



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENT

Zhodnocení procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluation of the Selection and Adaptation Process of Employees in the Selected  
Organization

Student:  
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Kristýna Langerová  
Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2022

VŠB – Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristýna Langerová**

Studijní program: N0413A050014 Ekonomika a management

Specializace: S02 Management

Téma: Zhodnocení procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané  
organizaci  
Evaluation of the Selection and Adaptation Process of Employees in a  
Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Zhodnocení současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. SOET, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 19.11.2021

Datum odevzdání: 22.04.2022

---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D., MBA  
*vedoucí katedry*

---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
*děkan fakulty*

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování.....	7
3	Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců .....	9
3.1	Personální management .....	9
3.1.1	Nástroje personálního managementu.....	10
3.2	Získávání zaměstnanců .....	13
3.2.1	Zdroje a metody získávání nových zaměstnanců .....	14
3.3	Výběr zaměstnanců .....	16
3.3.1	Fáze výběru.....	17
3.3.2	Metody výběru.....	18
3.3.3	Principy výběru metod.....	25
3.4	Přijímání zaměstnanců .....	26
3.5	Adaptace zaměstnanců .....	27
3.5.1	Oblasti adaptace .....	29
3.5.2	Formy a dimenze adaptace .....	30
3.5.3	Adaptační program a časový plán adaptace.....	31
3.5.4	Orientační balíček .....	34
3.5.5	Metody adaptace .....	36
4	Charakteristika organizace.....	38
4.1	Cíle a strategie společnosti.....	38
4.2	Zaměstnanci a organizace společnosti .....	38
5	Zhodnocení současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci .....	40
5.1	Procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci.....	40
5.1.1	Výběr a adaptace technickohospodářských zaměstnanců .....	40
5.1.2	Výběr a adaptace dělníků.....	43

5.2	Dotazníkové šetření.....	44
5.2.1	Výzkumné otázky .....	44
5.2.2	Dotazník.....	44
5.2.3	Realizace šetření .....	45
5.3	Vyhodnocení dotazníků .....	47
5.3.1	Zhodnocení výsledků.....	59
6	Návrhy a doporučení.....	61
7	Závěr .....	64
	Seznam použité literatury .....	66
	Seznam zkratk .....	68
	Seznam příloh .....	69
	Přílohy	

# 1 Úvod

Lidé jsou významným zdrojem úspěchu každé organizace a svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pomáhají organizacím v dosažení vytyčených cílů. Představují jeden z hlavních zdrojů konkurenční výhody společností. Proto se v současné době věnuje velká pozornost právě problematice řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co se týká řízení a zaměstnávání lidí v organizacích. V této problematice je obsaženo mnoho nástrojů: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců, jejich hodnocení a další, které jsou v kompetenci personálních útvarů organizací.

Výběr zaměstnanců je jednou z prvotních a nejdůležitějších činností personálního útvaru, jelikož je pro organizace důležité mít ty správné lidi na správném místě. Stejně důležitá, ale také v mnoha případech přehlížená, je adaptace nového zaměstnance do organizace a pracovního procesu. Na dobře provedeném procesu adaptace závisí jeho budoucí efektivní výkon.

Cílem diplomové práce je zhodnotit procesy výběru a adaptace ve vybrané organizaci. K dosažení námi vytyčeného cíle bude využito vybraných metod, kterými se budeme věnovat v první kapitole. Práce bude rozčleněna na několik částí dle kapitol, ale primárně bude rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části práce se zaměříme na teoretická východiska procesů výběru a adaptace zaměstnanců na základě odborné literatury (knih a článků). Na začátku této kapitoly uvedeme tyto procesy do kontextu personálních činností. Poté popíšeme všechny procesy týkající se obsazení volných pracovních míst a to: získávání zaměstnanců, výběr, jeho fáze a metody, přijímání a adaptace zaměstnanců, její oblasti, formy, dimenze, metody a další. Třetí kapitola bude zaměřena na charakteristiku organizace, kde nastíníme její cíle a strategie v první části a v druhé části se zaměříme na její zaměstnance a útvary.

Praktická část obsahuje pátou a šestou kapitolu, ve kterých nejprve pomocí rozhovoru s personalistou organizace XY zmapujeme současný stav procesů výběru a adaptace. Tato část bude rozdělena na výběr a adaptaci technicko-hospodářských pracovníků a na výběr a adaptaci dělníků. Ve druhé části se budeme soustředit na zjištění názoru zaměstnanců na tyto procesy, pomocí dotazníkového šetření. V této podkapitole nejprve začneme s položením tří hlavních výzkumných otázek, které budou zjišťovány z výsledků dotazníků, následovat bude kapitola popisu dotazníků, poté samotná realizace

šetření, a nakonec jejich vyhodnocení. Poslední kapitola bude věnována návrhům a doporučení.



## 2 Metodika a metody zpracování

Sociologický empirický výzkum je hlavním zdrojem informací sociálního charakteru. Tento výzkum autoři Nový a Surynek (2006) definují jako: „cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality.“ V organizacích jsou zejména využívány k posuzování témat či problémů souvisejících s organizačním chováním. Nejčastěji jej provádíme, pokud ve společnosti proběhne nějaká změna nebo v přípravné fázi před provedením zásadní změny. Samotná realizace sociologického výzkumu může být rozdělena do tří etap a to: přípravná, realizační a zpracování a interpretace výsledků.

Ještě před samotným obdržením empirických dat musejí být zváženy obecné podmínky, v jakých proces probíhá. Je žádoucí určit, v jakých hranicích se poznání pohybuje. Empirická data můžeme získat pouze pokud bude znám teoretický koncept (teorie). V první části jsme se tedy zaměřili na vymezení teoretických předpokladů procesů výběru a adaptace získaných z knih a článků (odborné literatury).

Existuje mnoho metod pro získávání empirických dat, v praktické části této práce využijeme pro zjištění procesů výběru a adaptace zaměstnanců metody dotazovací, do kterých se řadí dotazník a rozhovor a pro doplnění některých informací využijeme také analýzu interních dokumentů organizace. První část výzkumu, ve které se zaměříme na průběh těchto procesů z pohledu organizace, bude spíše kvalitativního charakteru s využitím metody rozhovoru a analýzy dokumentů. V druhé části bude problém zkoumán pomocí dotazníku, tudíž bude výzkum nabývat kvantitativního charakteru.

V celé práci využijeme dalších metod, které nám pomohou dojít k cíli. Metoda srovnávání, zvláště srovnávání pojetí problému, která bude zejména přínosná při vymezení teoretických východisek práce. Srovnávání obecně definujeme jako metodu, při které určujeme shodné či rozdílné stránky minimálně dvou různých jevů. Využijeme také analýzu a syntézu, tyto postupy se vzájemně prostupují a doplňují. Syntézu definujeme jako myšlenkové spojení daných částí do jednoho celku. Ke zpracování poznatků, jež získáme z výzkumu, je možné využít různé analytické metody například analytickou klasifikaci (v praktické části budou poznatky rozděleny s ohledem na THP a dělníky). Metodou dedukce, což je postup od obecného k méně obecným závěrům, si teoretické závěry ověříme v praxi.

## **Metody dotazovací**

K získávání informací se využívá nejčastěji dotazník, který má pevně daný obsah i strukturu otázek. Je distribuován konkrétním osobám, kteří jej vyplňují písemnou nebo online formou. Výhodu můžeme vidět v rychlosti vyplnění respondenty a také v relativní jednoduchosti získání dat. Výhoda je také v anonymitě vyplňování, díky tomu respondenti nemusí odmítat poskytovat informace. Na druhou stranu mohou vznikat chyby během dotazování, protože testovaní nemusejí pochopit otázky a způsob jeho vyplnění, pokud je dotazník komplikovaný. Nejdůležitější prvek v dotazníku jsou otázky, které mohou být uzavřené, kde se vybírá s předem daných odpovědí, otevřené, kde se respondenti mohou volně vyjádřit nebo polootevřené, jež jsou kombinací dvou předchozích druhů.

V rozhovoru naproti dotazníku vystupuje osoba tazatele, který klade přímo otázky respondentovi. Existují tři typy rozhovorů. Prvním je nestandardizovaný rozhovor, kde nejsou přesně stanoveny otázky ani jejich pořadí. Výsledky nemůžeme statisticky zpracovat. Druhý typ se nazývá standardizovaný rozhovor, kde jsou naopak všechny otázky pevně stanoveny a tazatel by zde měl působit nestranně a nehodnotit nebo komentovat odpovědi dotazovaného. Polostandardizovaný rozhovor v sobě zahrnuje kombinaci některých charakteristik dvou předchozích typů.

## **Analýza dokumentů**

Dokument jsou data, které byli zaznamenány v písemné podobě jiným člověkem, než je ten, jež výzkum provádí. Výzkumník vyhledává a prozkoumává různé typy dokumentů. Dělíme je na dokumenty osobního a úředního charakteru, data archivní, data virtuální a další (Nový a Surynek, 2006; Hendl, 2016).

### 3 Teoretická východiska procesu výběru a adaptace zaměstnanců

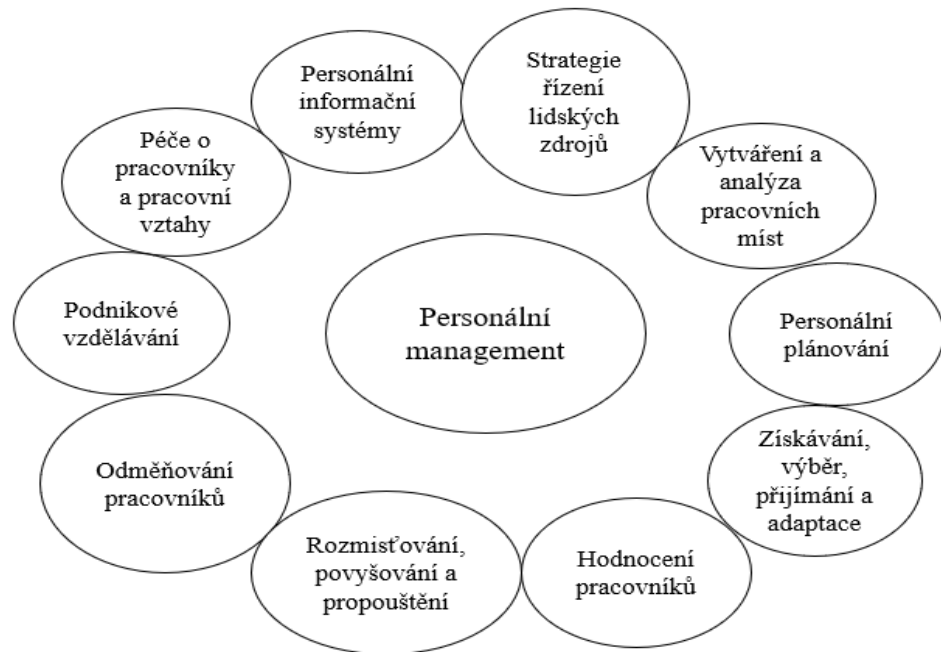
K obsazení volných nebo uvolněných pracovních míst, se využívá klasický postup, který zahrnuje procesy získávání zaměstnanců, jejich výběr, přijímání a adaptaci. Na úvod uvedeme výběr a adaptaci zaměstnanců do kontextu činností personálního oddělení.

#### 3.1 Personální management

Mužík a Krpálek (2017, str. 46) definují řízení lidských zdrojů následovně: „řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v podniku pracují, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jeho cílů.“ Obecnější definici pojmu nabízí Wroblowska (2016, str. 14): „řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích.“ Cílem řízení je zajistit adekvátní pracovní výkon zaměstnanců v organizaci. Armstrong (2015) více rozvedl cíl řízení do dílčích cílů, mezi které zařadil: podpora v dosažení strategických cílů organizace, tím že vytvoříme a budeme uplatňovat strategii lidských zdrojů a rozvíjet kulturu, která je zaměřená na dosažení vysokého výkonu. Cílem je také zajistit oddané, talentované a kvalifikované zaměstnance, vytvářet kladné pracovní vztahy, jak mezi spolupracovníky, tak mezi managementem a zaměstnanci a vést vedení k uplatňování etického přístupu v oblasti řízení. Tento pojem je úzce spjat s podporou motivace zaměstnanců k práci tak, aby z nich organizace měla co největší prospěch a v souladu s tím za to obdrželi odpovídající odměnu materiální, psychologickou i morální. Realizace potenciálu zaměstnance je hlavní význam tohoto řízení, jelikož lidé představují jeden z klíčových zdrojů konkurenční výhody společností. Lidé jsou v tomto kontextu chápáni jako investice, která posléze přináší vysokou přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu by měla mít každá organizace strategii právě v této oblasti. Stewart a Brown (2020) doplňují, že dobré postupy v této oblasti navíc utvářejí spokojenější zaměstnance, kteří poté pracují usilovněji na uspokojení zákazníků. Strategie je určitý postup týkající se rozhodnutí o plánech a cílech v oblasti lidských zdrojů, jež zahrnuje politiku, do které se řadí zaměstnávání lidí, získávání, výběr a další činnosti (Mužík a Krpálek, 2017; Armstrong, 2015; Wroblowska, 2016; Stewart a Brown, 2020).

### 3.1.1 Nástroje personálního managementu

V minulém století vyvstal podnět reorganizovat podniky. Bylo potřeba zlepšit výrobní procesy, ale také více motivovat zaměstnance a celkově se zaměřit na vztah mezi řízením zaměstnanců a procesy v podniku. V současné době se proto věnuje velká pozornost řízení lidských zdrojů. Jak můžeme vidět na obrázku 3.1, personální management (řízení lidských zdrojů), jak uvedli ve své knize Mužík a Krpálek (2017), v sobě zahrnuje deset nástrojů.



Obrázek 3.1 - Nástroje personálního managementu (Mužík a Krpálek, 2017, str. 124)

**Strategie řízení lidských zdrojů.** V tomto směru jde o propojení strategie celé organizace s rozhodováním v oblasti vedení lidí. V současné době organizace potřebují zaměstnance, kteří rozumí strategii a dokážou ji realizovat. Aby toho firmy dosáhly, měly by se řídit přístupem strategického řízení lidských zdrojů. Ve strategii je zahrnuto přilákání správných zaměstnanců do společnosti, identifikace metrik, které jim napomáhají splnit cíle společnosti a zajistit adekvátní odměnu za jejich úsilí, aby zůstali zapojeni a motivováni. Mužík a Krpálek (2017) uvádějí čtyři teorie, jež se k tomuto pojmu vztahují. První z nich je teorie strategického působení a strategického chování, dále teorie zájmových skupin, politická teorie a teorie procesů změny a teorie týkající se zdrojů podniku (Mužík a Krpálek, 2017, Armstrong, 2015).

**Vytváření a analýza pracovních míst** je stěžejní činností, jež působí na fungování celé společnosti. Tuto činnost můžeme charakterizovat, jako proces, při kterém nejprve

vytvoříme pracovní místo a po čase vypracujeme popis a specifické požadavky. Zjednodušeně řečeno popisuje náplň pracovního místa pro účelné naplnění pracovních požadavků. V rámci tohoto nástroje nacházíme možnosti zefektivnění práce, čímž se mohou objevit nové pracovní úkoly a povinnosti. Občas se zmíněná změna pracovních úkolů nazývá redesign pracovních míst (Armstrong, 2015).

**Personální plánování** je nástroj používaný pro dosažení stanoveného cíle, kterým je mít v organizaci požadované množství lidí neboli pracovních sil mající dané znalosti, vlastnosti a dovednosti. Tato činnost obsahuje plánování potřeby zaměstnanců, pokrytí této potřeby a mimo jiné i personální rozvoj lidí ve společnosti. Plánování potřeby zaměstnanců se týká zjištění, zda je nedostatek zaměstnanců na příslušných odděleních. Zde se pracuje s prognózou a předvídáním potřeby sil v organizaci, v potřebné kvalitě provedených analýz. Zmíněné plánování je závislé na různých faktorech od externích (tržní situace, právní rámcové podmínky) po vnitropodnikové (struktura personálu, technické vybavení). Při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců máme za úkol předvídat nabídku pracovníků uvnitř organizace i vně. Jako poslední je plánování v oblasti rozvoje, jež má za úkol zajistit potřebnou pracovní sílu pro chod organizace. Tato oblast přispívá k rozvoji schopností zaměstnanců, může dělat práci atraktivnější a snižuje nežádoucí odchody ze společnosti (Mužík a Krpálek, 2017; Šikýř, 2016).

**Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků** je proces pro obsazení volných pracovních míst v organizaci. Tyto činnosti budou vysvětleny a detailněji uvedeny v následujících kapitolách práce.

**Hodnocení pracovníků** se zaměřuje na hodnocení jejich pracovní výkonnosti. Díky tomu mohou manažeři zaměstnance kontrolovat, podněcovat a usměrňovat při výkonu dané práce. Při této pravidelné činnosti, se posuzují dosažené pracovní výsledky hodnocených zaměstnanců podle předem stanovených kritérií. Hodnocení může být jak neformální, tak i formalizovaný proces. Organizace je neformálně hodnotí během jejich běžných pracovních povinností a zpětná vazba je zde verbální i neverbální. Kdežto formalizované hodnocení je danou personální činností, která má plán, výstupy jsou uvedeny písemně a jsou používány jako následné podklady k dalšímu rozhodování (Mužík a Krpálek, 2017; Šikýř, 2016).

**Rozmíst'ování, povyšování a propouštění zaměstnanců** je další v řadě činností personálního managementu. Rozmíst'ováním se rozumí, dát vyhovujícího pracovníka na správné místo při optimálním využití jeho schopností a dovedností. Obsahuje různé formy jako je povýšení, převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici či do jiného útvaru

nebo na nižší funkci. Jestliže zaměstnance povýšíme, znamená to, že ho pověříme náročnějšími úkoly a rozšíříme jeho kompetence. Propouštění je jednoduše odchod zaměstnance z organizace. Můžeme se na tento pojem podívat i z právního pohledu, kdy propouštění nastává, jestliže zaměstnavatel ukončí pracovní poměr (Mužík a Krpálek, 2017; Armstrong, 2015).

**Odměňování zaměstnanců** je velmi obsáhlé téma, do něhož spadá například strategie a politika odměňování, mzdové či platové struktury, zaměstnanecké výhody a spousta dalších témat. Nejdůležitější pro organizaci je si určit strategii odměňování, při níž si stanoví, jak odměňovat zaměstnance, jak by měly vypadat procesy odměňování a její politika, tak aby tyto aspekty byly v souladu s požadavky podnikání. Účelem je spravedlivě ocenit práci zaměstnanců a tím je efektivně stimulovat k dosažení požadovaného výkonu (Mužík a Krpálek, 2017; Šikýř 2016).

**Podnikové vzdělávání**, jehož cílem je, aby byli zaměstnanci způsobilí k výkonům všech činností, které jejich pracovní pozice vyžaduje, ale také více rozšířit a prohloubit jejich znalosti, dovednosti a schopnosti. Tato činnost by měla být v souladu se strategií podniku a řízení lidských zdrojů. Je to jakýsi prostředník, který pomáhá dosahovat organizačních cílů. Tím, že organizace umožňuje zaměstnancům se nadále vzdělávat, může být pro některé motivačním faktorem ke zvýšení pracovního výkonu a také pro ztotožnění pracovníka s podnikem. Vzdělávání může být pro někoho významným benefitem (Šikýř, 2016).

**Péče o pracovníky a pracovní vztahy** se stalo nedílnou součástí personálních činností. Péče o pracovníky zahrnuje celou řadu oblastí, zaměřujících se na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, záležitosti týkající se sociálních služeb, které jsou poskytovány zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům (stravování, hygienické podmínky práce, aktivity ve volném čase a další) a problematiku pracovní doby a pracovního režimu. Můžeme říct, že vytváření sociálních programů působí na jejich postavení na trhu práce a ovlivňuje image organizace. Jelikož čím širší program firma má, tím vyhledávanější a zajímavější je pro své okolí. V organizaci a vlastně všude vznikají různé vztahy mezi lidmi, a právě na toto téma se zaměřuje činnost péče o pracovní vztahy. Jsou zde dva typy vztahů, jež se v organizaci objevují, a to: formální a neformální. Formální vztahy jsou tvořeny mezi zaměstnavatelem (vedením) a zaměstnanci a neformální probíhají mezi kolegy. Je důležité o vztahy pečovat, protože mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnance a pracovní výkon.

**Personální informační systémy** se používají, protože každá organizace potřebuje podrobné a aktuální informace, aby mohla uplatňovat různé činnosti spojené s řízením a rozhodováním. Díky tomu se využívají moderní informační technologie. Mužík a Krpálek (2017) uvádějí několik systémů, jež organizace mohou používat. První jsou projekty plánování ERP používané napříč organizací v ekonomické, prodejní a technické sféře. Jsou specializované na finance, investice a investiční majetek, nákup, produktové kalkulace a další. Druhým zmíněným systémem je PIS neboli specializované systémy HRIS. Využívají se i personální informační systémy, díky nimž organizace zjišťuje, analyzuje a uchovává informace zaměřené na zaměstnance a s nimi spojených věcí (mzdy, práce a jiné). Je mnoho informačních systémů, které mohou organizace využívat, proto záleží na nich a na jejich finanční situaci, pro jaké systémy se rozhodnou (Mužík a Krpálek, 2017).

### 3.2 Získávání zaměstnanců

Před samotným výběrem potenciálních zaměstnanců, je nutné nejdříve je získat. Získávání je dle Armstronga (2015, s 1122) definováno: „jako proces vyhledávání a oslovení lidí, které organizace potřebuje.“ Cílem by tedy mělo být přilákání přiměřeného počtu potenciálních zaměstnanců, kteří vyhovují daným požadavkům ze strany zaměstnavatele, a to s minimálními náklady a v odpovídajícím čase. Mužík a Krpálek (2017) popisují získávání jako činnost, při které musíme nejdříve rozpoznat a poté vyhledat vhodné pracovní zdroje. Další dílčí činnosti jsou předávání informací o volných místech v organizaci, jejich nabídka veřejnosti, následné přesvědčování a jednání s uchazeči. Nedílnou součástí je sběr informací o nových kandidátech a zabezpečování administrativní stránky výše uvedených činností.

Požadavky na zaměstnance vycházejí z popisu pracovního místa, které má být obsazeno. Zde se uvádí, jaký je účel pracovního místa, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také čeho má být na tomto místě dosaženo. Pro lepší získání zaměstnanců se uvádějí doplňující informace, které definují mzdu, jaké zaměstnanecké výhody jsou poskytovány a také délka pracovní doby. Požadavky na zaměstnance, jež doplňují informace o volném místě, jak Šikýř uvádí (2016), jsou rozděleny na:

- nezbytné požadavky, které jsou nutné pro samotné vykonávání práce (dosažené vzdělání, odborná příprava a výcvik, dovednosti, schopnosti),
- žádoucí požadavky, u nichž není nutné, aby je zaměstnanec měl, ale vedou k dobrému výkonu (dosavadní praxe),

- vítané požadavky jsou výhodou zaměstnance, který se uchází o práci, mezi všemi ostatními uchazeči,
- okrajové požadavky.

Pechová a Šišová (2016) k výše zmíněným požadavkům doplňují ještě požadavek k postojům a k chování. Tím se myslí typ chování, který je vyžadován pro dané pracovní místo. Mezi okrajové, jež zmiňuje autor výše, řadí například ochotu cestovat nebo flexibilitu ohledně místa pracoviště.

