, apod.

Motivační systémy u McDonald's mají rozmanitou podobu a jsou důkazem, že firma bere svou zásadu: „U McDonald's vše stojí a padá s lidmi“ ne pouze jako PR slogan, ale jako vážně míněnou a také naplňovanou filosofii při práci s lidmi.²⁵

²⁵ McDonald's, *Motivační manuál*, interní materiál

System exit interview

Nedílnou součástí motivačních procesů v restauracích McDonald's je systém tzv. **exit interview**. Zaměstnanec je při podpisu ukončení pracovního poměru požádán o vyplnění formuláře, ve kterém vyplní důvody svého odchodu, stručné zhodnocení fungování firmy a svého působení. Personální manažer tyto formuláře analyzuje na měsíční bázi a při pravidelných schůzkách s vedoucím restaurace pracují s těmito daty – úprava náborového inzerátu, motivačních programů, systém komunikace se zaměstnanci apod.

4 Způsoby získávání zaměstnanců v jiných společnostech a doporučení pro McDonald's

V této poslední kapitole charakterizují nabídku zaměstnání a způsoby získávání zaměstnanců ve firmách, které se strukturou podobají McDonald's a mohou být do určité míry konkurentem v získávání zaměstnanců. Pro Chrudim, jsem vybral společnost Vodafone a její Call Centrum, z Hradce Králové je to společnost T-mobile a v Pardubicích jsou to společnosti O2 Telefónica, Foxconn, hypermarket Globus, Lion Teleperformance . Na konci této kapitoly shrnu všechna dosažená fakta, z kterých vytvořím závěr a doporučení pro McDonald's. Doporučení se bude týkat možné změny taktiky z hlediska vlastního získávání zaměstnanců, které bude vyplývat z postupů a také z analýzy konkurence. Většina informací o společnostech je z jejich webových stránek. Na těchto stránkách je sekce Kariéra (Zaměstnání), kde se potenciální uchazeči dozvědí potřebné informace. Protože většina dnešních uchazečů o zaměstnání již internet využívá, zaměřil jsem se na styl a data uvedená na webových stránkách společností. Tato data jsou dostatečně obsáhlá a pro tento účel dostačující.

Dále jsem pro získání informací rozesílal do společností e-mail, v kterém jsem je žádal o zodpovězení následujících otázek:

- 1) Způsoby získávání pracovníků;
- 2) Zda nabízí brigády pro studenty a na jaké pozice;
- 3) Zda je možné si podat přihlášku na internetu;
- 4) Zdali spolupracují s úřady práce nebo agenturami;
- 5) Kolik má organizace zaměstnanců;
- 6) Motivační programy.

Připojil jsem i dotaz na průměrný plat v organizaci a základní hodinovou mzdu pro částečné úvazky.

4.1 Vodafone Call Centrum, Chrudim

Jedná se o tzv. Call Centrum tohoto mobilního operátora, který vstoupil na trh v roce 2000. V současné době jsou tato Call Centra pouze v Praze a Chrudimi. Jelikož se jedná o velkou firmu (v současné době má 700 zaměstnanců), která má mnoho zaměstnanců a je v blízkosti Pardubic, zařadil jsem ji do výběru firem, které by mohly konkurovat McDonald's v rámci získávání zaměstnanců.

Vodafone používá hlavně metodu internetové sítě. V současné době je pro pobočku v Chrudimi na webových stránkách Vodafonu umístěna nabídka zaměstnání. Je v podobě zvýrazněného elektronického letáku v sekci O Vodafonu - kariéra a informuje potenciální uchazeče o možnosti navštívit dny otevřených dveří na pobočce v Chrudimi. Tento leták nabízí možnost poznat firmu z pohledu mobilního operátora, ale také z pohledu zaměstnavatele.

Společnost se na stránkách prezentuje vcelku vhodným a standardním způsobem jako cílevědomá, které záleží na lidech, nedělá mezi nimi rozdíly a podporuje jejich schopnosti a pracovní tým. Nabízí zaměstnancům způsob moderního firemního vzdělávání, které sleduje osobní a firemní cíle. Strategie ve vzdělávání má za úkol, aby se zaměstnanci podíleli na společném úspěchu firmy, a každá absolvovaná úroveň je náležitě odměněna. Společnost používá nástroje na řízení pracovní výkonnosti a pracovní postup prostřednictvím vnitřního náboru. Společnost také používá moderní nástroje pro řízení firmy a zakládá si na firemní komunikaci, která podporuje spokojenost zaměstnanců.

V další části v sekci Kariéra si potenciální uchazeč může zvolit funkční zařazení, typ smlouvy, místo, druh práce, pracovní dobu, experience level. Velmi užitečnou funkcí pro potenciální uchazeče je Můj pomocník v kariéře u Vodafonu Czech Republic, který uchazečům pošle e-mail pokaždé, když se objeví volné místo, které si vybrali. Je to spíše pro zájemce o plný pracovní úvazek, protože delší doba čekání hlavně u studentů může přerůst v nezáměr nebo hledání jiné alternativy.

Mezi způsoby získávání zaměstnanců u společnosti Vodafone patří: pomocí internetové sítě, kde jsou zveřejněna volná pracovní místa, dále doporučení stávajících zaměstnanců (odměna pro ně při získání nového zaměstnance) a poté občasná spolupráce s agenturami pro získání brigádníků. Pro studenty jsou nabízeny pozice operátorů na částečný úvazek (20 hodin týdně). Přihlášku o zaměstnání je možné podat pomocí internetu a společnost také spolupracuje s portálem jobs.cz. Spolupráce s pracovními úřady nebo agenturami je však minimální. Počet zaměstnanců v Call Centru Chrudim je přibližně 400 až 500. Mezi motivační programy společnosti patří: zaměstnanecké benefity, variabilní složky mzdy, team buildingy, celofiremní akce. K rozvoji zaměstnanců je pak využíváno různých školení a tréninků.

Hodinová mzda pro částečné úvazky je cca 80,- Kč/hod.

4.2 Foxconn

Tato firma je největším zaměstnavatelem v Pardubicích a je v popředí žebříčku společností, který je měřen podle tržeb. Foxconn je uznávaným globálním leaderem v poskytování kompletních řešení v IT oblasti a produkci spotřební elektroniky až po výrobu součástek pro komunikační a elektronická zařízení.