Stewart a Brown (2020) ve své knize zmiňují, jak může organizaci pomoci znalost sekvence hledání zaměstnání, aby mohla efektivně získávat zaměstnance. Aktivita při hledání práce nových účastníků trhu práce zpravidla sleduje posloupnost. V první fázi intenzivně a široce hledají formální zdroje informací o více různých příležitostech. Zabývají se aspekty, zda existují volná místa, jak se k nim přihlásit a jaké kvalifikace jsou pro výkon hledaného místa podstatné. V druhé fázi už se uchazeči více zaměřují na hledání explicitních informací o malém počtu možností (konkrétní popis určitého pracovního místa). Informace z této fáze se často zjišťují z neformálních kontaktů než z formálních kanálů. Hledání zaměstnání je tedy z pohledu uchazeče opakující se proces, protože jestliže ve druhé fázi stráví značný čas a nenajde si práci, tak se vrátí do první fáze a znovu uskuteční široké hledání. Tímto Stewart a Brown (2020) popsali sekvenci hledání zaměstnání. Tím, že lidé široce hledají, mohou organizace těžit z nalezení způsobů, jak sdílet pozitivní zprávy, jež je odlišují od konkurence. Mohou je sdílet pomocí běžných marketingových kanálů jako například televizní nebo novinové reklamy (Stewart a Brown, 2020).

### 3.2.1 Zdroje a metody získávání nových zaměstnanců

Jestliže organizace specifikovala pracovní místo, je následujícím krokem přemýšlet z jakých zdrojů budou zaměstnance získávat. První volbou, je získat uchazeče z vnitřních zdrojů. Zde bychom podotkli, že toto hledání uvádějí Pechová a Šišová (2016) ve své knize, jako prvotní zdroj získávání. Hledat mezi zaměstnanci, kteří byli uvolněni z důvodu organizačních změn, nebo kteří chtějí být povýšeni a vykonávat náročnější práci a samozřejmě měli k tomu dlouhodobě předpoklady. Pokud nejsou z vnitřních zdrojů nalezeni žádní uchazeči, uchyluje se zaměstnavatel k externím zdrojům, kam zařazujeme nezaměstnané, zaměstnance pracující v jiných organizacích, studenty a další. Tento zdroj by měl být sekundární (Armstrong, 2015; Šikýř, 2016; Pechová a Šišová, 2016).



Pro oslovení zaměstnanců, je zapotřebí využít různých metod. Armstrong (2015) říká, že nejčastěji se používá online recruitment, do kterého spadá inzerce na webových stránkách organizací, pracovních serverech a zprostředkovatelských agentur. V této moderní době se ve velkém měřítku začala využívat sociální média. Do těchto médií spadají například platformy Facebook, LinkedIn a Twitter. Výhody této metody tkví v oslovení širokého počtu lidí, kteří by měli o práci zájem, v rychlosti předávání informací o pracovním místě a v nižších nákladech oproti klasické inzerci. Organizace tyto platformy hojně využívají i z důvodu umožnění vyřizovat žádosti o zaměstnání a životopisy elektronicky. Další metodou, jak zajistit uchazeče je klasické inzerování nabídky práce v časopisech nebo novinách. Inzerát by měl zaujmout, proto se využívá výstižný a výrazný titulek, vhodné může být zmínění mzdy a zaměstnaneckých výhod. Uvádíme zde informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, pokyny a místo výkonu.

Firmy mohou využít zprostředkovatelské agentury, které jsou obvykle přímo zaměřeny na hledání zaměstnanců. Využití agentur je ale poměrně drahá záležitost. Úřady práce, jež evidují nezaměstnané, nabízejí především volné pracovníky pro manuální práci a administrativní pozice. Poradenské společnosti usnadňují práci v procesu získávání a výběru, jelikož zveřejňují nabídky zaměstnání a realizují předběžný výběr vhodných adeptů. Pro efektivní spolupráci je nutné se s agenturou dohodnout na podmínkách, podat informace o volném pracovním místě a aktivně poskytovat pomoc při specifikaci popisu. Existují i poradenské společnosti zaměřující se na přímé vyhledávání. Oslovujeme je v případě, kdy chceme obsadit pracovní místa vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů. Získat zaměstnance můžeme i tím, že navštívíme vzdělávací instituce (střední nebo vysoké školy) nebo veletrhy. Všechny výše zmíněné metody se využívají při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Z vnitřních zdrojů zmíníme zveřejnění nabídky práce na vývěsce nebo na nástěnce v organizaci. Mohou se nabídky rozesílat i elektronickou poštou nebo přímo oslovit vhodného stávajícího zaměstnance. A v neposlední řadě nám mohou pomoci získat uchazeče zaměstnanci, kteří doporučují někoho, u koho vědí, že má dobré pracovní výsledky, zkušenosti a chuť postoupit na novou pozici (Armstrong, 2015; Pechová a Šišová, 2016).

Výsledkem procesu získávání je určitý počet zájemců, kteří zaslali požadované dokumenty. V těchto dokumentech najdeme základní informace o uchazečích a jejich způsobilost danou práci vykonávat. Do těchto dokumentů nejčastěji zařazujeme

životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník, kopie dokumentů o vzdělání a pracovní posudky z předchozího zaměstnání (Šikýř, 2016).

### 3.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je proces, který jest druhý v pořadí z klasického postupu obsazování pracovních míst. Při tomto procesu vybíráme lidi, kteří se stanou členy organizace. Steward a Brown (2020) zmiňují provázanost správných postupů výběru s celkovou strategií řízení lidských zdrojů. Výběr zaměstnanců se stává strategický, pokud organizace zabezpečuje správné lidi, kteří budou ve správný čas na správných místech. Účelem výběru, jak uvádí Šikýř (2016, s 385) je: „rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“ Při rozhodování hraje důležitou roli posuzování uchazečů, u kterých je doporučeno prosadit pozitivní přístup. Pozitivním přístupem se rozumí, nehledat u potenciálních zaměstnanců, jaké požadavky nesplňují a z jakých důvodů je odmítnout. Jinak řečeno měli bychom se snažit zjistit, jaké požadavky splňují, a díky čemu je přijmout. Tento přístup je stěžejní pro úspěšnou personální práci v organizaci, při které se snažíme optimálně využít individuální schopnosti zaměstnanců, motivovat je k vykonání zadané práce a dosahovat požadovaných výkonů (Šikýř, 2016; Stewart a Brown, 2020).

Výše jsme uvedli význam výběru zaměstnanců a jeho účel. Nyní souhrnně uvedeme cíle tohoto procesu, které ve své knize zpracoval Bělohlávek (2016), který definoval, čeho chceme výběrem docílit: „chceme vybrat člověka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost organizace a současně se bude cítit spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce.“ Z této definice pak vycházejí konkrétní cíle:

- vyloučit neschopné lidi nebo lidi neochotné se adaptovat,
- pracovník, který úspěšně vykonává danou činnost na určeném místě,
- aby se pracovník začlenil do života organizace a přizpůsobil organizační kultuře,
- adaptovat ho vůči týmu kolegů a vůči stylu vedení nadřízených,
- seberealizovat a motivovat zaměstnance k dalšímu rozvoji (Bělohlávek, 2016).

Ve zkratce zmíníme kritéria, na nichž závisí výběr kandidátů. V České republice organizacím spíše záleží na plnění požadavků obsazovaného pracovního místa. Ve vyspělých zemích splnění zmíněného nároku není dostačující a díky tomu se přešlo k dalším třem druhům kritérií. Celooorganizační kritéria vymezují takové vlastnosti, které

budou značit, že uchazeč bude v organizaci postupovat úspěšně. Útvarová nebo také týmová kritéria jsou zaměřena na vlastnosti jedince, který bude pracovat v týmu nebo útvaru. Je žádoucí, aby potenciální pracovník zapadl do kolektivu a aby se ztotožnil s týmovou kulturou. V posledním druhu najdeme klasická kritéria týkající se pracovního místa. Začíná se rozšiřovat názor, že je výhodnější vybírat zaměstnance pro organizaci nebo pro tým, než pro charakterizované pracovní místo (Koubek, 2015).

### 3.3.1 Fáze výběru

Procesy výběru a získávání zaměstnanců se částečně prolínají. Proto se obvykle výběr rozčleňuje na dvě fáze. První fáze se nazývá předběžná, jejíž kroky jsou ve značné míře popsány v kapitole věnované získávání. Nicméně tato fáze nastává uvědoměním si potřeby vyhledání nových zaměstnanců, kteří by měli obsadit volné pracovní místo. Pracovní místo je nutné detailně specifikovat a stanovit základní pracovní podmínky, což se považuje za první krok fáze. Je často přehlížen, ale jeho dodržení je rozhodující pro kvalitní výběr. Následujícím krokem by mělo být vymezení potřebné kvalifikace, znalostí, dovedností a také uchazečovi osobní vlastnosti. Z tohoto vychází i specifikace na požadavky vzdělání, kvalifikace, specializace, délka praxe, pokud je to předepsaný aspekt nebo speciální schopnosti a vlastnosti. Zmíněné požadavky jsou uvedeny ve zkrácené podobě v nabídce zaměstnání.

Druhou fází označujeme jako vyhodnocovací, která po té předešlé, nastává s určitým časovým odstupem. Důvodem časového zpoždění, je shromažďování dostatečného počtu uchazečů a informací o nich. Vyhodnocení probíhá v několika krocích a každý z nich je svázán s určitou metodou výběru. Zde je zahrnuto zkoumání počátečních dokumentů od uchazečů, kterými jsou například osobní dotazníky a životopisy. Pro doplnění některých informací se jako následující krok uvádí předběžný pohovor. Před samotným výběrovým pohovorem se lidé testují například pomocí testů pracovní způsobilosti. Následuje samotný pohovor a po jeho skončení se zkoumají reference uchazečů. Pokud pracovní místo vyžaduje zdravotní způsobilost, pak budoucí zaměstnanec absolvuje lékařské vyšetření. Do konečných kroků spadá rozhodnutí o výběru a předání informací o rozhodnutí uchazeči. Není nutné, aby člověk prošel všemi zmíněnými kroky, jako u fáze předběžné.

Z aspektů této fáze vycházejí postupy výběru. Kompenzační (komplexní) postup uplatníme, když necháme kandidáta absolvovat kompletně všechny výše zmíněné kroky. Jestliže je budeme vylučovat po každém kroku díky neuspokojivým výsledkům, postup

se bude nazývat vyřazovací. Více je využíván smíšený postup, který kombinuje vyřazovací a kompenzační postup (Koubek, 2015).

### 3.3.2 Metody výběru

Při posouzení, zda jsou uchazeči vhodní vykonávat potenciální práci a zda jsou jejich charakteristiky z pohledu znalostí, schopností, dovedností a zkušeností odpovídající navrženým požadavkům ze strany zaměstnavatele, se používá několik metod. Klasické metody zahrnují dotazníky, pohovory a reference. Rozšířené metody, jež se přidávají k uvedeným klasickým metodám, jsou výběrové testy a assessment centra. Níže uvedeme jejich výčet a charakteristiky (Armstrong; 2015).

#### **Hodnocení životopisu**

Tato metoda je univerzální a používá se jako základ pro předběžný výběr vhodných adeptů, ale také pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Organizaci poskytuje informace, zda uchazeč splňuje nezbytné požadavky, a tím ji umožňuje vybrat vhodné lidi, kteří se podrobí dalšímu výběrovému kroku, jímž je výběrový pohovor (Šikýř; 2016).

#### **Výběrový pohovor**

Pohovorem se rozumí diskuse, která probíhá mezi reprezentantem zaměstnavatele a uchazečem, který prošel předběžným výběrem. Umožňuje navázání úzkého kontaktu mezi výše zmíněnými aktéry. Zároveň díky němu můžeme komplexně a efektivně zkoumat a posoudit vhodnost a rozvojový potenciál kandidáta. Výběrového pohovoru by se měl účastnit a ideálně ho vést vedoucí pracovník (manažer), jelikož je jeho možným nadřízeným. Manažer má odpovědnost vybrat si mezi potenciálními uchazeči toho nejlepšího (Armstrong; 2015).

Pohovory můžeme rozdělit na strukturovaný a nestrukturovaný. Častěji se využívá strukturovaný výběrový pohovor, při němž se pokládají předem připravené otázky. Dopředu jsou určeny modelové odpovědi a stanoveno pořadí otázek. Výběrový pohovor zpravidla trvá 30 až 90 minut. Použitím strukturované formy by se měla eliminovat nevýhoda (uvedena níže) vztažená k platnosti a spolehlivosti metody. Naproti tomu nestrukturovaný pohovor není předem připravený a nejsou dopředu připravené otázky. Pouze rámcově vymezíme hlavní cíl, kterého se má dosáhnout. Oba typy mohou být realizovány v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč nebo jako výběrový pohovor před komisí. Ideálním místem pro konání jsou reprezentativní prostory organizace. Mondy a Martocchio (2016) doplňují další dva typy rozhovorů: behaviorální a situační rozhovor. Behaviorální rozhovor je strukturovaný a během něj jsou žadatelé požádáni, aby hovořili

o událostech z jejich minulosti, jež souvisejí s cílovou pozicí. Využívají se proto, jelikož se předpokládá, že minulé chování je nejlepším prediktorem chování v budoucnu. Používají se především pro vedoucí pozice. Situační pohovor je zaměřen na hypotetické situace, s nimiž by se uchazeči pravděpodobně setkali v budoucím zaměstnání. U tohoto pohovoru se ptáme, jak by tyto situace kandidáti řešili (Šikýř; 2016; Mondy a Martocchio, 2016).

Metoda má jak své výhody, tak i nevýhody. Výhodami můžeme nazvat vše co pohovor umožňuje. Umožňuje, aby tazatel kladl uchazeči konkrétní a podrobnější otázky, jež se týkají požadavků organizace na zaměstnání. Dále může personalista podrobně specifikovat pracovní místo, organizaci a naznačit pracovní podmínky. Jelikož je to osobní pohovor, tazatel si může udělat předběžný obrázek, jak se daný člověk začlení do organizace a jak bude spolupracovat s kolegy. Naopak pro uchazeče výhodou tkví v posouzení organizace, pracovního místa a svého budoucího nadřízeného a v poskytnutí více informací. Velkou nevýhodou můžeme vidět v osobnosti tazatele, jelikož výběr je z části subjektivní záležitost a může vést i k předpojatému rozhodnutí. Někteří mohou vést pohovor špatně, i když si to nemyslí. Výsledek pohovoru proto záleží na dovednostech tazatele. Problémem je také validita (platnost) a dostatečná reliabilita (spolehlivost) pohovoru (Armstrong; 2015).

Pohovor má určitou strukturu. Šikýř (2016) například uvádí následující průběh pohovoru. Na úvod zástupci organizace přivítají zdvořile uchazeče, čímž by se měla navodit přátelská atmosféra. Nastíníme plánovaný program a předpokládaný čas trvání. Následně se představí budoucí zaměstnavatel, který sdělí informace o organizaci, o důvodu obsazení pracovního míst, podmínkách práce a zaměstnání. Samozřejmě se představí i uchazeč, tím že stručně odprezentuje svůj životopis. Poté se přejde k samotným otázkám. Při nichž tazatel zjišťuje a doplňuje informace o způsobilosti, chování a motivaci uchazeče. Otázky zahrnují dotazy na způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci (Jakou práci jste vykonával/a v předchozím zaměstnání?). Dále jsou namířené na znalost práce a organizace, osobnost a motivaci (Co víte o naší organizaci a našich produktech?). Jako poslední mohou být otázky, kterými se ptáme na představu uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání (Co očekáváte od zaměstnání u nás?). Poté probíhá diskuse o jeho představě pracovních podmínek a současně reagujeme na jeho otázky, aby získal potřebné informace k vlastnímu rozhodnutí o přijetí či odmítnutí nabídky. Na závěr by se měly obě strany rozloučit a dohodnout, jak a kdy budou podány informace o výsledku (Šikýř; 2015).

## Výběrové testy

Výběrové testy jsou využívány pro zjištění pravdivých informací o úrovni schopností, inteligence, nadání nebo také charakteristice osobnosti. Nástroje měření jsou označovány jako psychologické testy, často se jim ale říká psychometrické testy, jimiž měříme osobnost a inteligenci. Podstatou těchto testů jsou uspořádané a normované postupy, díky nimž měříme rozdíly v osobních charakteristikách. Tyto testy pomáhají poznat každého člověka a mohou předpovědět, jak úspěšně budou danou práci vykonávat. Spadají sem také testy schopností a testy způsobilosti (Armstrong; 2015).

Testy inteligence, jinak řečeno testy kognitivních schopností nebo testy mentálních schopností, jež hodnotí učení, porozumění a schopnost řešit problémy. Někteří se zaměřují na zjišťování schopností v řadě konkrétních oblastí, jako například verbální uvažování a kvantitativní řešení problémů. Uvádí se však, že obecná duševní schopnost, jež představuje souhrn konkrétních opatření, je nejlepším ukazatelem výkonu právě v pracovním kontextu. Kognitivní schopnosti částečně souvisejí se vzděláváním, ale jak Stewart a Brown (2020) tvrdí, skutečné výsledky testů predikují lepší pracovní výkon než měřítka dosaženého vzdělání. V následující tabulce 3. 1 můžeme vidět příklad položek z široce používaného testu těchto schopností. Lidé, mající vyšší kognitivní schopnosti získávají více znalostí a také by se měli rychleji přizpůsobit změnám, i když tento fakt není zcela prokázán.

1.	Které z následujících možností je nejbližší termín? a) 16. ledna 1898 b) 21. února 1889 c) 2. února 1898 d) 7. ledna 1898
2.	Nízká je vysoká stejně jako lehká je.....? a) úspěšná b) čistá c) vysoká d) zajímavá e) obtížná
3.	Jaké je další číslo v následující sérii? 29 41 53 65 77? a) 75 b) 88 c) 89 d) 98 e) 99
4.	Jaký je opak zvýrazněného slova v níže položené větě? Na otázku dala komplexní odpověď a všichni jsme s ní souhlasili. a) Dlouhý b) lepší c) jednoduchý d) nesprávný e) druh

Tabulka 3.1 - Položky testu schopností (Stewart a Brown, 2020)

Výhodou těchto testů je jejich vysoká spolehlivost, jelikož je velice obtížné při vyplnění testu předstírat. Platnost u těchto testů je vyšší než u kterékoli jiné metody výběru. Jsou poměrně levné, v tom můžeme také spatřit velké výhody.

Testy osobnosti se zaměřují na měření vzorců myšlení, emocí a chování. Vědci popsali pět dimenzí osobnosti a to: příjemnost, svědomitost, emoční stabilita, otevřenost zkušenostem a extravertze. Tyto testy můžeme využít prakticky kdekoli a v mnoha jazycích, proto jsou velmi užitečné pro globální firmy. Položky v testu, jež se konkrétně ptají na charakteristiky v pracovním prostředí, poskytují konzistentní měřítka chování, která jsou při práci důležitá. Obecně je osobnost spojována s motivací. Například zmíněná svědomitost, svědomitější zaměstnanci jsou se svou prací spokojenější a je velká pravděpodobnost, že budou mít lepší pracovní výsledky. Obecně tedy svědomitost předpovídá pracovní výkon bez ohledu na typ práce. Další dimenze emoční stabilita souvisí s výkonem slabě, oproti předešlé dimenzi. Zachycuje také aspekty motivace a projevuje zobecnění platnosti. Jedinci, kteří mají vysokou emoční stabilitu, mají větší jistotu ve svých schopnostech, což podporuje vytrvalost a úsilí v dané práci. Lidé, jež mají nižší emoční stabilitu neboli jsou velmi úzkostliví, mohou ve skutečnosti podávat lepší výkony v některých pracovních situacích, spíše tam, kde je potřeba věnovat velkou pozornost detailům. Další tři dimenze osobnosti závisí především na dané pracovní situaci, jinak řečeno mají situační specifickou. Extravertzi můžeme popsat jako touhu dostávat se vpřed a získávat odměny. Příjemnost je důležitá především v oblasti mezilidských vztahů a shoduje se s vysokým výkonem práce v týmu nebo servisních úlohách. Otevřenost zkušenostem nesouvisí moc s pracovním výkonem, ale může ho zvýšit výkon v pracovních místech, u kterých je vyžadována kreativita a přizpůsobení se změnám.

Následující testy se nazývají testy schopností, jež se zaměřují na zjištění, jaké vědomosti jsou lidé schopni využívat, výsledky, jakých mohou lidé dosahovat a jakou práci je vhodné jim přidělit. Především pomocí těchto testů měříme verbální schopnosti, což znamená chápat, interpretovat a dedukovat závěry z písemného eventuelně ústního projevu. Také jimi měříme numerické schopnosti, jež představují chápání a interpretování číselných údajů. Testují se i prostorové a mechanické schopnosti.

Poslední test, který spadá do této kategorie, je zaměřen na způsobilost. Týká se určitého pracovního místa a pomocí něho zjišťujeme, zda lidé mohou toto zaměstnání vykonávat. Testy se provádějí tak, že uchazeči je přidělen úkol a musí ho vykonat. Tím prokáže způsobilost vykonávání požadované práce. Lze takto testovat pouze uchazeče, kteří mají s danou prací předchozí zkušenosti (Stewart a Brown, 2020).

## **Ostatní testy**

V této kategorii se nejprve zmíníme o testu fyzických schopností. Tímto testováním se zhodnotí svalová síla, kardiovaskulární vytrvalost a koordinace. Jsou užitečné pro předpověď budoucího výkonu v mnoha manuálních pozicích a pro činnosti, které vyžadují fyzickou sílu. Mají vysokou spolehlivost, jelikož výsledky lidí jsou stejné, i když se vyplňují v různých časech. Samozřejmě je velký rozdíl mezi výsledky žen a mužů. Ženy mají vysoké výsledky v testech zaměřených na koordinaci a obratnost, kdežto muži dosahují vyššího skóre v testech svalové síly. Testy mají svoji negativní stránku. Mohou zkreslovat rozhodnutí o výběru uchazeče, protože často jsou vyloučeny ženy ze zaměstnání, které je fyzicky náročné.

Test integrity je dalším testem, který může organizace využít. Jedná se o posouzení, s jakou pravděpodobností budou žadatelé nepoctiví nebo se budou účastnit nezákonné činnosti. Jsou členěny na testy skryté a otevřené. Otevřený test obsahuje otázky týkající se postojů ke krádeži a nezákonné činnosti. Skryté testy se zakládají na osobnosti a na předvídání nepoctivosti uchazečů. Často se používají u takových pracovních pozic, jejichž náplní je práce s penězi (například bankovní a maloobchodní prodej).

Jako poslední krátce zmíníme testování na drogy. Test se ukázal jako spolehlivý a platný, a proto můžeme říct, že je to užitečná selektivní metoda pro snížení neproduktivních aktivit. Robbins a Judge (2017) udávají použití testu, až po absolvování metod výběru věcné správnosti. Můžeme tento test chápat jako závěrečnou kontrolu. Využívají se u pracovních pozic, které jsou citlivé na bezpečnost, například pilot, řidič kamionu (Stewart a Brown, 2020; Robbins a Judge, 2017).

## **Assessment centre**

Tato metoda se používá, jak píše Šikýř (2016) ve své knize, nejen k výběru budoucích zaměstnanců pomocí vhodné struktury metod, ale také k hodnocení a vzdělávání stávajících pracovníků v organizaci. Bělohlávek (2016) uvádí použití assessment centre (AC) spíše k posouzení kompetencí a k výběru zaměstnanců. K posouzení pracovníkovy potenciálu a jeho následnému rozmístění používáme development centra. Tento autor říká, že se tyto dvě metody v praxi obvykle spojují. Pechová a Šišová (2016, str. 58) definují assessment centrum jako: „skupinově orientovaný, standardizovaný počet úkolů, které slouží jako základna dat pro hodnocení nebo předpověď, jež jsou důležité pro profesní vývoj jedince.“ Definice všech autorů se víceméně shodují.



Díky této metodě, můžeme celkově zhodnotit pracovní výkon a budoucí potenciál zaměstnanců. Je založena na zjišťování a hodnocení výsledků práce. Zkoumá, jak se uchazeči chovají při skupinovém a individuálním provedení modelových úkolů a případových studií. Účastníci postupně projdou řadou zadaných úkolů, při nichž jsou posuzováni vedoucími pracovníky a zkušenými psychology. Výsledkem tohoto programu by měla být relativně přesná predikce budoucího pracovního výkonu, a to díky používání simulovaných ukázek a řešení praktických problémů zaměstnanců. Mimo zmíněné praktické ukázky se používají pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Je doporučeno testovat malou skupinu uchazečů, jelikož při velkém počtu lidí se snižuje přesnost posouzení.

Než zmíníme průběh programu, který popsal následující autor, přiblížíme si fáze AC, tak jak je uvádí Pechová a Šišová (2016). První fáze je rozhodovací, zda organizace chce k výběru zaměstnanců použít právě tuto metodu. Dále by se měla rozhodnout, komu přenechá organizaci, a jestli při tom použije někoho z vlastních zdrojů nebo externí firmu. Příprava je další fází, při které organizujeme čas, zveme kandidáty, vybíráme vhodné prostory, zkrátka vše proto, abychom zajistili správné fungování centra. Následuje realizace, kde hlavním aspektem je atmosféra, která by měla být uvolněná a příjemná. Ukončení průběhu testování a následné vyhodnocení zjištěných údajů od hodnotitelů, je fáze, kterou můžeme zařadit, jako předposlední. V poslední fázi, dáváme uchazeči zpětnou vazbu ohledně jeho výsledků. Pechová a Šišová (2016) tvrdí, že zpětná vazba je dobrovolná a má o ni zájem velmi málo účastníků.

Možný průběh diagnostického programu je následovný. Nejdříve jsou uchazeči rozděleni do menších skupin a zavedeni na místo konání testovacího programu. Velké organizace mají pro tento způsob výběru, hodnocení a vzdělávání své zázemí neboli centra. Posuzovatelů v AC je obvykle šest až osm. Část z nich jsou zkušené psychologové a zbývající posuzovatelé jsou vyškolení manažeři speciálně pro tento účel. Manažeři vykonávají pracovní pozici alespoň o dvě úrovně vyšší, než je pracovní pozice, na kterou se testovaný uchazeč hlásí. Posuzovatelé jsou jak lidé z dané organizace, tak i externí odborníci, kteří jsou z určité poradenské firmy nebo ze vzdělávacích institucí. Samotné testování, jak zmiňuje Koubek (2015), většinou probíhá během dvou až čtyř dnů, kdy uchazeči projdou několika kroky. Program není pevně daný, proto pro představu zde uvedeme možné činnosti, které popisuje Koubek (2015), jimiž nově přijímaní procházejí.

- Uchazeči absolvují pohovory s hodnotiteli v centrech, kde testování probíhá,

- uchazeči pracují na vyřešení několika každodenních problémů, které se vztahují k určitému pracovnímu místu. Využívá se zde in-basket metoda, při které jsou uchazečům zadány úkoly a problémy k řešení. Úkoly mají podobu telefonických hovorů, dopisů a dalších písemností, činnost s počítačem, vystupování před návštěvami a další. Pro generování a získání výsledků se využívá počítač, čímž se zaručuje nahodilost úkolů,
- testování vypracovávají případové studie, které mohou být dle skutečnosti či smyšlené. Výsledkem by měla být diagnostika a následné navržení řešení problému jednotlivci či skupinou,
- následuje skupinová diskuse, jež je neřízená a zase se při ní řeší praktický úkol, kdy uchazeči argumentují s ostatními či proti nim. Využívá se obvykle ke zjištění, jak adepti umějí argumentovat a přesvědčovat ostatní,
- manažerské hry, které představují organizaci a její vnitřní a vnější okolnosti,
- testy osobnosti a schopností.

Posuzovatelé obvykle hodnotí adepty ve dvojicích, díky pozorování a zaznamenávání jejich chování. Je u nich hodnoceno zhruba 20–25 charakteristik (organizační schopnosti, schopnost rozhodovat a usuzovat, vystupování ve vztahu k partnerům, jejich odolnost vůči stresu a další). Posledním krokem je vyhodnocení jednotlivců a sestavení jejich pořadí. Koubek (2015) udává, že vyhodnocení jsou věnovány dva dny, samozřejmě u jiných autorů a v praxi můžeme nalézt jiné časové rozmezí.

Obsah AC musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, která chce toto místo obsadit. Některé instituce nabízejí univerzální soubor metod pro výcvik a výběr, což nemusí být nejvhodnější. K velké výhodě této metody se řadí účinné předpovídání budoucího pracovního výkonu. Za značný přínos bereme v potaz také komplexnost a mnohostrannost hodnocení, což nám dává výsledky s vyšší validitou. To znamená, že jelikož jsou uchazeči hodnoceni vícero hodnotiteli a v mnoha situacích, měly by být výsledky více objektivní. Pechová a Šišová (2016) uvádějí jako výhodu její flexibilitu, protože můžeme pružně uzpůsobit zde využívané metody dle kompetencí uchazečů. Jednotlivci, kteří projdou tímto výběrem, získávají zkušenosti, jež se jim mohou případně hodit při hledání dalšího zaměstnání.

Zmínili jsme výhody AC a jako každá metoda má i tato své nevýhody. Nevýhodou je její časová náročnost, neboť se organizace mnohdy podílí na více fázích AC. Metoda

je velice nákladná, jelikož zahrnuje položky: školení hodnotitelů, odměna externistů, náklady na vybavení programu, náklady v podobě ztráty času pracovníků organizace, kteří vystupují jako hodnotitelé. Na druhou stranu je velmi efektivní při výběru zaměstnanců a pro firmy by přijetí nesprávného kandidáta, mohlo být finančně náročnější (ale samozřejmě ne vždy, a ne u všech). Výše jsme zmínili výhodnost hodnocení více hodnotiteli, a právě z toho důvodu může být nevýhodou velké množství chyb v hodnocení. Závisí totiž velmi na jejich práci, zkušenostech, ale i na fyzickém či psychickém rozpoložení nebo únavě v daný čas. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016; Pechová a Šišová, 2016).

### 3.3.3 Principy výběru metod

Organizace obvykle používá kombinace výše uvedených metod, protože jedna metoda neposkytne dostatek informací o vhodnosti uchazeče. Jaké metody zvolit, tím se ve svých knihách zabývá mnoho autorů. Kritérium, na kterém se většina autorů shoduje, je validita neboli platnost.

Stewart a Brown (2020) rozeznávají několik metod validity, jako první uvádí strategii ověřování obsahu. Jedná se o určení, zda je obsah metody hodnocení reprezentativní pro danou pracovní situaci. Je závislá na úsudcích od odborníků, což znamená, že metoda je validní, pokud se odborníci shodnou na obsahu hodnocení tak, aby odráželo potřebné znalosti k vykonávání práce. Druhou metodou pro zjištění platnosti se nazývá validační strategie. Tato strategie na rozdíl od výše uvedené, používá korelační koeficienty, díky nimž ukazuje, že výsledky metod výběru souvisejí s měřítky pracovního výkonu. Prediktivní validaci, jak uvádějí výše zmínění autoři, využíváme pro výpočet koeficientů platnosti, kdy organizace získává hodnocení od uchazečů při výběru, a tím může později změřit jejich výkon. Naopak Armstrong (2015) prediktivní validitu popisuje, jako schopnost předpovědět výkon zaměstnance v budoucnu. Vysoká validita metody je vyjádřena hodnotou 1,0 a malá validita je značena hodnotou 0,0. Autor také udává, že nejlepší prediktivní validitu mají kombinace testů inteligence a strukturovaných pohovorů.

Bělohlávek (2016) ve své knize také uvádí validitu metod. Tento autor tvrdí, že je dobré použít validních metod výběru, neboť se díky nim můžeme vyvarovat dvěma chybám výběrového řízení. První chybou je výběr uchazeče, který úspěšně prošel výběrem, ale později se jeho práce ukáže jako špatná. Druhá chyba se týká odmítnutí uchazeče, který by svoji práci v budoucnu zastával lépe. Z toho vyplývá, že metoda je

platná, pokud odmítá nevhodné kandidáty a vybírá dobré. Bělohávek (2019) z různých zpracovaných výzkumů validity (metaanalýz), zmiňuje nejlepší kombinace metod, kterými jsou, stejně jako u Armstronga, testy inteligence (obecná inteligence) a strukturovaný rozhovor.

Platnost metod jsme již popsali výše. Následující kritérium, jež popisují Stewart a Brown (2020), je spolehlivost. Armstrong (2015) toto kritérium uvádí spíše v souvislosti s charakteristikami dobrého testu. Jinými slovy reliabilita značí, že test musí měřit totéž. Měl by být spolehlivý, i když se využije pro odlišné lidi v totožném nebo jiném čase nebo u téže osoby v odlišných časech. Pro určení spolehlivosti testu můžeme využít metodu opětovného testu. Otestujeme uchazeče ve dvou odlišných příležitostech a srovnáním skóre zjistíme, zda jsou výsledky podobné. Nebo můžeme kandidátovi poskytnout dvě různé verze testu, protože oba testy zjišťují totéž, měly by výsledky být také podobné.

U rozhodování, jakou metodu použít, se organizace ohlíží i na další kritéria. Těmi jsou nákladovost vybraných metod, zákonnosti, spravedlnost a přijatelnost. Náklady, které plynou z užití metod, obsahují dvě složky: fixní a variabilní náklady. Fixní náklady jsou spojené s vývojem metody hodnocení a k variabilním nákladům dochází při každém použití metody. Organizace usiluje o nízké hodnoty těchto dvou složek.

Co se týče zákonnosti, tak každá metoda či konkrétně test, by měly být v souladu se zákonem, tedy legální, jelikož Stewart a Brown (2020) říkají, že se objevuje řada právních problémů související s řízením lidských zdrojů. Spravedlnost poukazuje na předpojatost nebo diskriminaci spojené s výběrem. Uchazeči považují výběrové řízení za spravedlivé, pokud si myslí, že je jim umožněno prokázat své dovednosti a kvalifikace. Díky tomuto, a i jiným faktorům závisí toto kritérium spíše na osobních hodnotách. Poslední kritérium, ale stejně důležité jako ostatní, je přijatelnost. Vztahuje se k uchazečům, konkrétně jak výše uvedené techniky vnímají. Výběrové metody mohou sloužit uchazečům jako ukazatel kultury organizace. Může ovlivnit jejich rozhodnutí nechat se zaměstnat ve zvolené organizaci, ale také zapůsobit na následné pocity spokojenosti s prací (Stewart a Brown, 2020; Armstrong, 2015; Bělohávek, 2016).

### 3.4 Přijímání zaměstnanců

Přijmutí uchazeče je dalším krokem, který následuje po již zmíněném výběru a po informování, že byl uchazeč přijat a akceptoval nabídku práce. Tento proces je ukončen během prvního dne pracovníka v zaměstnání. Šikýř (2016) popisuje přijetí zaměstnance z formálně – právního hlediska, kdy obsahem této etapy je především uzavření

pracovněprávního vztahu. Uzavření pracovního poměru se zakládá na pracovní smlouvě, a to na dobu určitou nebo na dobu neurčitou a začíná dnem, který byl stanoven dnem nástupu uchazeče do práce. Jinak, než pracovní smlouvou vznikne poměr dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce. Koubek (2015) uvádí, jako doplnění k předchozímu tvrzení, že změnu pracovního místa stávajícího pracovníka u nás občas řešíme pouze dodatkem ke stávající pracovní smlouvě. Zapřičiňuje to praxe, jež smlouvy připouští hodně obecně, stručně a nepřesně. Kociánová (2010) souhlasí s výše uvedeným autorem a dodává, že přijímání zahrnuje, kromě uvedeného právního hlediska, také ostatní administrativní náležitosti, jež souvisejí s nástupem nového zaměstnance. Rozeznává dvě pojetí přijímání pracovníka:

- užší pojetí, které označuje nástup vybraného pracovníka do organizace a všechny kroky vztahující se k začátku jeho pracovního poměru,
- širší pojetí přijímání se užívá, když nastupuje zaměstnanec organizace na jiné pracovní místo, protože kromě již zmíněných kroků je zde potřeba zahrnout procesy, které souvisejí s přechodem stávajícího zaměstnance.

Pracovní smlouva, jako nejčastější dokument pro vznik poměru, musí obsahovat náležitosti dané zákonem. Tyto náležitosti čítají druh práce, co bude zaměstnanec vykonávat. Místo, kde bude pracovník provozovat pracovní činnost, a kdy má do práce nastoupit. Samozřejmě můžeme v tomto dokumentu nalézt i jiné údaje, které nejsou upraveny zákonem (zkušební doba). Sjednává se písemně nejpozději v první pracovní den zaměstnance. Jak jsme zmínili, k přijetí zaměstnance patří i ostatní administrativní záležitosti. Tímto bodem se rozumí zařazení nového zaměstnance do personální evidence. Obsahem je pořízení osobní karty, kde o něm budeme evidovat nezbytné informace, opatření mzdového listu, vydání průkazu zaměstnance a dalších souvisejících dokumentů (Kociánová, 2010; Šikýř, 2016; Koubek, 2015, Palíšková a kol., 2021)).

### 3.5 Adaptace zaměstnanců

Po přijetí uchazeče na dané pracovní místo projde, jak jsme zmínili výše, prvním dnem v nové organizaci, který se mimo jiné týká vyplňování a zařizování příslušných dokumentů. Hned poté je žádoucí nového zaměstnance adaptovat, toto je poslední krok v procesu obsazení volného pracovního místa. Tento proces obsahuje řadu formálních a neformálních úkonů, které se týkají informování, odborného zapracování na určité místo a sociálního začlenění nového zaměstnance mezi spolupracovníky. Takto adaptační

proces popisuje Šikýř (2016). Další autor Joanna Gajda (2015) ve svém článku uvádí, že adaptační proces zaměstnance je velmi důležité období v jeho pracovním životě. Pracovník by se měl především seznámit s organizací práce, s kulturou organizace, s jejími postupy, a hlavně vytyčenými hodnotami. Na správně provedeném procesu adaptace závisí jeho budoucí efektivní výkon.

Horváthová (2017) definuje adaptaci, jako přijetí a uvítání zaměstnance, který prvně nastupuje do organizace a při této příležitosti mu poskytneme základní informace, jež potřebuje k počátečnímu zařazení. Pro zpříjemnění začleňování nových pracovníků, by bylo žádoucí, nezahltit je informacemi hned na začátku. Lepší dojem v tomto procesu udělá společnost tím, jak dobře bude reagovat na dotazy od nováčka a vůbec, jak je celkově zpracován proces obsazení volného pracovního místa. Kdyby proces adaptace nebyl správně proveden, pravděpodobně by nováčci chtěli odejít a firma by musela celý tento proces začít od začátku. Zaměstnanci by odešli, jelikož by se cítili nevítaní. Jestliže by úvod nebyl efektivní, jak tvrdí Horváthová (2017), tak by s nejvyšší pravděpodobností lidé odešli během prvního roku (Horváthová, 2017).

Koubek (2015) říká, že orientace pracovníků by měl být do hloubky promyšlený proces, jež je pro každý typ pracovního místa, pracoviště i samotnou organizaci speciální. Zároveň doplňuje celou řadu aktivit, se kterými by se zaměstnanec měl seznámit. Poznání nových pracovních úkolů, pracovních podmínek a také pracovního a sociálního prostředí. Osvojení si potřebných znalostí a dovedností, aby zaměstnanec co nejdříve dosáhl požadované pracovní úrovně. Hlavní význam adaptace tkví, jak už jsme uvedli výše, v co nejrychlejším a bez stresovém zařazení nového člena do pracovního kolektivu. V adaptaci můžeme vidět i značné vzdělávací hledisko. Je to způsobeno tím, že se v průběhu procesu formují pracovní schopnosti zaměstnance v souladu s požadavky určené organizací na dané pracovní místo. Nedílnou součástí adaptace je i čerpání odborných informací o postupech nebo technologiích. Díky výše zmíněnému důvodu bývá adaptace řazena mezi systém vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016; Gajda, 2015; Koubek, 2015; Horváthová a kol., 2014).

Cílem tohoto procesu je pomoci novému zaměstnanci přijmout návyky a způsoby organizace. Mužík a Krpálek (2017) říkají, že adaptací chceme dosáhnout toho, aby se lidé přizpůsobili stanoveným podmínkám práce, a vžili se do předaných pracovních i sociálních rolí. Horváthová (2017) k výše uvedeným cílům pro zařazení pracovníka doplňuje ještě následující:

- zajistit hladký průběh předběžné fáze, při které se pracovník seznamuje s organizací,
- okamžitě zajistit, aby si zaměstnanci vytvořili pozitivní přístup k organizaci a tím pádem zabezpečit jejich setrvání,
- v co nejkratší době zajistit efektivní výkonnost zaměstnance,
- snaha snížit vyhlídku prudkého odchodu lidí v organizaci.

Jelikož jsme výše vysvětlili pojem adaptace, je důležité ještě zmínit, kdo se z řad organizace podílí na zmíněném programu. Velký podíl na přizpůsobení nových členů novému prostředí mají jejich přímí nadřízení, kteří informují, jak je jejich oddělení organizováno, zkušební dobu a práci samotnou. Personální útvar vytváří celý koncept orientace, obsah i jeho časový rámeček. Účastní se především v počáteční fázi programu, kdy vítají nové zaměstnance a vyřizují všechny náležitosti spojené s papírováním. Samozřejmě toho mají na starost mnohem více, a to například proškolení vedoucích pracovníků spojené s adaptací. Referent bezpečnosti a ochrany zdraví při práci proškoluje a zmiňuje problémy v tomto směru. Důležití jsou spolupracovníci, kdy v průběhu prvních týdnů pomáhají nováčkům, aby se vyrovnali s novým prostředím. Pomoc mohou poskytnout také zástupci odborů nebo zaměstnanci z jiného oddělení. Při adaptaci je velmi žádoucí, aby spolu vedoucí pracovníci, personální útvar a ostatní zainteresované osoby úzce spolupracovali po celou dobu orientačního programu a také se podíleli na jeho vyhodnocení. Zkušenosti získané při realizování procesu se využijí při následujících vytvořených programech adaptace (Koubek, 2015; Horváthová, 2017; Nekoranec, Nagyová, 2014).

### 3.5.1 Oblasti adaptace

Autoři uvádějí tři oblasti, na které se adaptace orientuje. Jsou zde zahrnuty oblast celoorganizační (adaptace v organizaci), oblast útvarová, někdy do této skupiny zařazujeme skupinovou nebo týmovou orientaci a v neposlední řadě oblast adaptace na určité pracovní místo.

V celopodnikové oblasti adaptace (celoorganizační orientace) jsou zahrnuty informace, jež se týkají celé organizace. Jinými slovy jsou to údaje spíše obecné a jednotné pro všechny zaměstnance firmy, aniž by se u nich rozlišoval druh a obsah pracovního místa. Některé organizace předkládají novému zaměstnanci firemní příručku, v níž naleznou předpokládaná pravidla chování na pracovišti. Příručka není sice povinný požadavek, ale je velmi prospěšná k uchovávaní postupů a předpisů. Informace, které

můžeme v příručce nalézt, se týkají platebních systémů, nároku na dovolenou, údaje o dovolené a zařizování nemocenské, údaje o celkových zásadách chování v organizaci, ale také vize a hodnoty podniku.

Oblast, jež nabízí užší pojetí informací se nazývá útvárová orientace (orientace na oddělení). Je zaměřená na organizační jednotku, ve které se nachází pracovní místo, na něž jsme přijali nového pracovníka. Tato oblast poskytuje údaje, jež postihují detaily, ale i základní informace o práci v daném útvaru, jež jsou pro něj speciální.

Třetí a poslední oblast v tomto procesu se orientuje na určité pracovní místo (orientace na pracovní pozici). Podané zprávy novému pracovníkovi už jsou obsahově diferencované podle druhu a významu daného pracovního místa (Koubek, 2015; Nekoranec, Nagyová, 2014).

### 3.5.2 Formy a dimenze adaptace

V mnohých literaturách můžeme najít členění adaptace podle formy, v jaké program probíhá a podle dimenze, to znamená, na co se adaptace soustředí. Její formy rozeznáváme dvě, a to formální a neformální. V této práci také zmíníme dvě dimenze: pracovní adaptaci a sociální adaptaci.

Formální adaptaci označujeme jako proces, jenž je naplánovaný a řízený personálním oddělením a přímým nadřízeným. Mužik a Krpálek (2017) ji proto nazývají adaptací řízenou a organizovanou. Některé organizace využívají stanoveného mentora, což bývá pracovník zaběhlý ve svých pracovních povinnostech, který vykonává podobnou či stejnou práci jako nový zaměstnanec. Mentor pomáhá v praktických věcech spojených s plněním pracovních úkolů a s pracovními postupy. Mimo jiné poskytuje doporučení ohledně mezilidských vztahů na pracovišti i v celé organizaci. Tento přístup přináší mnoho výhod spojené například s menším rizikem odchodu zaměstnance. Vede k většímu pocitu bezpečí, jež přináší lepší propojení se společností a k většímu odhodlání lidí pracovat. Díky této formě se začleňují rychleji do své pracovní role, a tím můžeme říct, že je doba adaptačního procesu kratší. Proces se formálně ukončuje, ještě před ukončením zkušební lhůty, prvním pracovním hodnocením zaměstnance. (Mužik a Krpálek, 2017; Koubek, 2015).

Neformální adaptace neboli někdy označována jako spontánní přizpůsobení či spontánní adaptace, je proces, kdy se zaměstnanec přizpůsobuje sám požadavkům, jež jsou na něj kladeny volným způsobem. Organizace je nechává bez podpory. Měl by si sám obstarat informace a snažit se vyrovnat s prostředím, tím že využije vlastní



zkušenosti a nahodilé rozhovory se spolupracovníky a nadřízenými. Neformální orientace je tedy samovolný proces, při kterém nováček spolupracuje se svými kolegy. Tato forma má také své výhody. Jestliže si nový zaměstnanec samovolně vytvoří vlastní orientační mechanismy, může vnímat silnější vztah ke společnosti a lidem v ní. Může to však mít i opačný efekt, kdy zaměstnanec cítí nulovou podporu ze strany organizace, a proto se rozhodne odejít ještě ve výpovědní lhůtě (Mužík a Krpálek, 2015; Šikýř, 2016).

Pracovní adaptace nebo také profesní začlenění popisuje proces, během něhož se osobní předpoklady zaměstnance postupně přizpůsobují novým skutečně daným požadavkům, které jsou u pracovního místa vytyčeny. Pracovní činnost a podmínky jsou náročné, proto se do této dimenze zařazuje i zvládání změn s nimi spojených. K těmto změnám může docházet během inovačních změn.

Druhá dimenze adaptace probíhá v rovině sociální. To znamená, že zaměstnanec se tímto procesem začleňuje do pracovní skupiny a vlastně do celého sociálního systému organizace. Měl by se seznámit s ostatními zaměstnanci, prvky organizační kultury celé společnosti a stávajícími pravidly sociálního soužití. Je důležité, aby nový pracovník zapadal do sociálních vztahů na pracovišti (Čopíková a Horváthová, 2015; Gajda, 2015).