Hned na úvodní webové stránce mezi aktualitami inzeruje Foxconn nabídku pro absolventy a stejně jako ostatní firmy má sekci Kariéra, kde se nacházejí části:

- jak se ucházet o práci – kde se nachází dotazník pro zájemce o zaměstnání;
- volná místa – kde se nachází přehled volných míst, v současné době jsou to jen kvalifikované pozice;
- adaptace – v této sekci jsou informace o adaptačních programech určených pro absolventy středních škol a vysokých škol, které jim mají v prvních třech měsících usnadnit přechod ze školního prostředí do reality;
- zaměstnanecké výhody – v této sekci jsou zmiňovány aktivity a akce pro zaměstnance, mezi které patří: reprezentační ples, lyžování, vánoční večírek atd. Dále jsou zde uvedeny zaměstnanecké výhody jako např. příspěvek na penzijní připojištění, doprava do organizace, slevy v určitých prodejnách, stravování atd.;
- vzdělání – zde jsou uvedeny možnosti interního a externího vzdělávání;
- pro studenty – exkurze, diplomové práce, přednášky, stáže a praxe, brigády.

Webové stránky jsou přehledné a uchazeč o zaměstnání zde nalezne potřebné informace. Foxconn standardně nabízí pro studenty dělnické profese a THP (technicko – hospodářský pracovník, spíše administrativa). Největší zájem jak ze strany společnosti, tak ze strany studentů je o prázdninách. Přes rok jsou přijímáni studenti na brigády, ale v podstatně menším množství. Způsob přihlášky o zaměstnání je možný i na internetu, kde jsou uvedeny volné pozice. Uchazeč vyplní dotazník, k němu přiloží životopis a dostane se do centrální databáze Personálního oddělení, které s těmito daty posléze pracuje. Protože společnost zaměstnává velké množství cizinců je nutná spolupráce s úřadem práce pro kterou je sestaven speciální tým. Také existuje spolupráce s personálními agenturami, které společnosti pomáhají v externím získávání pracovníků, protože nelze čerpat z vlastních zdrojů. Foxconn zaměstnává v současné době kolem šesti až sedmi tisíc zaměstnanců, ale přesná čísla není jednoduché získat. Motivační programy a jejich struktura je přímo úměrná tak velkému počtu zaměstnanců.

4.3 Lion Teleservices CZ, a.s.

Lion Teleperformance Česká republika je obchodní značka společnosti Lion Teleservices CZ, a. s. pro služby integrovaného komunikačního centra, zajišťující pro své klienty získávání a poskytování informací za pomoci veškerých dostupných komunikačních kanálů a moderního technického vybavení. Tato společnost má sídlo v Pardubicích.

Stejně jako předchozí společnosti má i tato společnost na svých webových stránkách sekci Kariéra, kde se prezentuje jako firma, která za základ svého úspěchu považuje své zaměstnance a nabízí příležitost a patřičné ohodnocení všem úspěšným zaměstnancům. Dále je zde zmíněno, že zaměstnanci získávají řadu zkušeností a benefitů ve společnosti, která je na předním místě mezi poskytovateli služeb v oboru. Tato sekce je ukončena odkazem na nabídku práce. Společnost nabízí volná místa na hlavní pracovní poměr na pozicích prodejního manažera, trenéra a vedoucího týmu. Tyto pozice jsou doplněny stručnou charakteristikou pracovní náplně. Pro brigádníky jsou nabízeny pozice operátorů call centra a telefonních operátorů.

Způsob získávání zaměstnanců je pomocí inzerce, poté výběrového řízení, které je rozděleno na seznamovací kolo, assessmet centrum a nabídku zaměstnání. Pro studenty, jak již bylo řečeno, jsou nabízeny brigády na pozici operátor Call Centra. Uchazeč se o místo může ucházet prostřednictvím přihlášky na internetu nebo na serverech práce.cz a jobs.cz. Dále organizace spolupracuje s úřady práce v Pardubicích i Hradci Králové a nemalá je i spolupráce s pracovními agenturami (Grafton, Manpower, Start, Index Nosluš). Počet zaměstnanců ve firmě je 600 včetně brigádníků. K motivaci pracovníků slouží finanční, nefinanční, dlouhodobé i krátkodobé soutěže, které mohou být zaměřeny na tým nebo na jednotlivce.

4.4 T-mobile Call Centrum, Hradec Králové

Tato pobočka firmy T-mobile je stejně jako u firmy Vodafone forma tzv. Call centra. Z toho plyne, že zaměstnává i větší množství pracovníků na částečný úvazek. Obecně je tato firma jedním z hlavních mobilních operátorů v České republice.

Opět jsem čerpal z webových stránek. Zájemci najdou potřebné informace v sekci O společnosti - Zaměstnání. Firma ročně obsadí přes 400 pracovních pozic, ale jedná se o celorepublikové číslo. Dovednosti a znalosti uchazečů jsou očekávány podle typu obsazovaného místa a jsou uvedeny v personální inzerci a předpoklady pro úspěšnou práci jsou: chuť pracovat, rychle se učit novým věcem, zodpovědnost a samostatnost. Zájemci

o zaměstnání mají jednoduchý přístup pomocí internetu, kde jsou po vložení životopisu a odeslání elektronického dotazníku tato data předána přímo specialistovi na lidské zdroje. Tento pracovník má poté na starosti výběrové řízení a informuje uchazeče o dalším postupu. Výběrové řízení je buď individuální formou interviu nebo skupinové assessment center.

Protože cíle kladené na zaměstnance jsou vysoké, mají zaměstnanci k dispozici nadstandardní balíček zaměstnaneckých výhod a pracovních pomůcek. Výhody, které jsou nabízeny zaměstnancům, jsou následující: systém benefitů Cafeteria (jedná se o objednávání různých slev, poukázek, příspěvků, služeb), příspěvek na penzijní připojištění, slevy na bankovní produkty, zaměstnanecké telefony, zdravotní péče, slevy na nákup služeb a zboží. T-mobile jako svou vysokou prioritu vzdělávání zaměstnanců, které začíná již hned po nástupu tzv. „Orientačními dny“, které seznámí zaměstnance se společností a její kulturou. Dále podporuje zaměstnance pomocí různých školení, ve studiu na vysokých školách, používá vzdělávací nástroj e-learning, kurzy anglického jazyka. Má svou akademii interních trenérů. Společnost také spolupracuje s několika univerzitami (technického zaměření) formou budování výzkumných laboratoří, odborných přednášek a spoluprací se studenty (zadávání semestrálních i diplomových prací, stipendia, praxe).