### 3.5.3 Adaptační program a časový plán adaptace

Šikýř (2016) uvádí, že adaptační program v sobě zahrnuje tři základní oblasti:

- první oblast nazývá informování. Je to velmi podstatná část programu, při které bychom měli nejprve informovat zaměstnance o cílech, zásadách společnosti. Zaměstnanec by měl vědět o podmínkách svého pracovního místa a nároků, jež na něj budou kladeny. Dále by měl znát pracovní řád, systém hodnocení, předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v neposlední řadě, jaké jsou možnosti vzdělávání a rozvoje. Informace podáváme jak ústně, tak pomocí rozhovoru nebo písemně formou orientačního balíčku. Koubek (2015) poukazuje na důležitost ústního předání informací a zdůrazňuje důležitost poskytovat zprávy po částech a po určité době. Obě formy předání by se měly doplňovat,
- druhou oblastí je samotné odborné zapracování nového člověka. Tato část se soustřeďuje na přizpůsobení se podmínkám a požadavkům pracovního místa. Význam tkví v co nejrychlejším a správném vykonávání sjednané práce a dosažení žádaného výkonu. Výše uvedené lze zabezpečit pomocí

různých vzdělávacích metod přímo na pracovišti (rotace práce, instruktáž) nebo vně organizace (semináře, případové studie),

- v poslední části programu se klade důraz na sociální začlenění. Zaměstnanec by se měl přizpůsobit sociálním vztahům, které v organizaci panují. Jde o to, aby člověk překonal nejistotu a pocit neznámého při vstupu do zaměstnání a tím, si vytvořil pozitivní vztah k dané činnosti a celkově k organizaci.

Během celého programu adaptace se provádí formální a soustavné vyhodnocování průběhu celého procesu orientace. Je žádoucí, aby pracovník odpovědný za průběh adaptace kontaktoval zaměstnance, jež programem prochází, dvakrát během prvního týdne a poté každý týden nejméně jednou (Šikýř, 2016; Koubek, 2015).

Jakubiak a Kondas (2017) uvádějí ve svém článku podobnou strukturu adaptace, ovšem jinak popsanou. Adaptace začíná už formálním rozhodnutím o přijetí nového zaměstnance a sestavením všech požadovaných dokumentů. Dále jsou dokumenty předány zaměstnanci, aby se s nimi seznámil. V další fázi je nováček seznámen s nadřízeným, který ho seznámí s kolegy a objasní obsah práce a nové odpovědnosti. Třetí fáze obsahuje výběr mentora, který bude nového zaměstnance provázet. Ve čtvrté fázi začínají úvodní školení a školení na pracovišti. Po ukončení školení se proces adaptace a užitečnost nováčka hodnotí.

Různé činnosti spadající do adaptačního programu společnosti se časově plánují. Efektivní nástroj, jež v souvislosti se řízením adaptace používáme se nazývá individuální adaptační plán. Obsahuje všechny kroky významné pro proces adaptace, uspořádané v časovém harmonogramu. Plán zahrnuje všechny oblasti zmíněné v předchozí kapitole, jedná se o kroky týkající se adaptace celoorganizační, na úrovni útvaru i oblast orientující se na konkrétní pracovní místo. Zatímco první kroky jsou více obecné, další aktivity už by měly být individualizované pro konkrétního zaměstnance, který se hlásí na určité pracovní místo. V plánu uvádíme informace a dokumenty, které by si měl zaměstnanec prostudovat, výčet těchto informací nalezneme v kapitole níže. Dále zde můžeme najít, jaké školení zaměstnanec čeká, s jakými útvary by měl přijít do interakce, použité metody (například rotace práce) a samozřejmě vymezení kontrolních bodů adaptace. Koubek (2015) uvádí názornou ukázkou, jak by mohl být plán situován dle času. Tuto problematiku nalezneme níže v tabulce 3. 2.

<b>Krok</b>	<b>Období</b>	<b>Činnost</b>
1.	po rozhodnutí o přijetí pracovníka (před sepsáním pracovní smlouvy)	předání písemných materiálů (orientační balíček)
2.	při podepsání pracovní smlouvy	další ústní i písemné informace (od personálního útvaru a nadřízeného)
3.	mezidobí mezi podepsáním smlouvy a nástupem pracovníka	udržování kontaktu se zaměstnancem (rozhovory), pomoc při řešení některých problémů
4.	den nástupu do zaměstnání	absolvování procedur spojené s přijímáním a seznamováním, intenzivní ústní orientace (proveden po organizaci, seznámení se spolupracovníky)
5.	první týden	pohovory s aktéry adaptace, zařazení do skupiny kolegů, spolupráce při plánování úkolů
6.	druhý týden	plnění běžných povinností, setkání s nadřízeným, kontakt s personálním oddělením
7.	třetí a čtvrtý týden	krátká školení, setkání s nadřízeným (řešení problémů, oboustranné (nadřízený a zaměstnanec) hodnocení dosavadního průběhu adaptace)
8.	od druhého do pátého měsíce	všechny pracovní úkoly, jednou za dva týdny setkání s nadřízeným, absolvování školení (o kvalitě a produktivitě, technologii atd.)
9.	šestý měsíc	proces adaptace se uzavírá, hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, další plány jeho personálního a sociálního rozvoje

Tabulka 3.2 -Časový plán adaptace (Koubek, 2015, str. 199)

Organizace si časový plán modifikují podle sebe, jelikož v některých probíhá adaptační proces rychleji a v některých trvá orientace i více než šest měsíců. Čas potřebný pro adaptování nového pracovníka závisí na druhu pracovní pozice. Čím je pracovní místo specifitější, tím by mohl být adaptační proces delší. Horváthová a kol (2014) se v knize zaměřují na průběh rozhovorů po čas trvání adaptačního procesu. První rozhovor by měl být naplánován hned na úvod, to znamená v prvním dni, kdy zaměstnanec do firmy nastoupil. Tím nadřízený a společnost ukáže, že ho očekávali a váží si jeho příchodu. Hovořit bychom měli o očekáváních a plánech do budoucna obou stran. Informování o pravidlech adaptace a vysvětlení celého jeho průběhu. Následující rozhovory (zpětnovazebné rozhovory) by se měly uskutečňovat během procesu. Účelem těchto setkání je obvykle zjištění, jak zaměstnanec zvládá své pracovní povinnosti, jež mu byly uloženy. Nedílnou součástí je i projednání spokojenosti nadřízených s jeho prací a chováním a zda by mu kolegové mohli pomoci při jeho začlenění. Nový pracovník má možnost se na cokoli nejasného zeptat, aby nedocházelo k nedorozumění vztahující se k pracovnímu výkonu nebo k očekávání společnosti. Proces adaptace obvykle zakončujeme (občas se shoduje s koncem zkušební doby) rozhovorem, který je zaměřený na zhodnocení, jak moc byla adaptace úspěšná, pro určení cíle dalšího rozvoje a stanovení dalších úkolů pro následující období (Koubek, 2015; Horváthová a kol., 2014).

#### 3.5.4 Orientační balíček

Orientační balíček představuje souhrn písemných materiálů, který má napomáhat novému zaměstnanci v prvních krocích adaptace. Měl by obsahovat všeobecné informace o společnosti, jež jsou pro všechny společné. Balíček je velmi užitečná příručka obsahující vše, co zaměstnanec potřebuje vědět. Vytvořením balíčku organizací, se eliminuje riziko spojené s neposkytnutím různých potřebných informací.

U balíčku, nebo jak je také někdy nazýván, příručka zaměstnance, můžeme definovat jak výhody, tak i nevýhody. Výhody jasně převyšují negativní stránky. Například: ušetření času stráveného odpovídáním na obecné otázky, jasně definuje a komunikuje zásady, jež jsou platné pro všechny zaměstnance, popisuje klíčová očekávání výkonu, využíváme ho jako dokument, na který se management může kdykoliv odvolat, nastiňuje práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele a další. Negativní stránky můžeme shledat ve snížení flexibility společnosti. Díky příručce má společnost zodpovědnost za zajištění souladu s jejími vlastními zásadami, a také za jednotné prosazování manažerů (Smith a Harris, 2014).

Obsahem, jak už jsme zmínili výše, jsou informace napříč organizací, zde si uvedeme jako příklad výčet, který ve své knize uvádí Koubek (2015). Tento autor rozděluje obsahující položky na dvě kategorie a to: položky doporučené k zahrnutí do souhrnu písemných materiálů týkající se celé organizace a položky doporučené pro souhrn materiálů souvisejících s útvarem a pracovním místem. První zmíněná kategorie obsahuje sedm oblastí informací. První stránky balíčku by se měly věnovat přehledu informací o organizaci. Je tam nejprve zahrnuto uvítání nového pracovníka, zmíněna výše kapitálu, růst firmy, její tradice, normy chování a výkonu. Samozřejmě jsou představeny výrobky nebo služby a segment zákazníků. Struktura organizace neboli organizační schéma a vztahy mezi nimi, představení vedení firmy a informace o hlavních vedoucích.

Na dalších stránkách by se mohly objevit oblasti zaměřené na hlavní rysy politiky a procedury, do kterých spadá odměňování, zaměstnanecké výhody, BOZP, pracovní vztahy a nějakým způsobem představeny odbory. V těchto oblastech může zaměstnanec nalézt tarify a tarifní třídy, různé odměny, ať už za práci přes čas nebo příplatky za směnovou práci. Všechny poskytované výhody, kterými mohou být například: stravenky, důchodové zabezpečení. Informace týkající se bezpečnosti při práci, zvláště sem spadají termíny prvotního školení BOZP, zdravotnická zařízení a první pomoc, hlavní předpisy, jež by zaměstnanec měl znát. Také prevence požárů a požární kontroly a co dělat při úrazech a jejich hlášení. Ve skupině pracovních vztahů a odborů zaměstnanec nalezne kolektivní smlouvu a politiku společnosti, jaká jsou práva a odpovědnost ale samozřejmě i jiné záležitosti, které jsou uvedeny v knize výše uvedeného autora. Průvodce organizací informuje nového pracovníka pomocí mapy o všech prostorách v budově i mimo ni. Obsahuje důležitá místa jako jsou jídelna, vchody a východy, jež jsou určeny pro zaměstnané, kde se nachází parkoviště, jaká místnost je určena k odpočívání, také prostory pro lidi zakázané. Poslední část zastupuje složky ekonomických faktorů, jako například náklady škod, ztráty zapříčiněné krádežemi.

V druhé části orientačního balíčku nalezneme dokumenty týkající se útvaru a pracovního místa. Zde mohou být uvedeny cíle i priority či organizace a struktura samotného útvaru. Mimo jiné zmínka o vztazích ostatních útvarů k činnosti a vztazích samotných pozic v rámci jednotky. Na dalších stránkách se jako noví zaměstnanci můžeme dočíst o pracovních povinnostech a odpovědnosti z ní vyplývajících. Zahrnuje úplný popis, vysvětlení práce a předpokládané výsledky, význam, proč právě daná pracovní pozice v organizaci existuje. Mohou tu být zmíněny i problémy, se kterými se zaměstnanci často potýkají, jaká bude pracovní doba a režim. Možné požadované

záznamy a hlášení, které lidé při výkonu vypracovávají. U některých pozic jsou zapotřebí informace o obsluze strojů, jejich vyřazení, údržbě nebo opravě. Koubek (2015) poskytuje detailní výčet organizačních činností, postupů, pravidel a omezení. V této práci zmíníme některé z nich: specifická pravidla, bezpečnostní předpisy a prevence nehod, odnášení věcí z útvaru, jak se hodnotí pracovní výkon, zda se v pracovní době mohou vyřizovat soukromé hovory, pohlížení na pořádek a hygienu na pracovišti. V první části balíčku jsme zmínili průvodce organizace, i v této části může být uveden už podrobný průvodce útvarem. Ale je víceméně stejný jako průvodce výše. V závěru jsou představeny pracovníci útvaru.

V této kapitole jsme popsali zevrubný popis položek, které může obsahovat adaptační balíček uvedený v knize, kterou uvedl Koubek (2015). Naproti tomu autoři Smith a Harris (2014) uvádějí ve svém článku obsah příručky zaměstnance spíše právními aspekty, ačkoliv některé body se shodují s výše uvedeným autorem. Například jsou v balíčku uvedeny zásady proti nezákonnému obtěžování, prohlášení o rovných pracovních podmínkách nebo za jakých podmínek může být ukončen pracovní poměr. Z toho vyplývá, že údaje nejsou povinné ani pevně dané a organizace, pokud se rozhodnou sepsat tento souhrn dokumentů, zařadí položky podle vlastního uvážení. Některé společnosti mohou chtít od zaměstnanců podepsat převzetí zmíněných dokumentů, jež by stvrzovalo jejich přebrání. Stává se ale, že nikdo nekontroluje, zda dokumenty pracovník dostal a zda si je prostudoval, nicméně se poté firmy na tyto materiály odvolávají. Výčet orientačního balíčku je použitelný spíše pro nováčky. Stávající lidé měnící pracovní pozici pouze v rámci organizace mají materiály, které se týkají konkrétní změny pracovního místa. Mimo této užitečné příručky jsou užitečnými nástroji adaptace různá školení, kurzy, rozhovory se zpětnou vazbou, činnost vykonávající mentorem. (Koubek, 2015; Horváthová a kol., 2014; Smith a Harris, 2014).

### 3.5.5 Metody adaptace

Pro snadnější adaptaci nových zaměstnanců můžeme využít některých metod nebo programů. Toto téma zpracovala ve své knize Horváthová a kol. (2014), uvádějící čtyři programy (metody) a to: orientační trénink, rotaci práce, systém mentoringu a „trainee program.“

Orientační trénink je strukturovaný program, jenž organizace používají v rámci adaptace. Vytvoření programu je pro společnost prospěšné hlavně při přijímání většího počtu nových zaměstnanců. Účastníci jsou všichni nově přijatí zaměstnanci nastupující

do programu po dané době. Program může obsahovat některé informace důležité pro nové pracovníky. Můžeme vidět některé manažery prezentující informace o pracích jednotlivých oddělení, o cílech společnosti a také o jeho vizi. Taktéž personalisté mohou prezentovat, jaká pravidla a zásady jsou vytyčeny v okruhu řízení lidských zdrojů. Například se zde zaměstnanec dozví o příležitostech dalšího vzdělávání či o příležitostech souvisejících s budoucí kariérou.

Rotace práce v obecné rovině vyjadřuje pravidelnou nebo pouze jednorázovou změnu pracovního místa zaměstnanců uvnitř organizace. V případě adaptace jde o změnu pozice systematicky, jež je hodně využívána jako složka vzdělávání zaměstnanců při vstupu do zaměstnání. Tato metoda se řadí mezi jedny z nejefektivnějších. Pomocí ní se zaměstnanec seznámí s celou společností, s pozicemi a činnostmi v jednotlivých útvarech a pozná vzájemné vazby mezi nimi. Zaměstnanci vykonávají přiřazenou funkci a pracovní úkoly pečlivě, protože vědí, že jsou na ni dočasně a mohou se snažit ulehčit práci lidem, kteří přijdou po nich. Jako i jiné metody i tato má své výhody a nevýhody. Nevýhodu můžeme vidět v tom, že u zapracovaných zaměstnanců může vlivem nové činnosti ubýt produktivita neboli existuje riziko ztráty zkušenosti. Avšak tato metoda skýtá více výhod. Zkušenosti zaměstnance jsou poté širší, získá přehled o celé organizaci a kompletně pozná dané pracovní postupy. Dojde u pracovníka k vyšší pracovní flexibilitě (Horváthová a kol. 2014, Mužík a Krpálek, 2017).

Adaptační program je osobním přístupem k novému pracovníkovi a může proto využít systém mentoringu. Jakmile zaměstnanec nastoupí do firmy, krátce poté je mu přidělen mentor (garant). Jeho náplní práce je pomoc nováčkovi při jeho začleňování, a to jak po odborné stránce (pomoc s pracovními úkoly) tak i po stránce sociální, aby se rychleji adaptoval do nového prostředí pracovní skupiny. Specifická metoda adaptace je trainee program. Jedná se o dlouhodobější program při orientaci nově přijatých zaměstnanců. Obvykle se jednotliví zaměstnanci účastí několikaměsíčního odborně zaměřeného programu propojující výuku a jejich rotaci práce v dané společnosti (Horváthová a kol., 2014).

## 4 Charakteristika organizace

Společnost XY byla zapsána do obchodního rejstříku v červenci 1994, s právní formou společnost s ručením omezeným. Organizace se řadí do kategorie malých podniků. Sídli v Pardubickém kraji, v okrese Ústí nad Orlicí. Hlavním předmětem podnikání je kovoobrábění, nákup a prodej nerezových armatur a potrubních dílců. Jelikož pod společnost spadá zařízení, které podniká i v potravinářském průmyslu, mají v předmětu podnikání zapsanou výrobu piva a hostinskou činnost, jakož i prodej kvasného a konzumního lihu.

### 4.1 Cíle a strategie společnosti

Jeden z nástrojů pro následný rozvoj organizace a pro lepší pozici na trhu je jakost. Prvořadým cílem společnosti XY je mít spokojené zákazníky a díky tomu má organizace za cíl vyrábět a dodávat výrobky s vysokou jakostí, jež splňují podmínky a očekávání zákazníků. Organizace XY se snaží být nadále konkurenceschopná a také pro své zaměstnance vytvářet dobré pracovní podmínky.

Strategií společnosti XY je dosahování maximální spokojenosti zákazníků, tím že budou dodržovat specifikace výrobků, zajišťovat dodávky včas a ve stanoveném množství, a tím vším udržovat a zesilovat své postavení mezi malými a středními dodavateli.

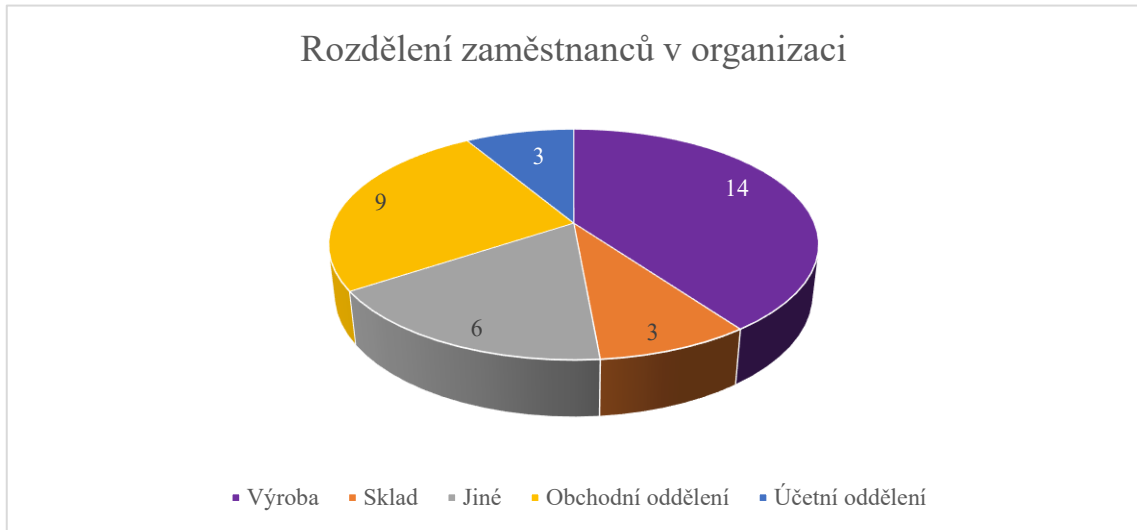
### 4.2 Zaměstnanci a organizace společnosti

Organizace je uspořádána do čtyř hlavních oddělení. V prvních dvou (účetní oddělení a obchodní oddělení) pracují technicko-hospodářští pracovníci na pozicích hlavní účetní, mzdová účetní, obchodní referenti, pozice nákup materiálu a další. Všichni jsou podřízeni vedoucímu kanceláře. Dělníci pracují v úsecích sklad a výroba na pracovních pozicích dělník – zámečnický, dělník – obráběč, skladník. Vedení společnosti je v tomto případě v kompetenci jednoho z jednatelů.

Společnost XY zaměstnává v současné době 35 zaměstnanců (zjištěno ke dni 14. března 2022). Stejný počet zaměstnaných vykazuje i rok 2019. V roce 2020 byl zaznamenán odchod 2 zaměstnanců, přepočtený počet ke konci roku byl 33 zaměstnanců. Ve čtyřech hlavních útvech je 12 technicko-hospodářských pracovníků a 23 dělníků, rozdělení zaměstnanců do útvarů můžeme vidět na obrázku 4. 1. Ve výrobě na pozicích dělník-zámečnický a obráběč pracuje 14 zaměstnanců, na pozici skladník 3 zaměstnanci a



v kategorii jiné je zařazeno 6 zaměstnanců. Do kategorie jiné organizace zařazuje řidiče, pozici uklízečky a zaměstnance údržby. V obchodním oddělení, jak můžeme vidět, pracuje 9 zaměstnanců a v účetním oddělení 3 zaměstnanci (interní materiály společnosti).



Graf 4.1 - Rozdělení zaměstnanců v organizaci (interní materiály organizace)

## 5 Zhodnocení současného stavu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci

Současný stav procesů výběru a adaptace jsme zjistili s použitím metody polostandardizovaného rozhovoru (přehled otázek nalezneme v příloze 1) s personalistkou společnosti. Rozhovor jsme realizovali v prostorách organizace XY dne 14. 3. 2022, který trval přibližně hodinu. V posledních 5 letech nebyla u procesů výběru a adaptace provedena žádná mimořádná změna, pouze se začal klást větší důraz na prověření jazykových schopností u technicko-hospodářských pracovníků.

### 5.1 Procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci

Obsazení pracovního místa začíná v organizaci XY vznesením požadavku na výběr nového zaměstnance, a to ze strany vedoucích zaměstnanců. Nové pozice v této společnosti nevznikají, obsazují se pouze volná stávající místa. Personalistka po obdržení požadavku probere situaci s vedením organizace a v případě kladného vyřízení vytvoří nabídku pracovní pozice, kterou umístí na Úřad práce a na webové stránky, zabývající se vyhledáváním pracovních pozic pro uchazeče o zaměstnání. Nejvíce využívaným pracovním serverem je pro organizaci Jobs.cz. V současné době nemá společnost zveřejněny žádné pracovní nabídky. Poslední nabídka pozic z řad dělníků je evidována v prosinci minulého roku a z řad technicko-hospodářských zaměstnanců je nabídka pracovní pozice evidována v červnu minulého roku.

V organizaci se procesy výběru a adaptace pro dělníky a technicko-hospodářské pracovníky významně odlišují, jak uvidíme v následujících podkapitolách. Avšak pro všechny zaměstnance je začátek výběrového řízení totožný. Všichni uchazeči po projevení zájmu o vypsanou nabídku práce (například na webových stránkách jobs.cz) zašlou do organizace životopis a vyplní krátký formulář, ve kterém jsou obsaženy základní osobní údaje uchazeče (jméno, příjmení, nejvyšší dosažené vzdělání a kontaktní údaje) a průvodní dopis. Jakmile vše výše uvedené zašlou, automaticky jim přijde potvrzení o přijetí informací organizací (nejčastěji emailem). Poté, co organizace zmíněné informace obdrží, personalistka a příslušný vedoucí probírají životopisy, a vyřazují kandidáty, kteří nemají potřebné předpoklady, dle podmínek uvedených v nabídce.

#### 5.1.1 Výběr a adaptace technickohospodářských zaměstnanců

Technicko-hospodářští zaměstnanci jsou v organizaci na kancelářských pozicích v obchodním a účetním oddělení (jsou to například pozice mzdová účetní, účetní, obchodní

referenti, pozice nákupu a další). Předvýběr, který provádí organizace před pozváním uchazečů o zaměstnání jsme popsali výše. Po selekci životopisů, zavolá personální pracovník vybraným uchazečům a předá informaci, že prošli předvýběrem a jsou zařazeni do výběrového řízení. Emailem zašle potřebné informace, kdy a kam se mají uchazeči dostavit na výběrový pohovor.