Společnost spolupracuje s personálními agenturami www.jobpilot.cz a www.addeco.cz.

4.5 Globus, Pardubice

Jde o hypermarket, který jako první vstoupil na český trh. Síť třinácti prodejen je rozmístěna po celé republice a většina těchto objektů je vybavena vlastní pekárnou, řeznictvím a čerpací stanicí.

Webové stránky jsou přehledné a hned v prvním okně je odkaz s názvem Zaměstnání. V této části se nachází zaměstnanecké výhody, mzdová kalkulačka, volná místa, kariérní příběhy našich zaměstnanců a zákoník práce v praxi Globusu. Sekce zaměstnanecké výhody je v podstatě výčtem a lákadlem pro potencionální uchazeče a jedná se spíše o základní informace než o zaměstnanecké výhody. Globus se zde prezentuje jako poskytovatel dobrého výdělků za náročnou a zodpovědnou práci, který by měl být nad průměrem výdělků v maloobchodní sféře. Nabízí zajímavou práci, stabilitu, respekt, který souvisí s lidským přístupem a vzájemným uznáváním mezi zaměstnanci. Globus respektuje potřeby zaměstnanců a zakládá komunikaci na vzájemné domluvě, podporuje rozvoj zaměstnanců prostřednictvím kurzů a školení pro trvalé zvyšování sebevědomí zaměstnanců. Jako jediná organizace zde zdůrazňuje nabídku práce pro ty, kteří ji shánějí obtížněji, jako jsou důchodci,

ženy na mateřské dovolené atd. Jde o práci na částečný úvazek, časově omezené brigády nebo různé výpomoci např. o Vánocích. Mezi zaměstnanecké výhody patří 13.plat, stravenky nebo např. podpora sportovní a relaxační činnosti. Mzdová kalkulačka slouží pro výpočet mzdy stávajícím zaměstnancům, kteří např. absolvují více směn nebo pracují o víkendu.

V sekci volných míst je uveden seznam volných pracovních míst, zejména se jedná o nepříliš kvalifikované pozice do hypermarketu, Baumarktu a pekárny (prodavač, pekař, pokladní). Součástí je i odkaz na personální dotazník. Velmi vhodné jako motivace pro uchazeče je umístění kariérních postupů zaměstnanců. V odkazu Zákoník práce v praxi Globusu jsou celkem užitečné informace pro uchazeče, aniž by tato část byla nějakým způsobem výrazná. Je zde zmíněna adaptace nového zaměstnance a vysvětlení systému pracovní doby vzhledem k otvíracím hodinám. Tato část by si podle mého názoru zasloužila větší zvýraznění.

4.6 Telefonica O2, Pardubice

Tato nadnárodní společnost, která vznikla převzetím společnosti Eurotel a Český Telecom poskytuje jako jediná v České republice komplexní nabídku hlasových a datových služeb v pevných a mobilních technologiích včetně nabídky na využívání síťové infrastruktury pro provozovatele a poskytovatele veřejných i neveřejných sítí a služeb.

Opět jako všechny předchozí společnosti využívá k získávání pracovníků také své webové stránky, kde je opět umístěna sekce kariéra, i když v porovnání s ostatními je tato složka podstatně stručnější. Jedním z hlavních cílů společnosti je stát se nejvyhledávanějším zaměstnavatelem pro špičkové zaměstnance, které chce motivovat a rozvíjet. Nabízí uchazečům možnost stát se členem dynamického a profesionálního prostředí nadnárodní společnosti a dosáhnout tak osobního a profesního rozvoje.

Uchazeč si může podle jednoduchého a přehledného systému určit region a druh profese, který by rád u firmy vykonával. Pro pardubický kraj jsou v současné době volné pouze tři pozice, které však mají požadavky určité kvalifikace. Vhodné je, že nabízená místa obsahují po rozbalení v několika bodech popis pracovní pozice, požadavky na uchazeče, nabídku od společnosti co se týče profesního růstu, odměn apod. a kontakt. Celkově je nabídka volných míst velice pestrá (včetně brigád), ale je nutné si uvědomit, že je celorepubliková.

Získávání zaměstnanců se však neuskutečňuje přímo společností, ale prostřednictvím agentur, které společnosti zprostředkovávají operátory. Na ostatní pozice jsou vypisována výběrová řízení, která jsou uveřejňována na serverech agentur nebo např. v tisku. Brigádníci

tedy nejsou přímo zaměstnanci společnosti, ale jsou klienty agentur, kteří jim práci zprostředkovávají. Většinou se jedná o pracovní místa operátora nebo pracovníka prodeje. Zájemce tedy nekontaktuje v případě zájmu společnost, ale je přesměrován na agenturu. S úřady práce společnost nespolupracuje, ale spolupráce s agenturami je častá. Pardubická pobočka firmy spolupracuje s agenturou Legendor, ale mohou to být také agentury např. Adecco nebo Axial, webovým serverem je jobs.cz. K motivaci je pro zaměstnance používán široký systém benefitů. Pro brigádníky se používá systém procent z prodeje nebo odměny podle kvality rozhovorů. Jinak se dělají různé týdenní, měsíční nebo čtvrtletní soutěže.

Podařilo se mi získat i informace o mzdách pro zaměstnance a brigádníky. Operátor přes agenturu má průměrně 11 500,-Kč a částečné úvazky začínají na 53,- Kč/hod. Operátoři zaměstnaní přímo společností mají cca 13 500,-Kč.

Všechny uvedené organizace stejně jako McDonald's přijímají nové pracovníky. Z toho plyne skutečnost, že míra nezaměstnanosti je velmi nízká. Každá z organizací má stanoveny své strategie v získávání pracovníků a snaží se pomocí nich přilákat nové. Z výše uvedených charakteristik a metod se pokusím v následujícím odstavci určit doporučení pro společnost McDonald's.

4.7 Srovnání a doporučení

Aby bylo možné zhodnocení a doporučení je potřeba analyzovat současnou situaci z pohledu personálního řízení ze strany McDonald's Pardubice.

4.7.1 McDonald's – webové stránky

Webové stránky společnosti jsou přehledné a ucelené. Podobně jako ostatní společnosti, i McDonald's má hned v úvodu odkaz na sekci Kariéra. Tato část webových stránek je rozdělena na devět částí: nabídka pracovních příležitostí, možnosti brigád, příležitosti pro nejlepší, příběhy zaměstnanců, systém hodnocení a odměňování, zaměstnanecké výhody, hodnota McDonald's, spolupráce se školami a kontakty.