Pohovoru se ze strany společnosti účastní personalistka a vedoucí kanceláře. U některých pohovorů se může objevit také vedení firmy (jednatelka). Organizace má ve svém výběrovém procesu nastaveny dvě kola výběrového pohovoru. Nejčastěji však z důvodu malého počtu lidí, jež se ucházejí o pracovní pozici v těchto odděleních, je pořádáno pouze jedno kolo pohovoru.

V případě více kandidátů personalistka vyhlásí první kolo řízení. V začátku rozhovoru se všichni přítomní uvítají a poté účastníci ze strany organizace kladou otázky, jež doplňují životopis: Jaké bylo Vaše předchozí zaměstnání a jak dlouho jste na uvedené pozici pracoval/a? Co bylo příčinou Vašeho odchodu? Jaké máte zkušenosti s prací, na niž se hlásíte? Jakmile první kolo pohovorů skončí, ihned mají kompetentní zaměstnanci poradu, kde hodnotí chování, celkové působení uchazeče, vzhled (jaké měl oblečení), poskytnuté odpovědi na otázky a jeho kompetence pro výkon daného zaměstnání. Do druhého kola jsou vybráni nejvýše tři kandidáti, kteří stejně jako před prvním kolem obdrží pozvání jak telefonicky, tak emailem. V tomto kole už jsou otázky konkrétnější, personalista zadává modelové úkoly či situace, ve kterých uchazeči popisují svoje chování. Velký důraz je kladen na jazykové dovednosti. Zkušební rozhovor v cizím jazyce (nejčastěji anglickém) je nedílnou součástí pohovorů, při nichž se hodnotí, zda zvládnou komunikovat na požadované úrovni jazyka. Délka pohovorů je individuální, závisí na výběrové komisi, jak moc budou chtít kandidáta prověřit. O přijetí vhodného účastníka na pracovní pozici je rozhodnuto ihned po přijímacím pohovoru. Výsledek kandidátovi buď řeknou ihned nebo telefonicky v tentýž den.

Po skončení výběrového řízení nastává přijímání nového zaměstnance do pracovního procesu. V den nástupu, který byl domluven mezi personalistkou a vítězným uchazečem, podepíše zaměstnanec pracovní smlouvu, která je na dobu určitou. Organizace XY technicko-hospodářským pracovníkům zpravidla ze začátku poskytuje smlouvu na dobu jednoho roku či půl roku. Po uplynutí zmíněné doby a po prokázání, že je zaměstnanec schopen práci dobře vykonávat, vyhotoví organizace smlouvu na dobu neurčitou. Po podepsání smlouvy, personalistka vysvětlí zaměstnanci pracovní

podmínky, složky jeho mzdového ohodnocení a další potřebné informace, které nováček musí znát (dny dovolené, nemocenská atd). V průběhu rozhovoru je nováčkovi předložen k vyplnění vstupní formulář (vzor tohoto formuláře nalezneme v příloze 3). V tomto formuláři jsou obsaženy důležité informace, které mzdová účetní organizace XY potřebuje o zaměstnanci vědět, aby například mohla správně určit čistou mzdu. Zaměstnanec zde vyplňuje základní osobní údaje: jméno, příjmení, bydliště, kontaktní údaje, dále také informace o výkonu práce (druh pracovního poměru, zkušební doba). Uvádět musí jméno a příjmení manželky a svých dětí, u kterých kromě jména musí uvést rodné číslo a zda na ně bude uplatňovat daňové zvýhodnění. Pokud ano každý rok bude muset doložit jejich potvrzení o studiu. Dle personálního pracovníka organizace XY je ve formuláři největší problém s uváděním nepravdivých informací, například neuvedení všech dětí nebo s daňovým prohlášením a uvedením jiného zaměstnavatele.

Po rozhovoru s personalistkou a po vyplnění výše uvedených dokumentů, začíná začlenění (adaptace) zaměstnance do organizace a na pracovní pozici. Organizace XY nemá předepsaný adaptační plán ani program začlenění a zaměstnanec neobdrží žádný adaptační balíček. Doba, ve které se nováčci adaptují, je shodná se zkušební dobou. Zkušební doba THP trvá 6 měsíců, někdy ale novému zaměstnanci trvá začlenění delší dobu, díky tomu je pracovní smlouva sepsána na 1 rok. V prvním dni je přivítán do kolektivu svých spolupracovníků, proveden po všech prostorách organizace vedoucím kanceláře, či jiným vyčleněným zaměstnancem a je mu ukázáno pracovní místo spolu s vysvětlením pracovní náplně. IT technik předá zaměstnanci přístupová hesla do počítače, emailu a do programů, které k práci potřebuje. V průběhu tohoto procesu organizace spíše využívá formu neformální adaptace (tento pojem je více definován v kapitole 2.5.2 Forma a dimenze adaptace). Zaměstnanec se sám přizpůsobuje pracovním úkonům, kolektivu a organizaci. Na potřebné obecné informace či informace týkající se náplně práce se nový zaměstnanec může zeptat všech ostatních spolupracovníků.

Zaměstnanci z obchodního oddělení mají pár dní na začátku adaptace odlišné začlenění než ostatní THP. Organizace si zakládá na jejich odbornosti v případě prodeje svých výrobků. Aby mohli dobře prodávat a znali všechny výrobky od jejich výroby až po distribuci, využívá organizace v začátcích adaptace rotaci práce. V prvních sedmi až čtrnácti dnech tito zaměstnanci rotují na pracovních pozicích mezi odděleními výroba a sklad. V útvaru výroba poznají, jak se výrobky vyrábějí a jaký materiál je k výrobě

potřebný. Ve skladu získají informace o celém sortimentu výrobků a zboží, jejich zapisovací kódy, jak jsou baleny a posléze distribuovány. Poté pokračují v začleňování na svém pracovním místě v kanceláři a stejným způsobem, jako ostatní technicko-hospodářští zaměstnanci.

### 5.1.2 Výběr a adaptace dělníků

Dělníci pracují v organizaci XY na pracovních pozicích v útvarech výroba, sklad a pozice řidič, uklízečka a údržba. Z rozhovoru s personalistkou je patrná největší odlišnost právě ve výběrovém řízení. Uchazeči na dělnické pozice se nevybírají pomocí výběrových pohovorů, ale pouze dle zaslaných životopisů. Po zaslání dokumentů je uchazeč telefonicky pozván personálním pracovníkem do prostor organizace na určitý den a čas. V tento den vedoucí pracovník provede budoucího zaměstnance po celém provozu. Za tuto dobu se vedoucí určitého útvaru snaží pomocí otázek (zaměřených na délku praxe, minulé zaměstnání a náplň předchozí práce) zjistit, zda práci, na kterou se kandidát hlásí je schopen vykonávat. V případě, že uchazeč souhlasí s pracovními podmínkami, vedoucí útvaru stanoví datum nástupu. Z rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že toto zkrácené výběrové řízení mají pro dělníky nastavené, z důvodu obecně dlouhodobého nedostatku zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích.

V den nástupu stejně jako u technicko-hospodářských zaměstnanců podepíše uchazeč pracovní smlouvu a vyplní vstupní dotazník, který byl popsán v předchozí podkapitole. Po rozhovoru s personalistkou, při kterém je budoucímu zaměstnanci odpovězeno na jeho případné otázky a zmíněny základní informace, začíná proces adaptace. Proces začlenění je také v tomto případě shodný se zkušební dobou, která je zde nastavena na 3 měsíce. Po tuto dobu jsou noví zaměstnanci sledováni a teprve po uplynutí zmíněné doby se organizace rozhodne, jestli si zaměstnance ve společnosti nechá na trvalo nebo zda s ním rozváže pracovní poměr. První den adaptace odpadá provedení nováčka organizací, jelikož tento krok absolvoval ihned ve výběrovém procesu. Proto už rovnou nastupuje na svojí pracovní pozici, kde mu vyčleněný spolupracovník vysvětlí pracovní náplň a všechny úkony, jež jsou s jeho prací spojeny. V průběhu začlenění má možnost ptát se všech spolupracovníků na nejasnosti a stejně jako u předchozích THP je zde využívána forma neformální adaptace.

## 5.2 Dotazníkové šetření

V této kapitole budou zprvu popsány výzkumné otázky, stručně popsán vlastní dotazník a provedené dotazníkové šetření v organizaci XY. V neposlední řadě budou dotazníky vyhodnoceny.

### 5.2.1 Výzkumné otázky

Nejdříve jsme v organizaci XY provedli rozhovor s personalistkou, společně s průzkumem interních dokumentů (vstupní dotazník, výroční zpráva a další), jsme zjistili, jak jsou zkoumané procesy ve společnosti nastaveny. Díky tomu jsme mohli ještě před sestavením samotného dotazníku stanovit otázky, které by měly být objasněny pomocí dotazníkového šetření. Byly stanoveny tři hlavní otázky.

- Otázka 1: Hodnotí zaměstnanci proces výběru v organizaci XY kladně?
- Otázka 2: Hodnotí zaměstnanci proces adaptace v organizaci XY kladně?
- Otázka 3: Mají zaměstnanci zájem o informace v písemné formě (příručka zaměstnance)?

Tyto otázky nám posloužily jako předloha při sestavování dotazníku, který bude stručně popsán v následující části.

### 5.2.2 Dotazník

Dotazník jsme použili, abychom zjistili, jaký názor mají zaměstnanci organizace XY a jak hodnotí procesy výběru a adaptace. V úvodu dotazníku je uveden jeho účel, poděkování za vyplnění a také informace o anonymitě vyplnění. Dotazník obsahuje celkem 23 otázek, které jsou rozděleny do třech částí. V dotazníku jsme využili otevřené, uzavřené, polootevřené a škálové otázky. Celé znění dotazníku nalezneme v příloze 2. Dotazníky byly vyhotoveny ve dvou formách, a to v tištěné a online formě. Formulář v online podobě byl vytvořen přes aplikaci MS Forms.

První soubor otázek (otázky č. 1-11) je zaměřen na proces výběru: jak se o práci zaměstnanci v organizaci dozvěděli, jak probíhal výběrový pohovor a jak by zhodnotili dílčí aspekty procesu. Je zde využito pět polootevřených otázek, pět uzavřených otázek a jedna otevřená. V otázkách č. 8 a 9 je v předepsaných odpovědích použita škála (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne). V otázce č. 10 je odpověď dána pětibodovou stupnicí (číselná škála). Ve druhé části jsou otázky (č. 12 až 19) zaměřeny na proces adaptace (začlenění zaměstnance do organizace). Skladba otázek je podobná

předchozí části, avšak zde nefigurují polootevřené otázky. Je zde jedna otevřená otázka, zbylé jsou uzavřené (vyjma jedné jsou zde škálové odpovědi, stejné jako v první části). V otázce č. 16 je také použita pětibodová škála. Posledních pět otázek je identifikačních, jež mají identifikovat respondenty dle pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, délky výkonu zaměstnání v organizaci, zda je zaměstnanec řadový či vedoucí a v jakém oddělení se nachází jeho pracovní pozice.

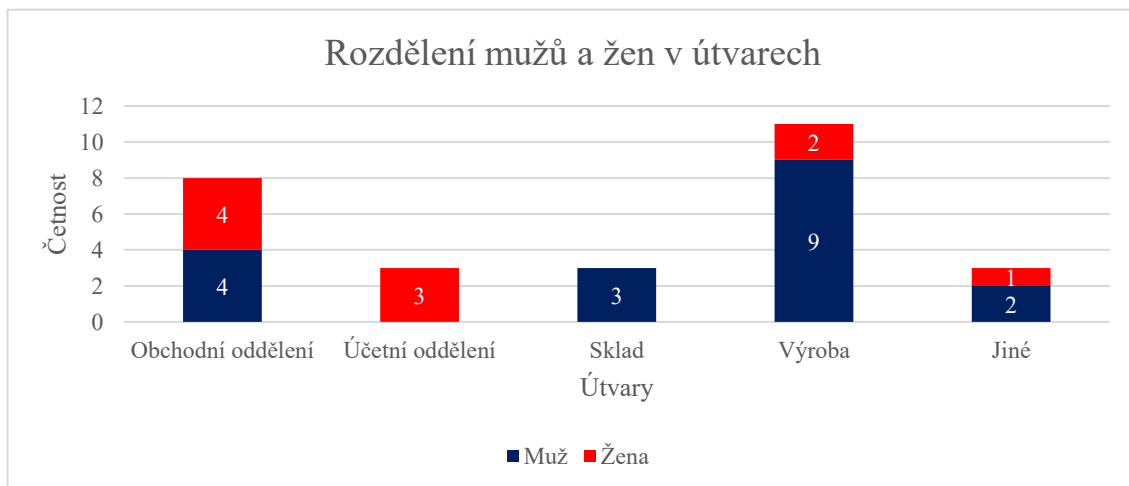
### 5.2.3 Realizace šetření

Ještě před samotným šetřením byl emailem zaslán dotazník ke schválení personalistce organizace, která ho ihned ve stejný den schválila. Dotazníkové šetření bylo započato předáním výše uvedených dotazníků s podrobnostmi ohledně vysvětlení otázek personálnímu zaměstnanci organizace dne 21. 3. 2022. Šetření probíhalo po dobu pěti pracovních dní a bylo ukončeno dne 25. 3. 2022. Dotazníky byly distribuovány kombinovanou formou. Tištěná forma byla zvolena kvůli vysokému zastoupení dělníků, kteří nemají k dispozici firemní počítač. Pro rychlejší vyplnění byl také odeslán personalistce prostřednictvím emailu odkaz, k vyplnění online dotazníků, který dále přeposlala na emailové adresy technicko-hospodářských zaměstnanců. U tištěných dotazníků byla anonymita zaručena pomocí krabičky, kterou jsme umístili ke vstupu, do které je zaměstnanci po vyplnění vložili.

O velikosti výběrové souboru rozhodla personalistka po dohodě s vedením organizace a měl se skládat ze všech 35 zaměstnanců organizace. V termínu šetření bylo přítomno pouze 33 zaměstnanců, zbylí dva byli v tuto dobu na nemocenské dovolené. Dotazníky z výše uvedeného počtu přítomných vyplnilo 28 respondentů. Pět zaměstnanců neodpovědělo z důvodů, které kvůli anonymitě nebyly zjišťovány. Nejvíce zaměstnanci vyplňovali dotazník v tištěné formě (23), pouze pět zaměstnanců se rozhodlo vyplnit dotazník elektronicky. Celková návratnost dotazníků byla 84,85 %.

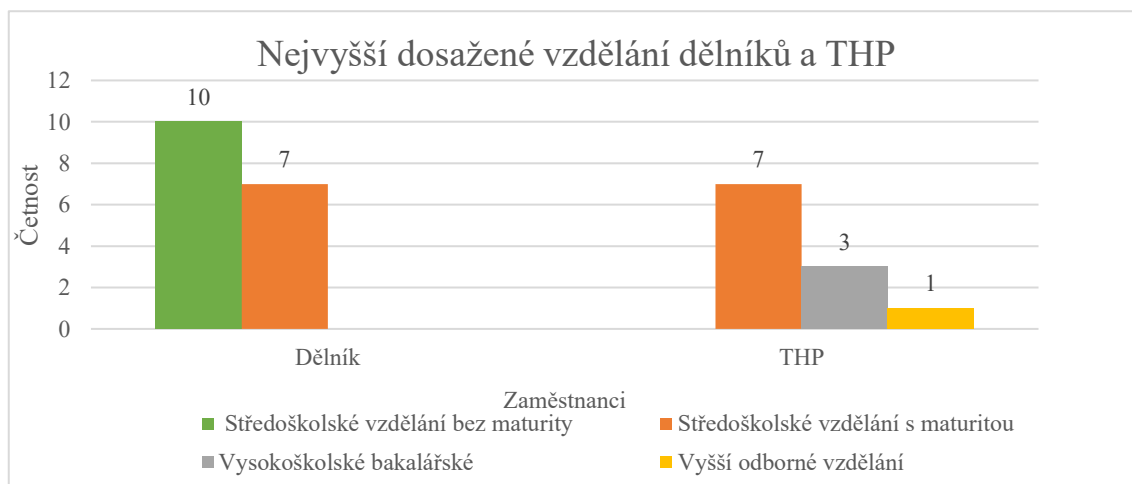
Pomocí identifikačních otázek v dotazníku, jsme charakterizovali soubor 28 respondentů dle pohlaví, které jsme zařadili do útvarů organizace, nejvyššího dosaženého vzdělání s přihlédnutím k rozdělení zaměstnanců na THP a dělníky a délky výkonu zaměstnání. Přehled útvarů organizace a vysvětlení útvaru „jiné“ nalezneme v kapitole 3. 2. Zaměstnanci a organizace společnosti. V grafu 5.1 můžeme vidět rozdělení dle útvarů, kde nejvíce mužů pracuje ve výrobě, v obchodním oddělení je rozdělení stejné 4 ženy a 4 muži. Naopak v účetním oddělení pracují pouze 3 ženy a ve skladu pouze 3 muži. Celkově můžeme říct, že na dotazníky odpovědělo více mužů (18)

než žen (10) a pozice THP jsou více zastoupeny ženami a u dělníků je větší zastoupení mužů.



Graf 5.1 - Rozdělení mužů a žen v útvech (vlastní zpracování)

Nyní se podíváme na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v organizaci v kategoriích dělník a THP, jež je zachycen v grafu 5. 2. V organizaci pracuje nejvíce zaměstnanců (14) se středoškolským vzděláním s maturitou, na druhém místě jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity (10). Je zde i zastoupení kategorie vzdělání vysokoškolské bakalářské (3) a jeden zaměstnanec s vyšším odborným vzděláním. Dělníci zde mají celkově nižší vzdělání než THP. Středoškolské vzdělání bez maturity (výuční list) na dělnických pozicích má 10 zaměstnanců a 7 jich dosáhlo vzdělání s maturitou.



Graf 5.2 - Nejvyšší dosažené vzdělání dělníků a THP (vlastní zpracování)

Pro posouzení výsledků z dotazníku je také důležité charakterizovat respondenty dle doby jejich setrvání v organizaci. V grafu 5. 3 je zachyceno rozdělení dle délky výkonu zaměstnání zaměstnanců v organizaci. Celkově nejvíce zaměstnanců 19 (68 %) pracuje v organizaci do 5 let, z toho 2 (7 %) dotazovaní zde pracují méně než 1 rok,



6 dotazovaných (21 %) v rozmezí 1-3 roky a 11 (39 %) respondentů v rozmezí 3-5 let. V rozmezí 5-7 let vykonávají práci 2 (7 %) respondenti. U rozmezí 7 a výše let skýtáme 7 (25 %) zaměstnanců, což je třetí největší zastoupení.



Graf 5.3 - Délka výkonu práce zaměstnanců v organizaci (vlastní zpracování)

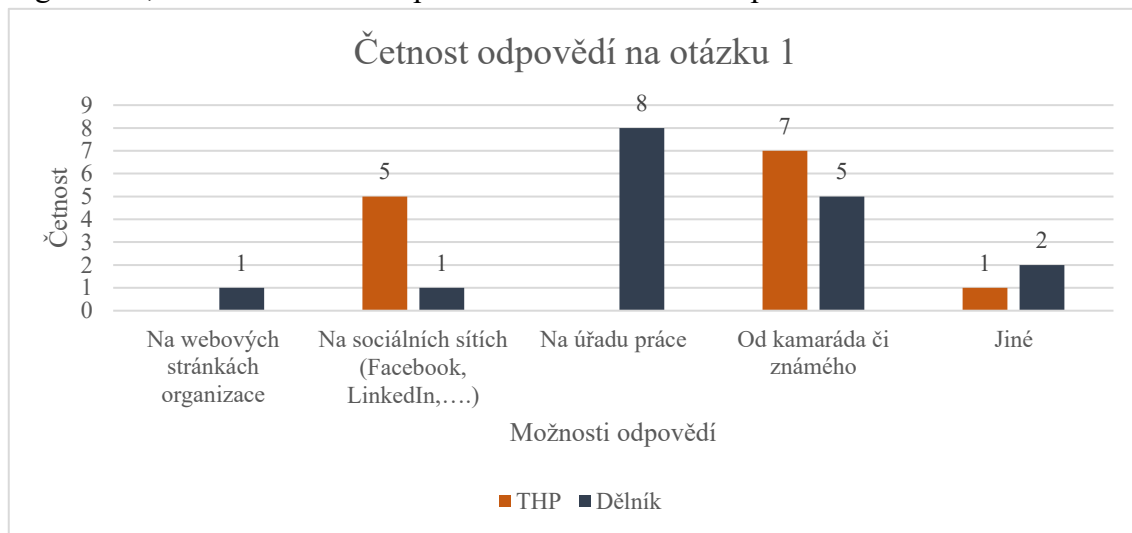
### 5.3 Vyhodnocení dotazníků

Navracené dotazníky byly zpracovány v programu MS Excel, kde jsme vytvořili tabulky a grafy, které nám pomohou s interpretací odpovědí všech 18 otázek. Výsledky budou interpretovány dle absolutní četnosti odpovědí a relativní četnosti. Otázky č. 10 a 16 budou mimo výše uvedených četností vyhodnoceny pomocí váženého aritmetického průměru. Jelikož má organizace rozdílný proces výběru a adaptace pro dělníky a THP (tyto procesy nalezneme v kapitole 4. 1 Procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci XY), budou výsledky vyhodnoceny se zřetelem na tuto skutečnost. Všechny tabulky, ze kterých vycházejí grafy a jiné výsledky, jsou umístěny v příloze 4.

#### **Otázka 1: Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v této organizaci?**

Tato otázka je polootevřená a respondenti zde mohli také odpovědět volně. Měli možnost vybrat jednu nebo více odpovědí. Jak je patrné z grafu 5. 4 nejvíce respondentů 12 (43 %) se o volné pracovní pozici dozvědělo od kamaráda či známého. Hned poté následuje odpověď, kdy se zaměstnanci o práci dozvěděli na Úřadu práce, tuto možnost zvolilo 8 (29 %) respondentů. Jako třetí v pořadí zaměstnanci volili odpověď nabídky práce na sociálních sítích 6 (21 %). Ostatní odpovědi už byly zastoupeny méně, a to na webových stránkách (o práci se dozvěděl pouze 1 (4 %) zaměstnanec) a možnost jiné zvolili 3 (11 %) zaměstnanci. U možnosti jiné, respondenti uváděli odpovědi, že se o práci

dozvěděli z tisku, jeden zaměstnanec uvnitř organizace a jeden zde vykonával nejdříve odbornou praxi. THP se o práci dozvěděli nejvíce od kamaráda či známého a na sociálních sítích, vůbec při tom nevyužili Úřad práce a webové stránky organizace. Dělníci sociální sítě moc nevyužili (pouze jeden) a jeden nabídku našel na webových stránkách organizace, více z nich se ale o práci dozvědělo na Úřadu práce.



Graf 5.4 - Jak se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici (vlastní zpracování)

## Otázka 2: Byla dle Vašeho názoru v nabídce o zaměstnání dostatečně specifikována pracovní pozice?

Respondenti u této otázky, jak můžeme vidět v grafu 5. 5, v drtivé většině (26 zaměstnanců, 93 %) odpověděli „ano, byla v nabídce práce dostatečně specifikována pracovní pozice“. Pouze 2 (7 %) zaměstnanci zvolili negativní odpověď. V této otázce v případě výběru možnosti ne, byla požadována doplňující otázka: Jaká informace Vám chyběla? Odpověděl pouze jeden zaměstnanec, že v nabídce práce nebyl uveden úplný výčet pracovních podmínek.