V sekci Nabídka pracovních příležitostí se společnost prezentuje jako jedna z nejvýznamnějších a nejúspěšnějších společností na světě a zdůrazňuje, že je důležitým zaměstnavatelem. Heslem společnosti je: „Správní lidé na správných místech“ McDonald's nabízí pracovní příležitosti, které vyhovují všem zaměstnancům díky flexibilním pracovním úvazkům. Ve společnosti tak mohou pracovat maminky na rodičovské dovolené, studenti,

senioři atd. Důležité jsou prokázané schopnosti a pracovní výsledky a ne vzdělání nebo věk. Pracovní výsledky jsou pak předpokladem dalšího pracovního růstu. V této sekci je pak přehled volných pracovních míst v jednotlivých restauracích. V části Možnosti brigád je nabídka práce pro studenty a jsou zde napsány výhody proč pracovat na brigádě právě u McDonald's včetně studentských stipendií.

Příležitosti pro nejúspěšnější přináší uchazečům přehled o možnostech různých výhod. Jsou jimi stipendia pro studenty (většina zaměstnanců na částečný úvazek jsou studenti a 30 % manažerů jsou také studenti), naplánování směn podle potřeby studenta, budování kariéry a práce v zahraničí. Příběhy zaměstnanců jsou přehledem jak je možné se v rámci restaurace vypracovat z úplného začátečníka až na pozici vedoucího restaurace. Systém hodnocení a odměňování popisuje systém pracovních hodnocení, které mají za následek pracovní postup a zvyšování mzdy, je zde také zmíněn systém mzdových předpisů pro zaměstnance.

V sekci Zaměstnanecké výhody jsou uvedeny dárky pro zaměstnance, akce (i celorepublikové), které mají různou podobu (sport, kultura, zábava) a další zaměstnanecké výhody. V části Hodnota McDonald's je pak článek generálního ředitele pana Arnauda Burlina o důležitosti zaměstnanců a jsou zde uvedena ocenění, které společnost získala jako dobrý zaměstnavatel. Spolupráce se školami pak poukazuje na možnost stáží, přípravy projektů, exkurzí, ročníkových a diplomových prací. Odborníci od firmy pak také spolupracují se školami tím, že sami přednášejí své zkušenosti z různých oblastí.

Webové stránky společnosti nijak nezaostávají za stránkami jiných společností. Jsou podle mého názoru jedny z nejlepších a přinášejí nejen potencionálním uchazečům o zaměstnání dostatečné množství informací. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že uvedené informace nejsou zkreslovány a odpovídají praxi.

4.7.2 Současná situace McDonald's Pardubice z hlediska personálního řízení

McDonald's Pardubice se řídí v oblasti získávání, výběru a motivace zaměstnanců všemi postupy, které jsou zmíněny v předchozí kapitole. Tento systém přizpůsobuje operativně svým potřebám a současné situaci. I přesto, že je nastavený systém velice kvalitní, trápí tuto restauraci některé problémy.

Problémy jsou:

- Problém nočních směn – jedná se z pohledu pardubické restaurace o relativně dlouhodobý problém (mimo velkých letních prázdnin). Protože většina restaurací je založena na pracovnících na částečný úvazek je v době školního roku problém tyto směny, které končí až hodinu a půl po půlnoci, obsadit. Pracovníci na plný úvazek jsou potřeba v dopoledních hodinách a přes poledne. Z toho důvodu je nedostatek zaměstnanců na obsazení nočních směn.
- Vysoká fluktuace – tento problém je spíše celorepublikový a je výsledkem velkého množství pracovníků na částečný úvazek. Nabízí se zde otázka jak si studenty udržet i po skončení jejich studia.
- Jak již bylo řečeno, McDonald's zaměstnává spoustu mladých lidí, kterým dává možnost výdělků peněz a hlavně (to studenti ocení až při hledání zaměstnání) jim dává možnost získat velmi cenou praxi. To však přináší riziko nejen vysoké fluktuace, ale také velkého jednorázového odchodu zaměstnanců. Trénink nových pak trvá určitou dobu.
- Současná situace McDonald's Česká republika je z hlediska personálního managementu spojena s nedostatkem pracovníků. Získávání zaměstnanců je tak celoročním procesem.

4.7.3 Výhody McDonald's Pardubice oproti ostatním organizacím

McDonald's Pardubice jako většina ostatních restaurací přijímá pracovníky během celého roku. Vhodný uchazeč je kdykoliv přijat a není ovlivněn sezónními měsíci, kdy ostatní společnosti hledají brigádníky např. na záskok za pracovníky na plný pracovní úvazek, kteří mají dovolenou.

Z vlastní zkušenosti vím, že nastavený systém související se získáváním, výběrem a motivací zaměstnanců je v pardubické restauraci dodržován a je na něj kladen velký důraz. Hodnota lidských zdrojů je na vysoké úrovni, což je důležité pro pověst společnosti. To má také za důvod, že zde mladí zůstávají déle, než měli původně v plánu, díky dobrému kolektivu.

Pokud mají studenti strávit prázdniny v cizině nebo chtějí delší pracovní volno, ale potom by se rádi do restaurace vrátili, společnost se jim snaží vyjít vstříc. Jedná-li se o vytrénovaného zaměstnance, do kterého byly vynaloženy finanční prostředky, není důvod proč se s ním nedomluvit. Taková situace se také týká např. zaměstnankyň s dětmi, které dostávají směny tak, aby byly schopné starat se o rodinu.

Jako výhodu můžeme brát i fakt, že studenti jsou ochotni pracovat i za méně peněz, ale za podmínky, že jejich práce má smysl. Tomu odpovídá situace, že např. práce hostesek, promotérů nebo telefonních operátorů, která je i z mé vlastní zkušenosti nezáživná, je oproti jiným brigádám relativně dobře placená. Pokud není náplň práce založená na kreativitě, vlastním rozhodování nebo je pro pracovníky spíše nepříjemnou povinností, dávají studenti přednost raději práci o něco hůře placené, ale o to příjemnější. Tím nechci srovnávat hodinovou mzdu pro brigádníky mezi jednotlivými společnostmi ani tvrdit, že McDonald's Pardubice nabízí nízkou mzdu, ale chci jako výhodu určit kreativní a zajímavou práci v dobrém kolektivu, kterou společnost nabízí.