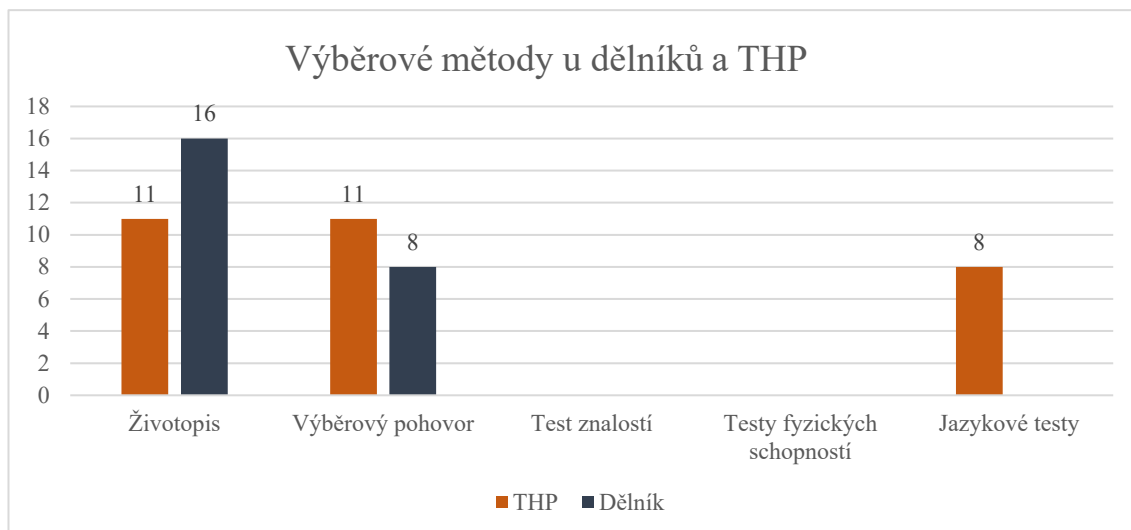
Graf 5.5 - Četnost odpovědí k úplnosti informací v nabídce práce v % (vlastní zpracování)

### Otázka 3: Cítil/a jste se při vyplňování osobního dotazníku nekomfortně?

Pomocí této otázky jsme měli zjistit, zda je důvodem chybného vyplnění některých položek formuláře, nekomfortní pocit zaměstnance při jeho vyplňování. Bohužel tato možnost nebude příčinou, všichni zaměstnanci 28 (100 %) zvolili negativní odpověď.

### Otázka 4: Jaké výběrové metody obsahovalo Vaše výběrové řízení?

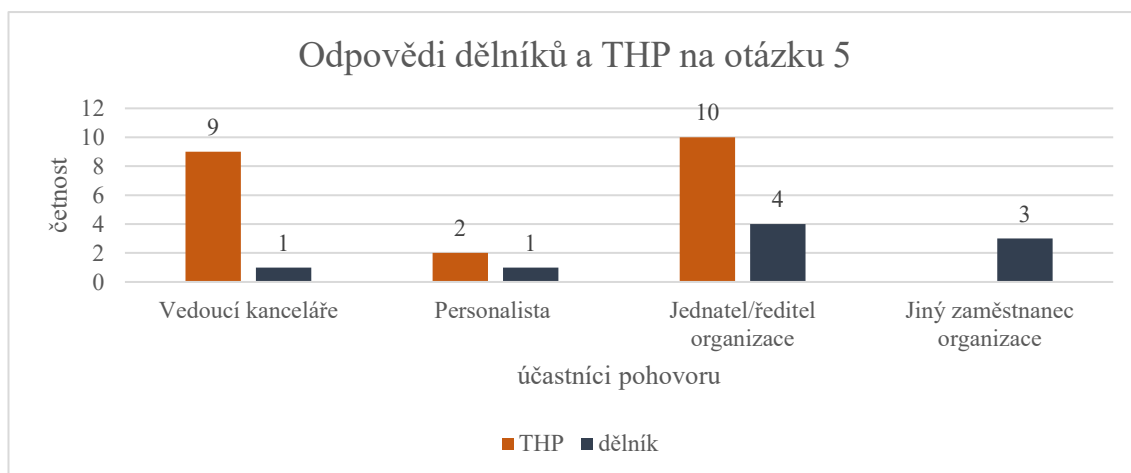
Z grafu 5.6 můžeme vyčíst metody, které nejsou v organizaci podle zaměstnanců použity ve výběrovém řízení. Mluvíme o testu znalostí a testech fyzických schopností. Na otázku bylo možno odpovědět vybráním více možností. Nejvíce zaměstnanců 27 (96 %) vybralo možnost životopis. Až na jednoho zaměstnance z vedoucí dělnické pozice, který byl na toto místo vybrán uvnitř organizace a absolvoval pouze výběrový pohovor, po všech organizace vyžadovala zaslání životopisu. Výběrový pohovor celkově vybralo 19 (68 %) zaměstnanců, z toho všichni zúčastnění THP a 8 dělníků. Jazykové testy jsou používány pouze u THP, což potvrdilo 8 (29 %) zaměstnanců této skupiny. Pět řadových dělníků, kteří vybrali výběrový pohovor, jako metodu při jejich výběrovém řízení, pracují v organizaci více než 7 let. Další dva zaměstnanci, kteří absolvovali pohovor, pracují na vedoucí pozici ve výrobě a skladu a v organizaci působí méně než 5 let. Poslední zaměstnanec dělnické pozice s výběrovým pohovorem pracuje v organizaci 1-3 roky.



Graf 5.6 - Výběrové metody u dělníků a THP (vlastní zpracování)

#### **Otázka 5: Pokud jste mimo jiné označil/a výběrový pohovor, kdo byl ze strany organizace u pohovoru přítomen?**

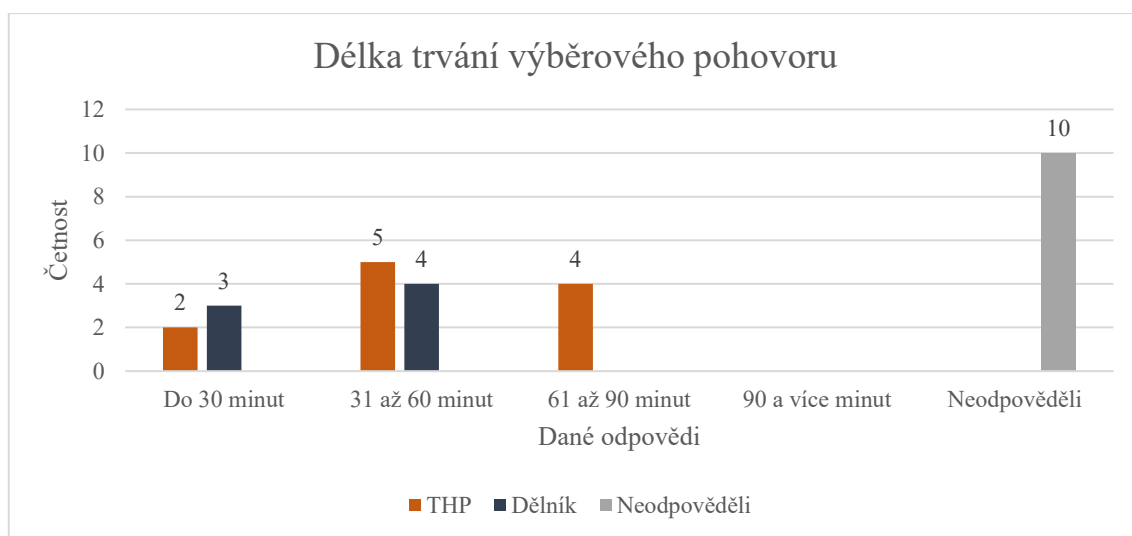
Na tuto otázku nám odpovědělo 19 respondentů, což souhlasí s počtem zaměstnanců, kteří výše vybrali metodu výběrový pohovor. Stejně jako v předchozí otázce mohli účastníci vybírat více odpovědí. S přihlédnutím k rozdělení na typ zaměstnance, jak je uvedeno v grafu 5. 7, odpovědělo 11 THP a 8 dělníků. Nejvíce volenou možností, kterou vybralo 14 (74 %) respondentů, je „jednatel/ředitel organizace“. Téměř u všech THP a u čtyřech dělníků byl u pohovoru přítomen jednatel/ředitel společnosti. U celkově 10 (53 %) zaměstnanců se pohovoru účastnil vedoucí kanceláře, nejvíce u THP. Personalista se dle 3 (16 %) odpovědí účastnil dvou pohovorů u THP a jednoho pohovoru u dělníka. 3 zaměstnanci dělnických pozic zaškrtnli možnost účasti jiného zaměstnance organizace.



Graf 5.7 - Kdo byl ze strany organizace u pohovoru přítomen (vlastní zpracování)

### Otázka 6: Jak dlouho zhruba trval Váš výběrový pohovor?

Odpověď jsme obdrželi od 18 (64 %) zaměstnanců, jeden respondent, u něhož výběrový pohovor proběhl, jak víme z otázky č. 4, nám neodpověděl. Z grafu 5. 8 můžeme vyčíst, že pohovor nejčastěji u dotazovaných proběhl v časovém rozmezí 31 až 60 minut, tuto možnost vybralo 9 (32 %) zaměstnanců, z toho 5 THP a 4 dělníci. Do 30 minut proběhl pohovor u 5 (18 %) dotazovaných (2 THP a 3 dělníci). Nejdéle trval u 4 (14 %) technickohospodářských pracovníků. 90 a více minut neprobíhal žádný pohovor. Také můžeme určit, že vedoucí pracovníci nemají pohovory delší oproti ostatním řadovým zaměstnancům.



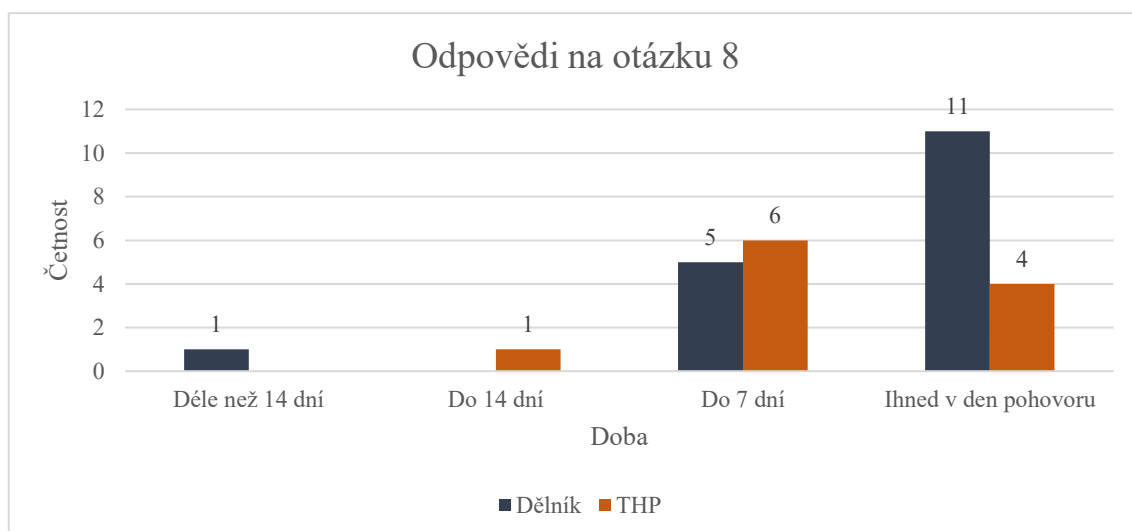
Graf 5.8 - Jak dlouho zhruba trval výběrový pohovor zaměstnanců (vlastní zpracování)

### Otázka 7: Byly Vám během přijímacího řízení zodpovězeny všechny Vaše otázky?

Respondenti se zde vyjádřili jednohlasně 28 (100 %) pro „odpověď ano“, čili byly jim zodpovězeny během přijímacího řízení všechny jejich otázky.

### Otázka 8: Za jak dlouho jste se dozvěděl/a o Vašem přijetí?

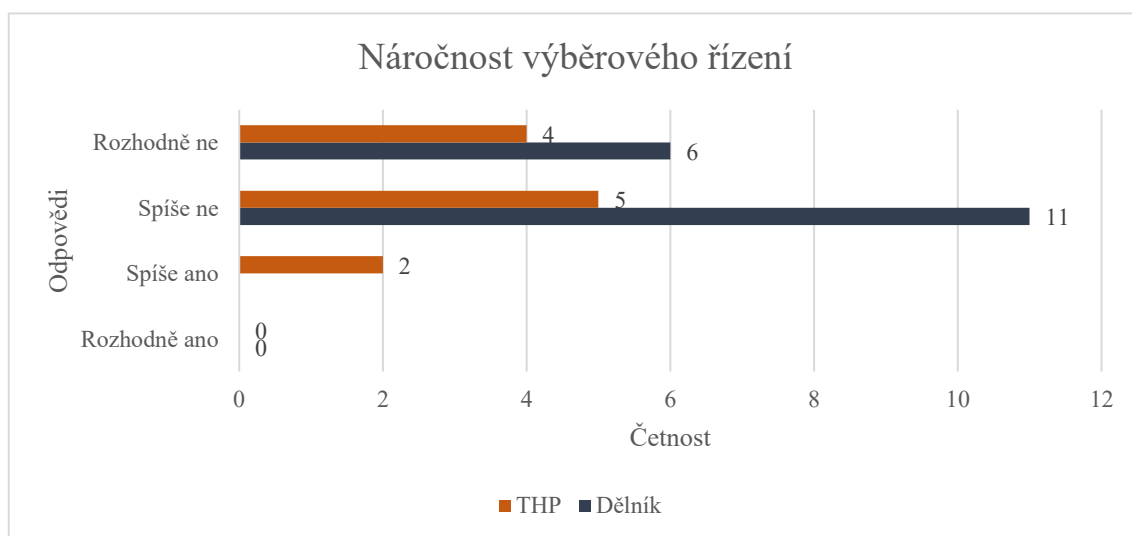
Cílem u této otázky bylo zjistit, zda nebyly příliš velké prostoje mezi ukončením pohovoru či přijímacím řízením a informováním o přijetí budoucího zaměstnance. V grafu 5. 9 jsou promítnuty odpovědi respondentů s ohledem na rozdělení dle typu zaměstnance. Nejvíce dotazovaných 15 (54 %) se výsledek přijetí dozvěděli ihned v den pohovoru, z toho většina (11) dělníků a 4 THP. Do týdne organizace odpověděla 11 (39 %) dotazovaným, z toho 6 THP a 5 dělníkům. Celkově dle zaměstnanců informuje organizace o přijetí nejvýše do jednoho týdne. Pouze jeden THP a jeden dělník dostali informaci déle než 7 dní. Jeden zaměstnanec do 14 dnů a druhý čekal na odpověď déle než 14 dní.



Graf 5.9 - Za jak dlouho se zaměstnanci dozvěděli o přijetí (vlastní zpracování)

### Otázka 9: Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?

Výběrové řízení nebylo úplně náročné pro nikoho, což můžeme doložit níže v grafu 5. 10, kde u dané možnosti „rozhodně ano“ nejsou viditelné žádné odpovědi. Přesto můžeme vidět, že dva zaměstnanci (THP) vybrali odpověď „spíše náročné řízení“. Pro nejvíce zaměstnanců 16 (57 %) spíše nebylo řízení náročné. Vyjádřilo se takto 11 dělníků a 5 THP. Rozhodně náročné nebylo řízení pro 10 (36 %) dotazovaných (6 dělníků a 4 THP). Celkově výběrové řízení v organizaci není pro jejich zaměstnance náročné.

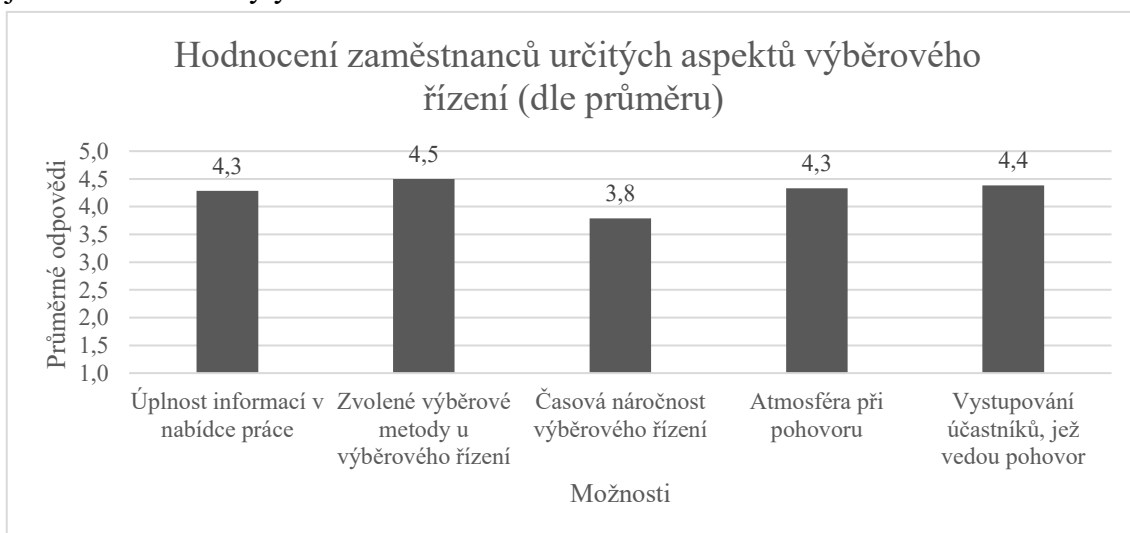


Graf 5.10 - Bylo pro zaměstnance výběrové řízení náročné? (vlastní zpracování)

### Otázka 10: Jak byste zhodnotil/a následující možnosti?

U této škálové otázky jsme měli za cíl zjistit, jak zaměstnanci hodnotí dané aspekty výběrového řízení: úplnost informací v nabídce práce, zvolené výběrové metody u výběrového řízení, časová náročnost výběrového řízení, atmosféra při pohovoru,

vystupování účastníků, jež vedou pohovor. Škála byla dána v rozmezí od 1 do 5, přičemž hodnota 1 – nejhorší, a hodnota 5- nejlepší. Na první tři aspekty odpověděli všichni zaměstnanci na zbylé dva 21 respondentů. V následujícím grafu 5. 11 je uvedeno, jak zaměstnanci v průměru hodnotí zmíněné aspekty (byl použit vážený aritmetický průměr). Čím je průměrná hodnota vyšší, tím lépe tyto možnosti respondenti hodnotí. Jak můžeme vyčíst z grafu, nejlépe dotazovaní hodnotí (největší průměrná hodnota 4,5) výběrové metody řízení. Nejmenší průměrná hodnota je zjištěna u časové náročnosti výběrového řízení. Celkově se ale všechny hodnoty spíše blíží nejlepší hodnotě 5, což znamená, že celkově zaměstnanci hodnotí tyto aspekty kladně. Mezi průměrnými hodnotami nejsou znát rozdíly, protože nejčastěji vyskytující se hodnota (modus) u prvních dvou možností je hodnota 5 a u zbylých třech hodnota 4.



Graf 5.11 - Jak zaměstnanci zhodnotili následující možnosti (vyhodnoceno pomocí průměru, vlastní zpracování)

Úplnost informací v nabídce práce hodnotilo 15 zaměstnanců pozitivně (hodnota 5) a spíše pozitivně hodnotilo tuto možnost 8 zaměstnanců (hodnota 4). Hodnotu 3 na této škále vybrali 3 respondenti a hodnotu 2 (spíše negativně) pouze 2 dotazovaní (THP z obchodního oddělení a dělník ze skladu).

U výběrových metod nejvíce zaměstnanců (19) zaškrtnulo hodnotu 5. Spíše pozitivně se k metodám vyjádřilo 6 respondentů a střední odpověď (hodnota 3) vybrali pouze 2 zaměstnanci. Negativně (hodnota 1) odpověděl pouze 1 dělník ze skladu.

Časová náročnost výběrového řízení byla pozitivně hodnocena devíti respondenty. Největší četnost odpovědí (10) jsme našli u hodnoty 4 (spíše pozitivní). Spíše negativně ohodnotili časovou náročnost 4 zaměstnanci (tři THP a jeden dělník ze skladu) a jeden

dělník z útvaru sklad se vyjádřil pro negativní hodnocení (hodnota 1). Zbylí 4 respondenti zaškrtnuli hodnotu 3.

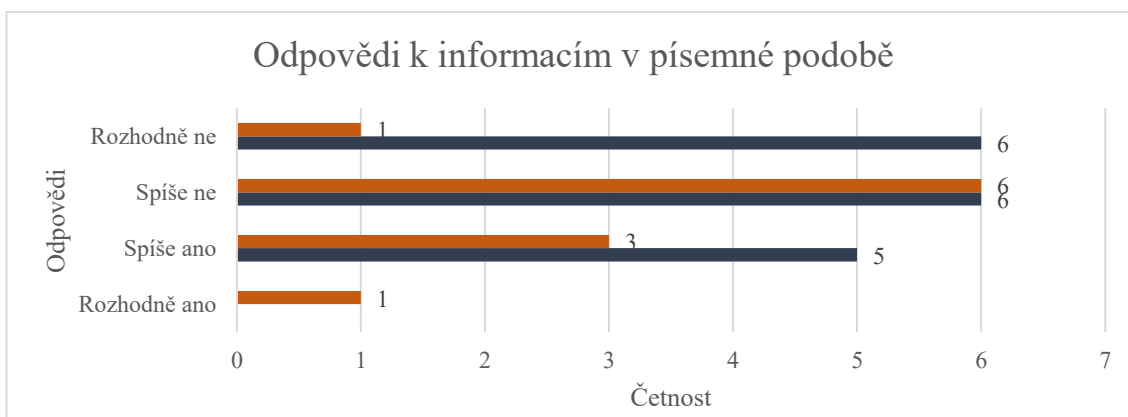
Atmosféru při pohovoru hodnotilo nejvíce zaměstnanců (12) spíše pozitivně (hodnota 4). Pozitivně hodnocena (hodnota 5) byla 8 dotazovanými. Vystupování účastníků, jež vedou pohovor, zaměstnanci hodnotili nejvíce hodnotou 4 (11 odpovědí) a hodnotou 5 (9 odpovědí). Střední odpověď (hodnota 3) u obou aspektů zvolil jeden zaměstnanec. Nebyl zde zaznamenán výskyt negativních odpovědí.

#### **Otázka 11: Co byste na výběrovém řízení změnil/a?**

Poslední otázka, která byla zaměřena na proces výběru, je doplňková a respondenti se v ní mohli volně vyjádřit, jestli by na výběrovém řízení něco změnili. Odpovědělo na ni pouze 6 zaměstnanců s tím, že ze 4 odpovědí je patrné, že by dotazovaní nic neměnili. Dva technicko-hospodářští pracovníci, s dobou pohovoru v rozmezí 31-60 minut a 61-90 minut, se vyjádřili pro kratší výběrové řízení či pohovor.

#### **Otázka 12: Uvítal/a byste při nástupu, informace o organizaci a pracovním místě v písemné podobě?**

Zda by uvítali respondenti informace v písemné podobě popisujeme v následujícím grafu 5. 12. Byly dány odpovědi (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne). Většina zaměstnanců 19 (68 %), více jak polovina dělníků i THP, by neuvítala informace v písemné podobě, stačí jim předání ústně. Pro možnost „rozhodně ne“ se vyjádřilo 7 (25 %) respondentů, pouze jeden THP a 6 dělníků. U možnosti „spíše ne“ čítáme 12 (43 %) odpovědí zaměstnanců, vyrovnaný počet vyjádření (6) THP a dělníků. Pouze třetina, tedy 9 zaměstnanců (33 %), by informace v písemné podobě uvítala. Jeden technicko-hospodářský zaměstnanec zmínil možnost „rozhodně ano“. Pro „spíše ano“ bylo zbylých 8 (29 %) dotázaných, 3 THP a 5 dělníků. Ze zmíněných výsledků můžeme říct, že dvě třetiny dotázaných příručku zaměstnanec nepotřebují.

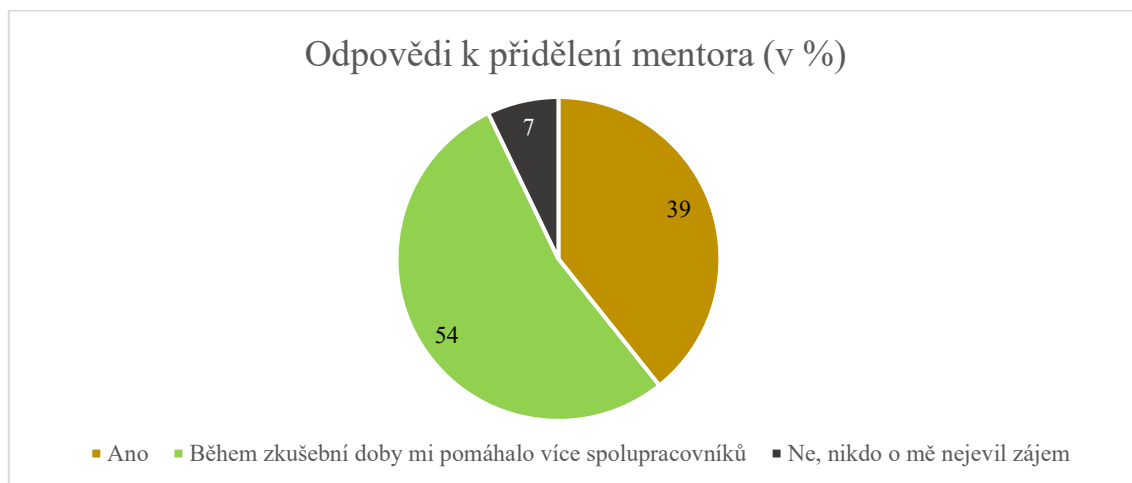


Graf 5.12 - Uvítali by zaměstnanci při nástupu, informace o organizaci a pracovním místě v písemné podobě? (vlastní zpracování)



### Otázka 13: Byl Vám při nástupu do práce přidělen zaměstnanec, který Vám pomohl se začlenit?

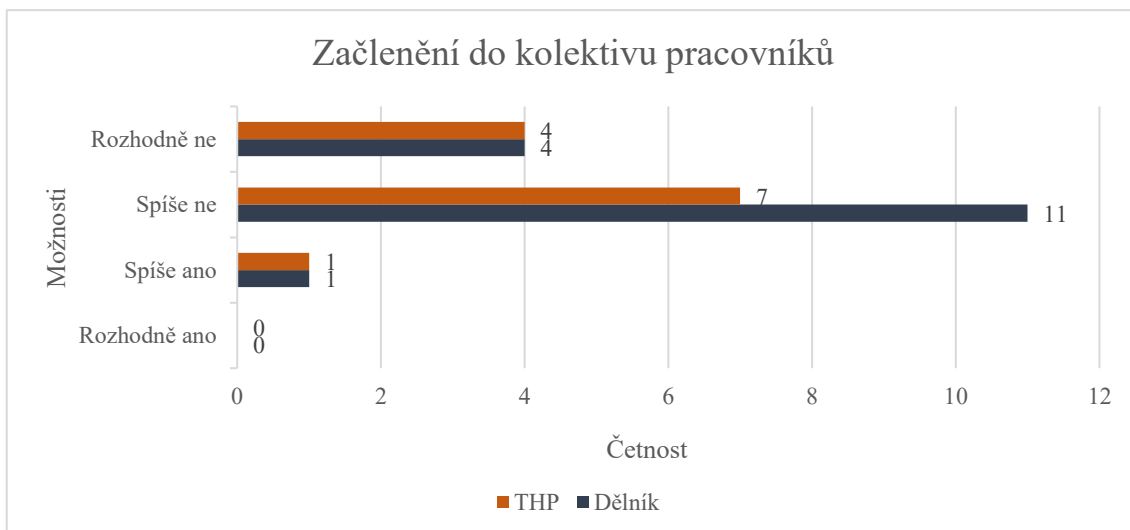
Z grafu 5. 13 jsme zjistili, zda zaměstnancům někdo pomáhal se začlenit do pracovního procesu organizace. Zaměstnanec (mentor), který by pomohl s adaptací, byl přidělen pouze 11 (39 %) novým zaměstnancům, přičemž skoro všem THP (8) a pouze třem dělníkům. Největší zastoupení respondentů 15 (54 %) nalezneme u odpovědi, kdy zaměstnancům pomáhalo více spolupracovníků a to: 12 dělníkům a zbylým třem THP. Pouze o dva (7 %) zaměstnance na dělnických pozicích ve výrobě nejevil nikdo zájem. Dle odpovědí byl mentor nejvíce přidělen zaměstnancům z obchodního oddělení (6 z 8), dále účetního oddělení (2 ze 3) a třem z výroby. Více spolupracovníků pomáhá nejvíce lidem ve výrobě (6 z 11), ve skladu (3 ze 3) a v útvaru jiné (3 ze 6).



Graf 5.13 - Byl zaměstnancům při nástupu do práce přidělen mentor, který jim pomohl se začlenit (vlastní zpracování)

### Otázka 14: Bylo pro Vás začlenění se do kolektivu spolupracovníků náročné?

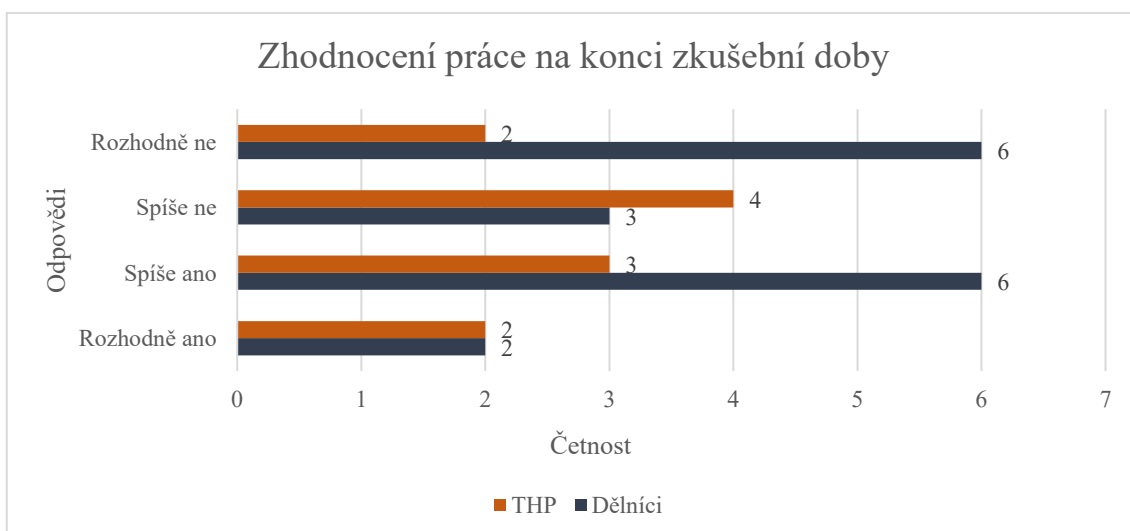
Z těchto výsledků uvedených v grafu 5. 13 jasně vidíme, že pro většinu zaměstnanců 26 (93 %) nebyl problém se začlenit do kolektivu spolupracovníků napříč útvary. Rozhodně to nebyl problém u 4 THP a u 4 dělníků. O odpovědi „spíše ne“ rozhodlo 7 THP a 11 Dělníků. Odpověď „spíše ano“ vybrali dva (7 %) zaměstnanci (THP obchodního oddělení a dělník z výroby).



Graf 5.14 - Bylo pro zaměstnance začlenění se do kolektivu spolupracovníků náročné (vlastní zpracování)

### Otázka 15: Byla na konci zkušebního období zhodnocena Vaše pracovní činnost?

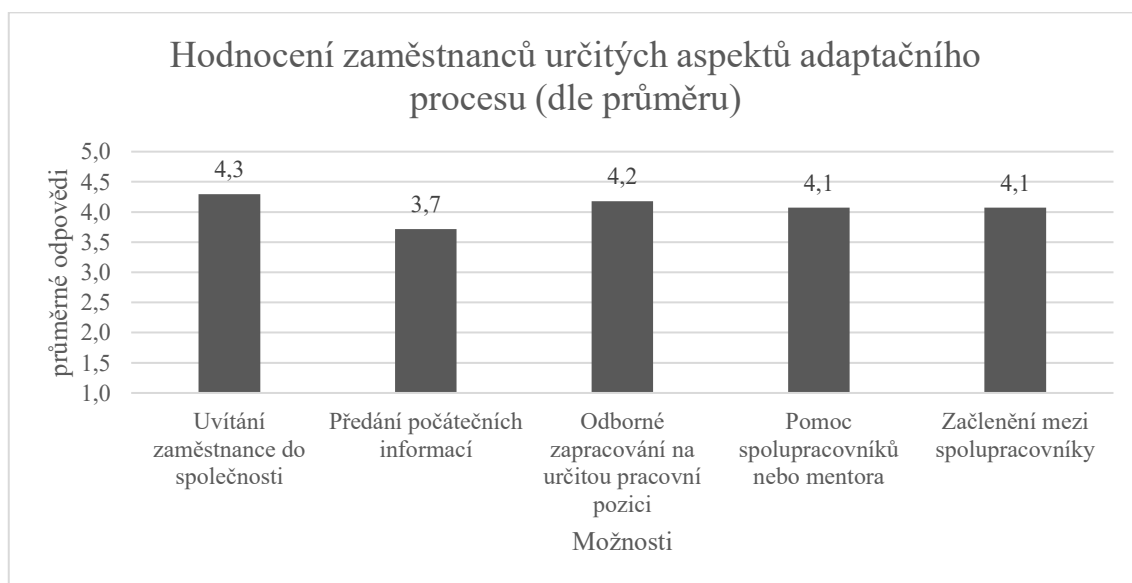
V této otázce, jak můžeme vyčíst z grafu 5. 15, jsou odpovědi respondentů rozptýleny mezi všemi navrženými možnostmi. Pracovní činnost na konci zkušební doby byla zhodnocena u 13 (46 %) zaměstnanců. „Rozhodně ano“ vybrali 4 (14 %) dotazovaní, dva dělníci a dva THP. Možnost „spíše ano“ byla zaškrtnuta 9 (32 %) respondenty, šesti dělníky a třemi THP. Práce ve zkušební době nebyla zhodnocena 15 (54 %) zaměstnancům. Z toho 7 (25 %) vybralo odpověď „spíše ne“ (3 dělníci a 4 THP) a „rozhodně ne“ zakroužkovalo 8 (29 %) zaměstnanců (6 dělníků a 2 THP). Odpovědi, zda byla či nebyla zhodnocena práce, jsou téměř vyvážené.



Graf 5.15 - Byla na konci zkušebního období zhodnocena zaměstnancům pracovní činnost? (vlastní zpracování)

## Otázka 16: Jak hodnotíte celkový proces adaptace?

Tato otázka, stejně jako otázka č. 10, je škálová. Škála je zde dána taktéž od 1 do 5, kdy 1 je nejhorší a 5 je nejlepší. Cílem bylo zjistit, jak respondenti hodnotí proces adaptace, pomocí daných aspektů: uvítání zaměstnance do společnosti, předání počátečních informací, odborné zapracování na určitou pracovní pozici, pomoc spolupracovníků nebo mentora a začlenění mezi spolupracovníky. Na první možnost odpovědělo celkově 27 zaměstnanců, na ostatní aspekty odpověděli všichni dotazovaní. Odpovědi byly vyhodnoceny, jak je zobrazeno v grafu 5. 16, pomocí váženého aritmetického průměru. Čím více se průměrná hodnota blíží 5, tím lépe hodnotili zaměstnanci zmíněné aspekty. Z grafu lze vyčíst, že průměrné hodnoty se od sebe příliš neliší a pohybují se kolem hodnoty 4. Což je dáno nejčastěji vyskytujícími hodnotami (modus) v těchto aspektech (hodnotami 4 a 5). Zaměstnanci tyto aspekty celkově hodnotí spíše kladně. Nejmenší průměrnou hodnotu najdeme u možnosti „předání počátečních informací“. Nejlépe pak v průměru zaměstnanci hodnotí „uvítání zaměstnance do společnosti (největší průměrná hodnota 4,3).



Graf 5.16 - Jak zaměstnanci hodnotí celkový proces adaptace (vyhodnoceno dle průměru, vlastní zpracování)

Uvítání do společnosti bylo zaměstnanci hodnoceno pozitivně. Na tento aspekt reagovalo 27 respondentů. Dvanáct dotazovaných zvolilo hodnotu 5 (pozitivní hodnocení) a spíše pozitivní odpověď (hodnota 4) zvolilo taktéž 12. Dva zaměstnanci odpověděli střední cestou (výběr hodnoty 3). Pouze jeden dělník z útvaru výroba hodnotil tento aspekt spíše negativně (hodnota 2).

Předání počátečních informací posuzuje 7 respondentů kladně a 9 respondentů spíše kladně. Na tuto možnost odpovědělo nejvíce respondentů (9) hodnotou 3 (střední

odpověď). Tři respondenti předání počátečních informací posuzují spíše negativně (hodnota 4) a to: 2 dělníci ze skladu a jeden dělník z výroby.

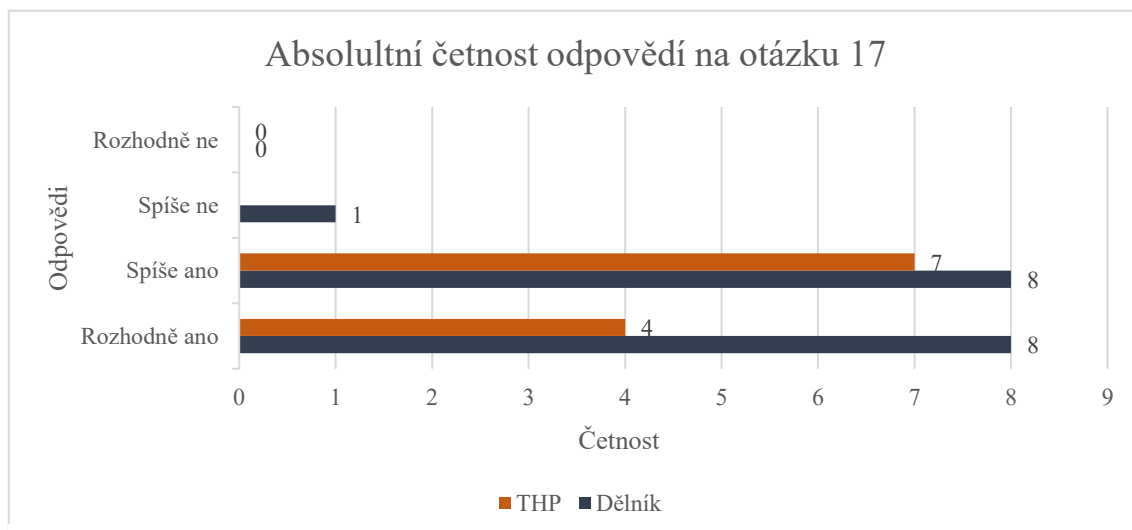
Odborné zapracování na určitou pracovní pozici hodnotilo 12 dotazovaných spíše pozitivně (hodnota 4). Pozitivně klasifikovalo tento aspekt 11 zaměstnanců. Jeden zaměstnanec, a to opět dělník ze skladu, zhodnotil odborné zapracování spíše negativně. Zbylí 4 zaměstnanci zvolili střední odpověď (hodnota 3).

Pomoc spolupracovníků nebo mentora posoudilo 11 zaměstnanců hodnotou 5 (kladně) a 10 zaměstnanců hodnotou 4 (spíše kladně). Pět respondentů zaškrtnulo odpověď střední (hodnota 3). Dva zaměstnanci dělnických pozic (z výroby a skladu) hodnotili tuto pomoc spíše negativně.

Začlenění mezi spolupracovníky bylo 11 zaměstnanci klasifikováno pozitivně, stejný počet respondentů (11) čítáme také u spíše pozitivní odpovědi (hodnota 4). Jeden respondent z úseku sklad hodnotil spíše negativně a jeden z úseku výroba hodnotil negativně. Ostatní 4 zaměstnanci posoudili začlenění hodnotou 3.

#### **Otázka 17: Byla zkušební doba dostačující pro začlenění do pracovního procesu?**

Zkušební doba byla dostačující pro 27 (96,43 %) zaměstnanců, jak můžeme vidět v grafu (obrázek 4. 19) a pouze pro jednoho zaměstnance dostačující nebyla. Rozhodně dostačující byla pro 12 (42,86 %) dotazovaných. Takto se rozhodlo 8 dělníků a 4 THP. Nejvíce odpovědi jsme zaznamenali u odpovědi „spíše ano“ a to: 15 (53,57 %). Tuto odpověď vybralo 8 dělníků a 7 THP zaměstnanců. Zkušební doba nebyla spíše dostačující pro jednoho (3,57 %) zaměstnance vykonávající práci ve výrobě.



Graf 5.17 - Byla pro zaměstnance zkušební doba dostačující pro začlenění do pracovního procesu? (vlastní zpracování)

### **Otázka 18: Jak by Vám organizace mohla usnadnit začlenění do pracovního procesu?**

Tato otázka, stejně jako otázka 11, byla doplněním k procesu adaptace a zaměstnanci se tím že, byla otevřená, mohli volně vyjádřit. Celkem 7 zaměstnanců nám zde odpovědělo (3 THP a 4 dělníci). Nejčtenější odpověď (5) byla: nevím, vše bylo v pořádku. Jednomu technicko-hospodářskému pracovníkovi by organizace adaptaci mohla usnadnit představením výrobního procesu. Poslední odpověď poskytl dělník: stejný metr při začleňování pro všechny.

#### 5.3.1 Zhodnocení výsledků

Z výsledků dotazníků (jež jsou vyhodnoceny v kapitole výše 5. 3 Vyhodnocení dotazníků), můžeme objasnit tři hlavní otázky, které jsme stanovili v kapitole 5. 2. 1 Výzkumné otázky.

- Hodnotí zaměstnanci proces výběru v organizaci XY kladně?

Celkově zaměstnanci proces výběru v organizaci hodnotí kladně. Toto tvrzení dokládá hlavně otázka č. 10, kde zaměstnanci hodnotili aspekty výběrového řízení. Na všechny dané možnosti zaměstnanci odpovídali pozitivně a spíše pozitivně. Negativní odpovědi se vyskytovaly v malé míře pouze u tří z pěti aspektů, z toho nejvíce negativních odpovědí (5) bylo zachyceno v aspektu časová náročnost výběrového řízení. Odpovědi v aspektu úplnost informací v nabídce práce korespondují s odpověďmi na otázku č. 2, kde jsme se ptali, zda byla v nabídce práce dostatečně specifikována pracovní pozice. Drtivá většina (26) zaměstnanců odpověděla: ano, byla dostatečně specifikována. Metody výběrového řízení hodnotí zaměstnanci taktéž kladně. Z otázky č. 4 víme, že organizace využívá 3 metody a to: životopis, výběrový pohovor a jazykové testy pouze u THP. Časovou náročnost výběrového řízení také respondenti hodnotili spíše kladně. Z otázky č. 6 víme, že výběrový pohovor trval ve většině případů do 60 minut, pouze u 4 respondentů déle. Respondenti se výsledky přijetí dozvěděli ve většině případů maximálně do týdne, pouze 2 déle než 14 dní. Kladné hodnocení procesu výběru zaměstnanců můžeme podpořit i odpověďmi respondentů na otázky č. 3, 7 a 9. Všichni zaměstnanci se necítili při vyplňování vstupního dotazníku nekomfortně, všem jim byly zodpovězeny všechny otázky během přijímacího řízení a výběrové řízení nebylo úplně náročné pro nikoho.

- Hodnotí zaměstnanci proces adaptace v organizaci XY kladně?

Zaměstnanci proces adaptace v organizaci hodnotí vcelku kladně. Podkladem tohoto tvrzení byla primárně otázka č. 16, při které respondenti hodnotili 5 zadaných aspektů procesu adaptace: uvítání zaměstnance do společnosti, předání počátečních informací, odborné zapracování na určitou pracovní pozici, pomoc spolupracovníků nebo mentora a začlenění mezi spolupracovníky. Všech 5 možností bylo zaměstnanci hodnoceno kladně a spíše kladně. Objevovaly se zde negativní odpovědi, avšak v malé míře (nejhůře 3 respondenti odpověděli negativně). Největšímu počtu zaměstnanců (15) na začátku adaptace nebyl přidělen mentor, ale pomáhalo jim při začlenění více spolupracovníků, pouze o dva zaměstnance nikdo nejevil zájem. Přesto, jak plyne z otázky 16, neměli problém s pomocí při začleňování od mentora nebo více spolupracovníků. Začlenění se do kolektivu pro zaměstnance nebylo náročné, pouze pro jednoho respondenta, což dokládá otázka č. 14. Všem dotazovaným, mimo jednoho, stačila zkušební doba pro začlenění. Největší nedostatek jsme mohli vidět v otázce č. 15, kdy vysokému počtu zaměstnanců (15) nebyla zhodnocena na konci zkušebního období jejich pracovní činnost. I s touto jednou otázkou, čítající nejvíce negativních odpovědí, můžeme říct, že zaměstnanci celkový proces adaptace hodnotí pozitivně.

- Otázka 3: Mají zaměstnanci zájem o informace v písemné formě (příručka zaměstnance)?

K objasnění zmíněné otázky, nám z dotazníku posloužila otázka č. 12. Zhruba dvě třetiny zaměstnanců (19) spíše nemají zájem o informace v písemné podobě. Třetina (9) dotazovaných zaměstnanců by měla zájem o informace v této podobě.

## 6 Návrhy a doporučení

V této kapitole předložíme několik návrhů, které by mohly zlepšit procesy výběru a adaptace v organizaci XY.

### **Rozšíření možností inzerce nabídky práce**

Z dotazníkového šetření nevyplývaly žádné závažnější problémy v procesu výběru zaměstnanců. Z rozhovoru bylo zjištěno, že nabídku volné pozice dávají na Úřad práce a sociální síť (Jobs.cz). Výsledky dotazníků tomu částečně odpovídaly. Zaměstnanci ve větší míře mimo již zmíněných míst uváděli, že se o práci dozvěděli od kamaráda či známého. Je to sice malá firma, která zaměstnance nehledá významně často, ale stojí za zvážení uvádět nabídku práce preventivně na svých webových stránkách nebo na facebookových stránkách. Výhodou je minimální finanční zátěž a oslovení širší kategorie lidí.

### **Vysvětlení důležitosti vstupního formuláře**

V rozhovoru byl personalistkou organizace zmíněn problém s vyplněním vstupního formuláře, který byl v mnoha případech vyplněn nesprávně či nepravdivě. Ve většině případech zaměstnanci na dělnických pozicích neuvádějí své děti, což následně vede k neuplatnění slev na děti při stanovení daně z příjmu. Přemýšleli jsme, jestli příčinou může být, že se zaměstnanci cítí při vyplnění nekomfortně a nechtějí tudíž zveřejnit osobní informace. Bohužel dle odpovědí respondentů tuto možnost musíme zavrhnout. Mohl by pomoci náš návrh pro personalistku, aby poskytla před vyplněním vysvětlení důvodů, proč je pro zaměstnance důležité vyplnit formulář pravdivě a správně. Pokud by problém stále přetrvával, zaměřit se a zjistit jiné možné příčiny tohoto jevu.