4.7.4 Doporučení pro McDonald's Pardubice

Z dosažených informací jsem vytvořil doporučení pro restauraci v Pardubicích. Jelikož systém restaurací je velmi podobný, mohou být níže uvedené body i doporučením celorepublikovým.

- **Personální agentury** – jelikož má restaurace problém s obsazováním nočních směn a tato situace může zasahovat i do ostatních oblastí vedení restaurace (zkušení pracovníci musí místo tréninku zaměstnanců a jiných činností chodit na noční směny, na kterých své zkušenosti neuplatní), doporučil bych spolupráci s personálními agenturami. Jedná se sice o nákladnou metodu získávání zaměstnanců, ale tato metoda může mít kladný vliv na ostatní oblasti fungování restaurace. Jednalo by se o zprostředkování zaměstnanců pouze na noční směny a podle potřeb restaurace.

- **Internetové stránky** – vzhledem k tomu, že potřeby restaurací jsou z hlediska personálního řízení rozdílné, bylo by vhodné, kdyby byl na jednotných stránkách odkaz na určitou restauraci, o kterou má uchazeč zájem. Restaurace by pak mohla se stránkami do jisté míry pracovat a sestavit tak pro potencionální uchazeče aktuální nabídku, která by odpovídala dané restauraci.

- **Zdůraznit flexibilní pracovní dobu** – hypermarket Globus dává dostatečný důraz na přizpůsobení pracovní doby požadavkům zaměstnanců. Tato skutečnost se děje také v McDonald's Pardubice. Jen tato výhoda pro zaměstnance není novým uchazečům dostatečně prezentována. Přizpůsobení pracovní doby je součástí každého plánování směn a zaměstnanci mají tak větší volnost a možnost osobního volna, tak jak potřebují.

- **Dny otevřených dveří pro uchazeče** – tuto součást procesu získávání zaměstnanců realizuje Vodafone v Call Centru v Chrudimi. McDonald's každoročně také uskutečňuje Dny otevřených dveří. Ty jsou však zaměřeny na celou veřejnost. Pořádat tuto

akci zaměřenou pouze na potenciální uchazeče by mohlo zvýšit jejich zájem. Tato metoda by ani neměla být spojena s vysokými náklady.

- Z vlastní zkušenosti také vím, že by bylo vhodné **zkrátit reakční dobu** na odevzdané předběžné dotazníky o zaměstnání. Někdy se proces vyhodnocení dotazníku a kontaktování uchazeče až neúměrně protahuje. Důvodem je jiné pracovní vytížení zodpovědné osoby. Časový rozsah a místo pro výběrové pohovory by se také mohl zlepšit. Pro tyto pohovory chybí v restauraci samostatné prostory, do kterých by nikdo během pohovoru nevstupoval.

- **Používání assessment center** je jedním z dalších bodů doporučení a souvisí s bodem předchozím. Série simulací typických pracovních činností a modelových situací může eliminovat nevhodné uchazeče. Jelikož v náplni práce je kladen velký důraz na praxi, mohla by se tato metoda osvědčit.

- Dalším bodem je spíše připomenutí. Týká se **rotací odměn**, které pokud jsou stále stejné, tak ztrácejí svoji funkčnost.

- McDonald's Pardubice má také jistou rezervu v používání tzv. **exit interview**. Tyto formuláře jsou sice odcházejícími zaměstnanci vyplňovány, ale jejich vyhodnocování a následná analýza není zcela využívána pro stanovení důvodů odchodu a případné změny v systému personálního řízení nebo přístupu k zaměstnancům.

- **Bonusy** – tento systém se v pardubické restauraci používá, ale podle mě ne v dostatečném měřítku. Větší zainteresovanost do cílů restaurace a rozšíření bonusového systému mezi všechny zaměstnance by také mohlo přinést kladný výsledek např. v oblasti snížení fluktuace.

Spolupráce s úřady práce by také mohla být jedním z doporučení. Ale současná nízká míra nezaměstnanosti na trhu práce, má za následek, že doporučení zaměstnanci nejsou příliš vhodní. Jsou to lidé, kteří patří např. do skupiny těžko zařaditelných zaměstnanců a spolupráce s nimi nemá ani pro společnost ani pro uchazeče budoucnost.

Otázkou je také uveřejnění hodinové mzdy nebo průměrného výdělku. Lidé, kteří hledají zaměstnání nebo studenti hledající brigádu nebo práci na částečný úvazek, se často zajímají nejen o náplň práce, pracovní podmínky, ale samozřejmě také o to kolik si v nové práci mohou vydělat. Od společností však není jednoduché získat informace o mzdě. Nevím, z jakého důvodu jsou tyto údaje tak „tajné“. Např. student hledající brigádu se hlavně zajímá o to, kolik si vydělá. To, že se to z přístupných zdrojů nedozví, může mít za následek jeho pozdější nezájem. Kontaktováním společností je možné se dozvědět potenciální výdělek, ale bylo by jednodušší tyto informace zveřejňovat.

Závěr

McDonald's Pardubice má ve zmíněných firmách velkou konkurenci v získávání zaměstnanců. Společnosti využívají soudobé a moderní postupy při získávání, výběru a motivaci zaměstnanců. Všechny mají velmi dobře propracovaný systém webových stránek, což je účinné hlavně pro získávání studentů na brigády nebo částečný úvazek, protože ti hledají práci hlavně na internetu.

Důležité je také, že současní studenti mají čím dál větší nároky na mzdu a pracovní podmínky. Bohužel s jejich nároky přímo úměrně neroste kvalita jejich odvedené práce. Myslím si, že mezi mladými lidmi koluje povědomí o tom, že peníze se dají vydělat velmi lehce, ale poté zjišťují, že realita je o poznání jiná. To souvisí i s touto dobou, kdy rodiče dávají svým dětem dostatečné kapesné z důvodu nedostatku času jim věnovaného, ale neuvědomují si, že toto jednání jim může zkomplikovat zařazení do běžného života. Lidé, kteří mají v mládí zkušenosti s nějakou brigádou nebo prací na částečný úvazek, jsou mnohem lépe prakticky vybaveni, mají větší praxi a dokáží si vážit peněz. Tento problém je obecně vzato otázkou celé současné společnosti. Podpora studentů a jejich možnosti výdělku by měla být ze strany státu mnohem intenzivnější. Bohužel tento fakt si současní vládní představitelé uvědomili až v poslední době.

Během mé práce jsem kontaktoval více společností. Komunikace byla z velké části bezproblémová a dostalo se mi odpovědí na zasláné emaily. Jen mě překvapil postup hypermarketů, které pro mě z neznámého důvodu neodpověděly na emaily a požadovaná data, která přitom nemají interní podobu. Ostatní společnosti vyšly mé prosbě o spolupráci vstřícně asi také proto, že si plně uvědomují významnost lidských zdrojů.

Lidské zdroje jsou velmi cenným zdrojem organizací. Každá společnost si určuje jaké metody a strategie bude používat. Dnes je k těmto metodám díky početné literatuře a informacím na internetu jednoduchý přístup a aplikaci usnadní i praktické příklady. Samozřejmě, že firmy mají i vlastní týmy specialistů - personalistů, kteří mají pro tuto oblast patřičné vzdělání. Je však důležité, aby organizace byly flexibilní a přizpůsobivé a byly schopné reagovat na měnící se situaci trhu práce. Cíle, metody, strategie a taktiky v oblasti lidských zdrojů je nutné obměňovat a sledovat přitom také ostatní organizace, které jsou i v oblasti lidských zdrojů pro organizaci konkurencí. Společnost se stále vyvíjí a proto je nutné i v této problematice jít s dobou.

Výsledkem mé práce je vymezení metod, pojmů a postupů v oblasti získávání, výběru a motivace zaměstnanců. Zhodnotil jsem současnou situaci trhu práce na Pardubicku,

zmonitoroval jsem tyto postupy v jiných společnostech, které mohou být konkurentem v získávání pracovníků pro pardubickou restauraci a nakonec jsem z dosažených dat a informací vymezil doporučení pro McDonald's Pardubice v dané oblasti.

Použitá literatura

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky 3.vydání*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3
- [3] LUDLOW, Ron. Panton, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995, ISBN 80-7169-252-2
- [4] MILKOVICH, Georgie T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada a.s., 1993, ISBN 80-85623-29-3
- [5] Motivační přístup k lidem, McDonald's, 2007, interní materiál
- [6] PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7
- [7] Personální management, McDonald's, 2007, interní materiál
- [8] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-097-X
- [9] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, ISBN 80-86395-46-4
- [10] WERTHER, William B. Jr. DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, ISBN 80-85605-04-X

Elektronické zdroje

- [1] Akademie Orlita [online]
Aktualizováno 02.05.2008 [cit. 2008-04-28]. Dostupný na WWW:
<<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=65>>
- [2] Assessment Systems [online]
Aktualizováno 02.05.2008 [cit. 2008-05-02]. Dostupný na WWW:
<http://www.asystems.sk/generate_page.php?page_id=296&lang=2>
- [3] Foxconn [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<<http://www.foxconn.cz/kariera/>>

- [4] Gate2Boitech [online]
Aktualizováno 28.4.2008 [cit. 2008-04-28]. Dostupný na WWW:
<<http://www.gate2biotech.cz/ziskavani-zamestnancu/>>
- [5] Globus [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<http://www.globus.cz/pls/db1a_fe/globus>
- [6] Hajd s.r.o [online]
Aktualizováno 05.05.2008 [cit. 2008-05-05]. Dostupný na WWW:
<<http://www.hajd.cz/index.asp?menu=576>>
- [7] Integrovaný portál MPSV [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<http://portal.mpsv.cz/sz/local/pa_info/zpravy_up_pa>
- [8] Marketing&Media [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<http://mam.ihned.cz/c4-10000585-15766430-103000_d-pratelske-vztahy-snizuji-produktivitu>
- [9] Marketingové noviny [online]
Aktualizováno 24.04.2008 [cit. 2008-04-28]. Dostupný na WWW:
<http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=780>
- [10] McDonald's [online]
Aktualizováno 18.05.2008 [cit. 2008-05-18]. Dostupný na WWW:
<<http://mcdonalds.jobs.cz/>>
- [11] PRÁCERYCHLE.CZ [online]
Aktualizováno 02.05.2008 [cit. 2008-05-02]. Dostupný na WWW:
<<http://www.prace-rychle.cz/cs/poradna/slovník-pojmu.html>>

- [12] Telefónica O2 [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<<http://telefonicao2cr.jobs.cz/>>
- [13] Teleperformance [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<<http://www.teleperformance.cz/kariera.asp>>
- [14] T-mobile [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<<http://t-mobile.cz/Web/Residential/OSpolecnosti/Zamestnani/Default.aspx>>
- [15] Vodafone [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<<http://www.vodafone.cz/about/hr/index.htm>>
- [16] Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]
Aktualizováno 15.04.2008 [cit. 2008-04-15]. Dostupný na WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>
- [17] Zkratky [online]
Aktualizováno 16.05.2008 [cit. 2008-05-16]. Dostupný na WWW:
<<http://www.zkratky.cz/>>

Seznam zkratek

- BLP – Business leadership practises – kurz pro vedoucího restaurace
- BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- CT – Crew trenér – trenér zaměstnanců
- EMP – Effective management practises – kurz pro pozici I. asistent
- EU – Evropská unie
- FM – Floor manager – vedoucí směny
- FMC – Floor management course – první manažerský kurz
- HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points – analýza nebezpečí a kritické kontrolní body
- ISŠ – Integrovaná střední škola
- MDP – Management development programme – systém vzdělávání manažera
- OJE - On The Job Experience – program při výběru zaměstnanců
- OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení
- OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná
- O&T – Operations and training – název tréninkového manuálu
- PO – Požární ochrana
- PR – Performance review – pracovní hodnocení
- PR – Public relations – styk s veřejností
- P&L – Profit and lost – zisk a ztráty
- QSC&V - Quality, Service, Cleanliss&Value – kvalita, servis, čistota a hodnota
- RLP – Restaurant leadership practises – kurz pro pozici I. asistent
- SMC – Shift management course – druhý manažerský kurz
- SOU – Střední odborné učiliště
- SŠ – Střední škola
- THP - Technicko hospodářský pracovník
- USA – United States of America – Spojené státy Americké
- ÚP – Úřad práce
- ÚT – Úvodní trénink
- VŠPS – Výběrové šetření pracovních sil
- ZŠ – Základní škola

Seznam tabulek

	Strana
Tabulka č. 1 - Celková charakteristika okresu	34
Tabulka č. 2 - Zaměstnavatelé dle počtu zaměstnanců (monitoring ÚP).....	34

Seznam příloh

Příloha č. 1 Brigády na ÚP 2008

Příloha č. 2 Exit interview pro zaměstnance McDonald's

Příloha č. 3 Předběžný dotazník McDonald's

Příloha č. 4 Formulář pracovního hodnocení

Příloha č. 5 Ukázka – webové stránky McDonald's

Příloha č. 6 Ukázka – webové stránky Vodafone

Přílohy

Příloha č. 1

Poř. číslo	Zaměstnavatel, název, právní forma, odvětví	Adresa zaměstnavatele	Kontaktní osoba, telefon	Období, pracovní doba	Počet	Věk	Druh práce
1.	AMPA s. r. o. <i>mlynářství</i>	Mezi Mosty 436 530 03 Pardubice	Alena Janatková 315 721 740	1/08-8/08 7,5 hod	4	18	mlynářský výrobní dělník
2.	AUTO IN s. r. o. <i>ostatní spec.velkoobch</i>	Poděbradská 292 530 09 Pardubice	Ing. Marek Šimík 466 412 682	2008 dle potřeby	1		administrativní práce
3.	BUSINESS INFORMATION SYSTEMS & SERVICES BISS, s.r.o. <i>tisk a činnosti související s tiskem</i>	Jaselská 597 535 01 Přelouč	Ing. Milan Vach 466 953 006	stále 6,00-14,30	10		dokončovací práce v polygraf. Výrobě
4.	BUSINESS INFORMATION SYSTEMS & SERVICES BISS, s.r.o. <i>tisk a činnosti související s tiskem</i>	Jaselská 597 535 01 Přelouč	Ing. Milan Vach 466 953 006	stále 6,00-14,30	1		grafik
5.	Česká pošta, s. p. <i>poštovní a přepravní činnost</i>	Na Hrádku 105 530 02 Pardubice	Jitka Merzová 466 881 153	7/08-9/08 dle dohody	30	18	svědek, třidič
6.	Česká pošta, s. p. <i>poštovní a přepravní činnost</i>	Na Hrádku 105 530 02 Pardubice	Jitka Merzová 466 881 153	6/08-9/08 6,00-14,00	70	18	doručovatel/ka
7.	Domov pod Kuňkou <i>pobytové služby pro zdrav. postižené</i>	Ráby 162 533 52 Staré Hradiště	Věra Vyhnánková 466 415 636	7/08-8/08 12-ti hodinová	2	nad 18	pracovník sociálních služeb
8.	DAY´ S MENU v. o. s. <i>výroba mražených jídel</i>	Hostovice 74 530 02 Pardubice	Jana Havránková 466 951 571	7/08-08/08 5,00-13,00 13,00-21,00	6	18	pomocná síla v kuchyni
9.	Explosia a. s. <i>výroba výbušnin</i>	Semtín 107 530 50 Pardubice	Ing. Vladimír Dostál 466 824 769	06/08-08/08 dvousměnný provoz (7,5 h)	5	18	výbušninářský dělník
10.	Foxconn CZ s. r. o. <i>montáž výpočetní techniky</i>	U Zámečku 26 532 01 Pardubice	Ing. Zdeněk Petrovický 466 056 317	07/08-08/08 4 směny	100	min. 18	dělník
11.	Global Stores, a.s. <i>obchodní činnost</i>	Kpt. Bartoše 2777 530 02 Pardubice	Roman Komínek 724 561 751 466 741 100	6,7,8,/08 8,00-16,30 nebo 8,00-20,00	6-10		vyskladňování zboží, úklid
12.	GEPARD s.r.o.	V Ráji 919	Ingrid Kosíková-Siantová	07/08	2		montáž, projekce

	<i>ost. stavební instalace</i>	530 02 Pardubice	466 797 691	7,00-15,30			
13.	HASTEX & HASPR s.r.o. <i>výroba, kontrola tlakových zařízení</i>	Boční 229 533 52 Staré Hradiště	Patrik Filip 466 430 724	7,8/08 6,00-14,30	10	od 16	opravy hasicích přístrojů, úklid, údržba
14.	Legendor, spol. s r.o. <i>ostatní podnikatelské činnosti</i>	Masarykovo nám. 2655 530 02 Pardubice	Kateřina Rybičková 466 531 299	celý rok dle čas. možn.	70	16	tel. operátor
15.	Lion Teleservices CZ, a.s. <i>ostatní podnikatelské činnosti</i>	Erno Košťála 870 530 12 Pardubice	Ivana Shánělová 466 029 132	dle dohody		18	operátor call centra
16.	Obec Čeperka <i>veřejná správa</i>	B. Němcové 1 533 45 Čeperka	Jaroslav Bačina 466 941 017	1.4.-30.9.2008 8,00-14,00	4	16	dělnické profese
17.	Obec Moravany <i>veřejná správa</i>	Nám. Hrdinů 136 533 72 Moravany	Václav Roček 466 951 204	6/08-9/08 7,00-15,00	2	min. 16	úklid obce
18.	Obec Zdechovice <i>veřejná správa</i>	Zdechovice 96 533 11 Zdechovice	Ing. Robert Chutic 466 936 101	1.7.-30.8. 7,00-12,00	3	min. 15	manuální práce
19.	Pekárna Průšek s. r. o. <i>pekařství</i>	Jiřího Tomana č.p. 276 530 09 Pardubice 9	Jana Mňuková 466 330 682	1.6.-30.9.2008 5,30 - 12,00 12,00-18,00	2		prodavač
20.	Pivovar Pernštejn a. s. <i>výroba piva</i>	Palackého 250 530 33 Pardubice	Korbelová 466 511 321/114	6,7,8,/08 6,00-14,30	5	18	pracovník ve skladě a lahvárně
21.	ŘEMPO HOLOUBEK a. s. <i>maloobchod a velkoobchod</i>	Průmyslová 382 530 02 Pardubice	Dagmar Hnutová 466 068 203	7/08-8/08 6,30-15,00	1	18	administrativní práce
22.	ŘEMPO HOLOUBEK a. s. <i>maloobchod a velkoobchod</i>	Průmyslová 382 530 02 Pardubice	Dagmar Hnutová 466 068 203	7/08-8/08 6,30-15,00	1	18	údržbářské práce
23.	Služby města Pardubic a. s. <i>údržba, shromažďování a sběr odpadů</i>	Hůrka 1803 530 02 Pardubice	Světlana Pozníková 466 260 815	06/08-08/08 5,30-14,00	10	18	popelář
24.	Veronika Kmoníčková <i>pohostinství</i>	Devotyho č.p. 2450 Zelené Předměstí 530 02 Pardubice 2	Veronika Kmoníčková 731 158 388	celoročně sobota, neděle 14,00-18,00	1	min. 20	číšník/servírka

EXIT INTERVIEW PRO PRACOVNÍKY McDONALD'S

Jméno : Věk :

Datum nástupu k McDonald's :

Datum ukončení pracovního poměru:

Druh zaměstnaneckého poměru :

PLNÝ ÚVAZEK / ČÁSTEČNÝ ÚVAZEK (BRIGÁDNÍK)

Dosažená pozice (barva jmenovky) :

Proč jste nastoupil k McDonald's ?

.....
.....

Co se Vám u McDonald's líbilo?

.....
.....

Důvod Vašeho ukončení pracovního vztahu (možno i více) :

- platové podmínky
- malé ohodnocení dobré práce
- možnost postupu
- pracovní doba (doba rozpis směn)
- vztahy se spolupracovníky
- vztahy s managementem
- pracovní podmínky
- jiné důvody

Komentář :

*McDonald's Pardubice***5 PRACOVNÍ HODNOCENÍ NA ŽLUTOU JMENOVKU**

(PR 02)

Jméno:

Celkové hodnocení:

5.1.1 Datum nástupu:

5.1.2 Datum vypracování:

Vypracoval:

1.1.1.1 HODNOCENÍOblasti s maximem 10 bodů

1. Servis – ILI obsluha	1	2	3	4	5
2. Servis - standardy	1	2	3	4	5
3. Marketing	1	2	3	4	5
4. Rychlost práce	1	2	3	4	5

Oblasti s maximem 5 bodů

5. Znalost pravidel restaurace	1	2	3	4	5
6. Kuchyně	1	2	3	4	5
7. Lobby	1	2	3	4	5
8. Včasné příchody na směnu	1	2	3	4	5
9. Iniciativa + loajalita	1	2	3	4	5
10. Komunikace	1	2	3	4	5
11. Os. vzhled	1	2	3	4	5

Bodová stupnice

Počet bodů:	Známka:
75 – 65	1
64 – 55	2
54 – 45	3
44 – 35	4
34 – méně	5

Vypracované SOC + Provozní testy

5.1.2.1.1 PRACOVNÍ MÍSTO	5.1.2.1.2 DATUM / VÝSLEDEK
Grilové produkty	
Fritované produkty	
Saláty	
Produkční kontrola	
Servisní úsek	
Péče o zákazníka	

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the McDonald's Career website. The browser's address bar shows the URL `http://www.mcdonalds.cz/cs/kariera/index.shtml`. The website header includes the McDonald's logo with the slogan "I'm lovin' it" and a login form with fields for "Jméno:" and "Heslo:", along with "Přihlásit" and "Registrovat" buttons. Below the header are navigation tabs for "NOVINKY", "DĚTI", "PRODUKTY", and "McDONALD'S A SPORT", and a search bar with a "Hledat" button. The main content area features a large image of a person's hands working at a counter. Below the image is a grid of nine links:

- Nabídka pracovních příležitostí
- Možnosti brigád
- Příležitosti pro nejúspěšnější
- Příběhy zaměstnanců
- Systém hodnocení a odměňování
- Zaměstnanecké výhody
- Hodnota McDonald's
- Spolupráce se školami
- Kontakty

The browser's taskbar at the bottom shows the Start button, several open applications, and the system clock displaying 20:11.

Vodafone - Kariéra - Mozilla Firefox

Soubor Úpravy Zobrazit Historie Záložky Nástroje Nápožeda

http://www.vodafone.cz/about/hr/index.htm

Hotmail Vlastní odkazy Windows Media Windows Univerzita Pardubice Centrum.cz

Google Překladač Studijní agenda SquirrelMail 1.4.8-4.0.1.e4.centos Vodafone - Kariéra

English version | Domů | Kontakty | Novinky e-mailem | Poslat SMS | Vyzvednout MMS | Mapa stránek | Nákupní košík

vodafone Hledej

Osobní Firemní Vodafone OneNet O Vodafonu Vodafone live! Samoobsluha eShop Mobilní reklama Blogujeme

Zvolte Vodafone! | Tarify a ceny | Telefon | Služby a nastavení | Info a zábava | Nápožeda | Data | Jde to i jinak

O Vodafonu

- Tiskové centrum
- Výroční zprávy
- Ocenění
- Milníky
- Fakta a čísla

Kariéra

- Práce ve Vodafone Czech Republic
- Proč pracovat ve Vodafone Czech Republic?
- Volná místa
- Můj pomocník v kariéře u Vodafonu Czech Republic
- Profil mé kariéry u Vodafonu Czech Republic
- Trainee program pro studenty finančních oborů vysokých škol
- Skupina Vodafone
- Dodavatelé
- Vodafone pro lidi
- Společenská odpovědnost

Kariéra

Pracovali byste rádi na Call Centru společnosti Vodafone v Chrudimí? Přijďte se k nám podívat na den otevřených dveří, který se koná pravidelně **každý poslední pátek v měsíci vždy od 10,00 a od 14,00 hodin**. V krátkosti vám představíme Vodafone nejen jako mobilního operátora, ale i coby zaměstnavatele, uvidíte svoje případné budoucí pracoviště a potkáte příjemné lidi. Stavte se, těšíme se na vás.

Práce ve Vodafone Czech Republic
Lidé, kteří pracují pro Vodafone.

Proč pracovat ve Vodafone Czech Republic?
Co můžeme nabídnout.

Volná místa
Volné pozice a co byste měli umět.

Můj pomocník v kariéře u Vodafonu Czech Republic
Váš kariérní agent.

Profil mé kariéry u Vodafonu Czech Republic
Váš kariérní portál.

Trainee program pro studenty finančních oborů vysokých škol!
Nechybí vám odvaha a láká vás práce v nadnárodní společnosti? Hledáte

Nechte se doporučit a získejte

Řekněte nám, co vy na to.

Nokia 2630
977 Kč s tarifikem
Nabito 350

Sony Ericsson

Hotovo

Start 2 ICQ Library 2 Průzkumní... diplomová prá... printscreeny -... Vodafone - K... CS 20:13