### **Zpětná vazba pro zhodnocení pracovní činnosti na konci adaptace**

Jak bylo zjištěno z rozhovoru, doba adaptace je v souladu se zkušební dobou a je rozdílná pro technicko-hospodářské pracovníky (6 měsíců) a dělníky (3 měsíce). Jak jsme zjistili z dotazníkového šetření, pro všechny zaměstnance byla zmíněná doba dostačující pro začlenění a pro nikoho nebyl problém se do kolektivu spolupracovníků adaptovat. Hlavní nedostatek v tomto procesu jsme zjistili u zhodnocení pracovní činnosti zaměstnanců na konci zkušební doby. Z výsledků šetření vyplynulo, že zhodnocení pracovní činnosti po skočení adaptace proběhlo pouze u třinácti zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci (15) zpětnou vazbu ke zhodnocení pracovní činnosti v průběhu adaptace

neobdrželi. Organizaci bychom doporučili, aby se zaměřila na to, aby všem novým zaměstnancům byla jejich pracovní činnosti na konci adaptačního procesu zhodnocena. Poskytnutí zmíněné zpětné vazby je důležité, jelikož díky ní se nováček může dozvědět, jestli vše dělá, jak má a zda s ním je organizace spokojená, ale také by mu bylo umožněno zeptat se na cokoli nejasného. Zmíněné zhodnocení práce může pro něho sloužit jako motivace nadále dobře pracovat.

### **Poskytnutí mentora všem zaměstnancům alespoň v začátcích adaptace**

Zlepšit proces začleňování bychom mohli vyčleněním jednoho zaměstnance (mentora), z každého oddělení, který by se alespoň v začátcích adaptačního procesu staral o nového zaměstnance a pomáhal mu se zadanými pracovními úkoly. Z výsledků šetření jsem se dozvěděli, že 11 zaměstnancům byl mentor přidělen, 15 zaměstnancům pomáhalo více spolupracovníků a dvěma zaměstnancům se nevěnoval nikdo. Bereme na vědomí, že tato firma je malá a nemá příliš mnoho zaměstnanců, proto zde nováčkovi pomáhá více spolupracovníků. Přidělením mentora (na každém oddělení jeden vyčleněný zaměstnanec) všem nováčkům alespoň v začátku adaptace, by přineslo ušetření času zaměstnancům, kteří v tu chvíli nemají čas odpovídat nebo pomáhat s jeho pracovními úkoly. Kdyby tato pomoc byla jednotná pro všechny, eliminoval by se tím problém, že o zaměstnance během adaptace nikdo nejevil zájem.

### **Vytvoření příručky zaměstnance**

Na začátku adaptace personalistka poskytuje zaměstnancům informace pouze ústně (jak jsme zjistili z rozhovoru v kapitole 5. 1 Procesy výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci). V dotazníku jsme se ptali zaměstnanců, jestli by uvítali informace o organizaci a pracovním místě v písemné podobě (tzv. příručka zaměstnance). Kladnou odpověď poskytla třetina zaměstnanců. I když ohlas k příručce zaměstnance nebyl veliký, mohla by organizace zvážit poskytování informací písemně nováčkům, kteří by měli zájem. Je vhodné pro zpříjemnění adaptace nezahltit nové zaměstnance informacemi hned na začátku. V tomto ohledu by právě mohla pomoci příručka zaměstnance, aby se zaměstnanci mohli k informacím v průběhu celého procesu vrátit.

### **Adaptační plán**

Celkově bychom organizaci doporučili, aby proces adaptace nebyl pouze neformální, ale aby byl personalistou více řízený a naplánovaný, protože i malá organizace může mít dobře nastavený proces adaptace. Efektivním nástrojem, jež v této souvislosti může organizace využít je adaptační plán. V tomto plánu by byly obsaženy všechny kroky, jež proces adaptace v organizaci obsahuje, a to v časovém



harmonogramu. Součástí plánu by byla i výše zmíněná příručka zaměstnance (možný návrh adaptačního plánu pro pozici obchodního referenta je umístěn v příloze 5). Tento plán by byl zejména přínosný pro pozice v obchodním oddělení, jelikož mají začátek adaptace náročnější než ostatní zaměstnanci tím, že u nich organizace využívá rotaci práce.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit procesy výběru a adaptace v organizaci XY pomocí zvolených metod a na základě získaných výsledků navrhnout doporučení, která by organizace mohla využít ke zkvalitnění zmíněných procesů. Pro tento výzkum byly vybrány dvě dotazovací metody a to: polostandardizovaný rozhovor a dotazník a k doplnění některých informací byla využita analýza interních dokumentů organizace. Pomocí zmíněných metod bylo dosaženo vytyčeného cíle a bylo nastíněno šest návrhů, které by pomohly zlepšit tyto procesy v organizaci XY.

Na začátku práce jsme nejprve vymezili teoretické poznatky klasického postupu obsazování volných pracovních míst, jež zahrnuje procesy získávání zaměstnanců, jejich výběr, přijímání a adaptaci. Následně jsme s využitím metody analýzy interních dokumentů charakterizovali organizaci XY, ve které výzkum probíhal. Současný stav procesů výběru a adaptace jsme zjistili nejprve pomocí rozhovoru s personalistkou zmíněné společnosti, přičemž jsme zjistili, že tyto procesy jsou jinak nastaveny u technicko-hospodářských pracovníků a jinak u dělníků. V druhé části výzkumu jsme využili dotazník, pro zjištění názoru zaměstnanců právě na procesy výběru a adaptace, jejichž stav jsme zjistili předchozí metodou.

Z výsledků, které z dotazníkového šetření vyplynuly, jsme objasnili tři výzkumné otázky, které jsme si ještě před sestavením samotných dotazníků stanovili. Vyplynulo zde zjištění, že zaměstnanci celkově proces výběru a adaptace hodnotí kladně či spíše kladně. Zajímalo nás také, zda by zaměstnanci uvítali předání počátečních informací v písemné podobě, jelikož z rozhovoru bylo zjištěno předání těchto informací pouze ústně. Nebyl zde identifikován přílišný zájem, pouze třetina dotazovaných zaměstnanců by informace v takovéto formě uvítala.

Na základě provedeného výzkumu pomocí výše zmíněných metod byl zjištěn prostor pro zlepšení zvláště u procesu adaptace. Zkoumaný proces výběru v organizaci je dobře nastavený, závažnější problémy nebyly zjištěny a z pohledu zaměstnanců je hodnocen kladně. Přesto jsme zde navrhli organizaci pro inzerování pracovní nabídky, využít především svých webových stránek a založení facebookových stránek, na kterých by se nabídky taktéž mohly objevit. Zmíněná forma inzerce by mohla oslovit širší okruh lidí. U procesu adaptace jsme zjistili více nedostatků, přesto ale tento proces zaměstnanci hodnotili spíše kladně. Organizaci jsme navrhli, aby prováděla zhodnocení pracovní

činnosti na konci adaptace u všech nových zaměstnanců. Dále jsme navrhli sjednotit poskytování pomoci při adaptaci, a to přidělením mentora všem zaměstnancům alespoň v začátcích adaptačního procesu. Taktéž jsme navrhli možnost poskytování informací v písemné podobě novým zaměstnancům, kteří by při přijímání o příručku jevíli zájem. Celkově jsme doporučili, aby adaptační proces byl více řízený a plánovaný personalistkou s využitím například sestavení adaptačního plánu, který je v této souvislosti efektivním nástrojem.

## Seznam použité literatury

### Knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-271-9384-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human Resource Management*. SOET, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MONDY, R. Wayne, Joseph J. MARTOCCHIO. *Human Resource Management*. 14th Edition. Boston: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09437-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

ROBBINS, Stephen P. a Tim JUDGE. *Organizational behavior*. 17th Edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-0-13-410398-3.

STEWART, Greg L. a Kenneth G. BROWN. *Human resource management: Linking Strategy to Practice*. 4th Edition. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. ISBN 978-1-119-49298-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktual. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.

WROBLOWSKÁ, Zuzana. *Lidské zdroje v produktovém managementu: (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing, 2016. ISBN 978-80-7431-162-8

### **Článek v odborném časopise**

GAJDA, Joanna. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. *David publishing* [online]. 2015, **12**(10), 789-795 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: doi:10.17265/1548-6591/2015.10.006

JAKUBIAK, Monika a Magdalena KONDAS. Employees' s Adaptation as a Critical Element of Human Resource Management – a Case Study. *Organization* [online]. 2017, **40**(4), 27-38 [cit. 2022-02-15]. ISSN 18996116. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=133706844&scope=site>

NEKORANEC, Jaroslav a Lenka NAGYOVÁ. Adaptation of Employees in the Organization and its Importance in Terms of Human Resource Management. *Revista Academi Fortelor Terestre* [online]. 2014, **19**(1), 114-20 [cit. 2022-02-15]. ISSN 15826384. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&an=95267651&scope=site>

SMITH, Kevin J. a Lisa M. HARRIS. Drafting an Effective Employee Handbook. *Employment Relations Today (Wiley)* [online]. 2014, **41**(1), 71-79 [cit. 2022-02-15]. ISSN 07457790. Dostupné z: doi:10.1002/ert.21446

### **Interní materiály organizace**

## Seznam zkratek

THP – technicko – hospodářský pracovník

AC – Assessment centre

## Seznam příloh

Příloha 1: Otázky pro rozhovor

Příloha 2: Dotazník: procesy výběru a adaptace zaměstnanců

Příloha 3: Vstupní formulář (osobní dotazník)

Příloha 4: Výstupní data z dotazníků (tabulky)

Příloha 5: Návrh adaptačního plánu pro pozici obchodní referent

## Příloha 1: Otázky pro rozhovor

1. Kam umístíte nabídky volných pracovních pozic?
2. Jak u Vás probíhá výběrové řízení?
3. Jak probíhá výběrový pohovor?
4. Jak u Vás probíhá proces začlenění zaměstnanců?
5. Máte sepsaný adaptační plán?
6. Jak zaměstnanci dostávají počáteční informace o organizaci a pracovním místě?
7. Hodnotíte na konci adaptačního procesu práci zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha 2: Dotazník: procesy výběru a adaptace zaměstnanců

Vážení zaměstnanci,

studuji 2. ročník magisterského studia Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění mého dotazníku. Výsledky budou výhradně použity pro praktickou část mé diplomové práce, s cílem zjistit pohled zaměstnanců na procesy výběru a adaptace. **Dotazník je anonymní.**

Děkuji Vám za Vaši ochotu a Váš čas

Bc. Kristýna Langerová

1. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v této organizaci? *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
  - Na webových stránkách organizace
  - Na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, Jobs.cz...)
  - Na úřadu práce
  - Od kamaráda či známého
  - Jiné.....
2. Byla dle Vašeho názoru v nabídce o zaměstnání dostatečně specifikována pracovní pozice?
  - Ano
  - Ne (jaká informace Vám chyběla)  
.....
3. Cítil/a jste se při vyplňování osobního dotazníku nekomfortně?
  - Ano, z jakého důvodu.....
  - Ne
4. Jaké výběrové metody obsahovalo Vaše výběrové řízení? *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
  - Životopis
  - Výběrový pohovor
  - Test znalostí
  - Testy fyzických schopností
  - Jazykové testy
  - Jiné.....

5. Pokud jste mimo jiné označil/a výběrový pohovor, kdo byl ze strany organizace u pohovoru přítomen? *(vyberte jednu nebo více odpovědí)*
- Vedoucí kanceláře
  - Personalista
  - Jednatel/ředitel organizace
  - Jiný zaměstnanec organizace
6. Jak dlouho zhruba trval Váš výběrový pohovor?
- Do 30 minut
  - 31 až 60 minut
  - 61 až 90 minut
  - 90 a více minut
7. Byly Vám během přijímacího řízení zodpovězeny všechny Vaše otázky?
- Ano
  - Ne (jaká informace Vám nebyla zodpovězena)  
.....
8. Za jak dlouho jste se dozvěděl/a o Vašem přijetí?
- Ihned v den pohovoru
  - Do 7 dní
  - Do 14 dní
  - Déle než 14 dní
9. Bylo pro Vás výběrové řízení náročné?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
10. Jak byste zhodnotil/a následující možnosti? *(1 – nejhorší, 5- nejlepší)*
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| Úplnost informací v nabídce práce           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zvolené výběrové metody u výběrového řízení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Časová náročnost výběrového řízení          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atmosféra při pohovoru                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vystupování účastníků, jež vedou pohovor    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Co byste na výběrovém řízení změnil/a?

.....  
.....

12. Uvítal/a byste při nástupu, informace o organizaci a pracovním místě v písemné podobě? (*příručku zaměstnance*)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Byl Vám při nástupu do práce přidělen zaměstnanec, který Vám pomohl se začlenit? (Mentor)

- Ano
- Během zkušební doby mi pomáhalo více spolupracovníků
- Ne, nikdo o mě nejevil zájem

14. Bylo pro Vás začlenění se do kolektivu spolupracovníků náročné?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Byla na konci zkušební období zhodnocena Vaše pracovní činnost?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Jak hodnotíte celkový proces adaptace (začlenění)? (1 – nejhorší, 5- nejlepší)

Uvítání zaměstnance do společnosti	1	2	3	4	5
Předání počátečních informací	1	2	3	4	5
Odborné zapracování na určitou pracovní pozici	1	2	3	4	5
Pomoc spolupracovníků nebo mentora	1	2	3	4	5
Začlenění mezi spolupracovníky	1	2	3	4	5

17. Byla zkušební doba dostačující pro začlenění do pracovního procesu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Jak by Vám organizace mohla usnadnit začlenění do pracovního procesu?

.....

19. Pohlaví

- Žena
- Muž

20. V jakém oddělení organizace pracujete?

- Účetní oddělení
- Obchodní oddělení
- Sklad
- Výroba
- Jiné

21. Jste zaměstnanec:

- Vedoucí
- Řadový

22. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Středoškolské vzdělání bez maturity
- Středoškolské vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské inženýrské, magisterské a vyšší

23. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 3–5 let
- 5–7 let
- Více než 7 let

Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha 3: Vstupní formulář (osobní dotazník)

<b>Jméno a příjmení:</b>				
<b>Příjmení za svobodna:</b>				
<b>Zaměstnán jako:</b>				
<b>Druh prac. poměru:</b>	Hlavní PP	Vedlejší PP	DPP	DPČ
<b>Nástup dne:</b>				
<b>Zkušební doba:</b>	3 měsíce	6 měsíců u vedoucího zaměstnance		
<b>Adresa trvalého bydliště:</b>				
<b>Adresa přechodného bydliště:</b>				
<b>Telefon:</b>				
<b>Rodné číslo:</b>				
<b>Místo narození:</b>				
<b>Občanství:</b>				
<b>Stav:</b>				
<b>Zdravotní pojišťovna:</b>				
<b>Dosažené vzdělání:</b>	Základní	Vyučen	SŠ s maturitou	VŠ
<b>Zahájení insolvence:</b>	Ano		Ne	
<b>Exekuce na mzdu.</b>	Ano		Ne	
<b>Číslo účtu:</b>				
<b>Jméno a příjmení manželky:</b>				
<b>Jméno a příjmení dětí:</b>	Rodné číslo:		Daňové zvýhodnění:	
			Ano	Ne
			Ano	Ne
			Ano	Ne
			Ano	Ne
<b>Daňové prohlášení:</b>	Ano / Ne			
<b>Jiný zaměstnavatel:</b>	Ano / Ne			
<b>Evidence na Úřadu práce:</b>	Ano / Ne			

**Podpis zaměstnance:**

**Podpis zaměstnavatele:**

Zdroj: interní materiály organizace

#### Příloha 4: Výstupní data z dotazníků (tabulky)

Oddělení	Pohlaví		Celkem
	Muž	Žena	
Obchodní oddělení	4	4	8
Účetní oddělení		3	3
Sklad	3		3
Výroba	9	2	11
Jiné	2	1	3
<b>Celkem</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

Tabulka 4. 1 – Rozdělení mužů a žen v útvarech

Nejvyšší dosažené vzdělání	Zaměstnanci		Celkem
	Dělník	THP	
Středoškolské vzdělání bez maturity	10		10
Středoškolské vzdělání s maturitou	7	7	14
Vysokoškolské bakalářské		3	3
Vyšší odborné vzdělání		1	1
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>28</b>

Tabulka 4. 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání dělníků a THP

Délka práce v organizaci	Četnost odpovědí	Relativní četnost (v %)
Méně než 1 rok	2	7
1-3 roky	6	21
3-5 let	11	39
5-7 let	2	7
Více než 7 let	7	25
<b>celkem</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 3 – Délka výkonu práce zaměstnanců v organizaci

Dané odpovědi	Četnost odpovědí	Relativní četnost	THP	Dělník
Na webových stránkách organizace	1	4 %		1
Na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn a další)	6	21 %	5	1
Na úřadu práce	8	29 %		8
Od kamaráda či známého	12	43 %	7	5
Jiné	3	11 %	1	2
<b>Celkem respondentů</b>	<b>28</b>			

Tabulka 4. 4 – Jak se zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici

Odpovědi	Četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	26	93
Ne	2	7

Tabulka 4. 5 – Odpovědi k úplnosti informací v nabídce práce (v %)

Odpověď	Četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	0	0
Ne	28	100

Tabulka 4. 6 – Cítili se zaměstnanci při vyplňování osobního dotazníku nekomfortně?

Odpovědi	Četnost odpovědí	Relativní četnost (v %)	THP	Dělník
Životopis	27	96	11	16
Výběrový pohovor	19	68	11	8
Test znalostí	0	0		
Testy fyzických schopností	0			
Jazykové testy	8	29	8	

Tabulka 4.7 – Výběrové metody u dělníků a THP

	Méně než 1 rok	1-3 roky	3-5 let	5-7 let	více než 7 let
Výběrový pohovor		1	2		5

Tabulka 4.7 – Dělníci dle délky zaměstnání v organizaci u možnosti výběrový pohovor

Odpovědi	Četnost	Relativní četnost (v %)	THP	Dělník
Vedoucí kanceláře	10	53	9	1
Personalista	3	16	2	1
Jednatel/ředitel organizace	14	74	10	4
Jiný zaměstnanec organizace	3	16		3

Tabulka 4.8 – Kdo byl ze strany organizace u pohovoru přítomen?

Odpovědi	Četnost	Relativní četnost (v %)	THP	Dělník	Neodpověděli
Do 30 minut	5	18	2	3	
31 až 60 minut	9	32	5	4	
61 až 90 minut	4	14	4		
90 a více minut	0	0			
Neodpověděli	10	36			10
<b>Celkem respondentů</b>	<b>28</b>	<b>100</b>			

Tabulka 4.9 – Jak dlouho zhruba trval výběrový pohovor zaměstnanců?

Odpovědi	Četnost	Relativní četnost (v %)
Ano	28	100
Ne	0	0
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4.10 – Byly zaměstnancům zodpovězeny všechny otázky při přijímacím řízení?

Odpovědi	Četnost	Relativní četnost (v %)	THP	Dělník
Ihned v den pohovoru	15	54	4	11
Do 7 dní	11	39	6	5
Do 14 dní	1	4	1	
Déle než 14 dní	1	4		1
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>100</b>		

Tabulka 4. 11 – Za jak dlouho se zaměstnanci dozvěděli o přijetí?

Odpovědi	Dělník	THP	Celkem	Relativní četnost (v %)
Rozhodně ano	0	0	0	0
Spíše ano		2	2	7
Spíše ne	11	5	16	57
Rozhodně ne	6	4	10	36
<b>celkem</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 12 – Bylo pro zaměstnance výběrové řízení náročné?

Možnosti	1	2	3	4	5	Celkem	Vážený aritmetický průměr
Úplnost informací v nabídce práce	0	2	3	8	15	<b>28</b>	<b>4,3</b>
Zvolené výběrové metody u výběrového řízení	1	0	2	6	19	<b>28</b>	<b>4,5</b>
Časová náročnost výběrového řízení	1	4	4	10	9	<b>28</b>	<b>3,8</b>
Atmosféra při pohovoru	0	0	1	12	8	<b>21</b>	<b>4,3</b>
Vystupování účastníků, jež vedou pohovor	0	0	1	11	9	<b>21</b>	<b>4,4</b>

Tabulka 4. 13 – Jak zaměstnanci hodnotili zmíněné možnosti

Odpovědi	Četnost	THP	Dělníci
Nic nezměnit	4	2	2
Kratší výběrové řízení/pohovor	2	2	
<b>Celkem</b>	<b>6</b>		

Tabulka 4. 14 – Co by zaměstnanci na výběrovém řízení změnili

Odpovědi	Dělník	THP	Celkem	Relativní četnost (v %)
Rozhodně ano		1	1	4
Spíše ano	5	3	8	29
Spíše ne	6	6	12	43
Rozhodně ne	6	1	7	25
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 15 – Uvítali by zaměstnanci informace o organizaci a pracovním místě v písemné podobě



Odpovědi	Dělník	THP	Celkem	relativní četnost (v %)
Ano	3	8	11	39
Během zkušební doby mi pomáhalo více spolupracovníků	12	3	15	54
Ne, nikdo o mě nejevil zájem	2		2	7
<b>Celkem</b>			<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 16 – Byl zaměstnancům při nástupu přidělen zaměstnanec, který jim pomohl se začlenit

Oddělení	Ano	Během zkušební doby mi pomáhalo více spolupracovníků	Ne, nikdo o mě nejevil zájem	Celkem
Obchodní oddělení	6	2		8
Účetní oddělení	2	1		3
Výroba	3	6	2	11
Sklad		3		3
Jiné		3		3

Tabulka 4. 17 – Rozdělení odpovědí dle útvarů, ve kterých zaměstnanci pracují

Odpovědi	Dělník	THP	Celkem	Relativní četnost (v %)
Rozhodně ano	0	0	0	0
Spíše ano	1	1	2	7
Spíše ne	11	7	18	64
Rozhodně ne	4	4	8	29
<b>Celkem</b>			<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 18 – Bylo pro zaměstnance začlenění do kolektivu náročné?

Odpovědi	Dělníci	THP	Celkem	Relativní četnost (v %)
Rozhodně ano	2	2	4	14
Spíše ano	6	3	9	32
Spíše ne	3	4	7	25
Rozhodně ne	6	2	8	29
<b>Celkem</b>			<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 19 – Byla na konci zkušební období zhodnocena práce zaměstnanců?

Možnosti	1	2	3	4	5	Celkem	Vážený aritmetický průměr
Uvítání zaměstnance do společnosti	0	1	2	12	12	27	4,3
Předání počátečních informací	0	3	9	9	7	28	3,7
Odborné zapracování na určitou pracovní pozici	0	1	4	12	11	28	4,2
Pomoc spolupracovníků nebo mentora	0	2	5	10	11	28	4,1
Začlenění mezi spolupracovníky	1	1	4	11	11	28	4,1

Tabulka 4. 20 – Jak zaměstnanci hodnotili aspekty procesu adaptace?

Odpovědi	Dělník	THP	Celkem	relativní četnost (v %)
Rozhodně ano	8	4	12	43
Spíše ano	8	7	15	54
Spíše ne	1		1	4
Rozhodně ne	0	0	0	0
<b>Celkem</b>			<b>28</b>	<b>100</b>

Tabulka 4. 21 – Byla pro zaměstnance zkušební doba dostačující pro začlenění?

Odpověď	Četnost odpovědí	THP	Dělník
Nevím, vše bylo v pořádku	5	2	3
Stejný metr pro všechny	1		1
Představení výrobního procesu	1	1	

Tabulka 4. 22 – Odpovědi na otevřenou otázku č. 18

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha 5: Návrh adaptačního plánu pro pozici obchodní referent

### Adaptační plán

#### Základní údaje

Jméno a příjmení zaměstnance	
Pracovní pozice	Obchodní referent
Vedoucí zaměstnanec	Vedoucí kanceláře
Adaptace od – do	

#### První den

Aktivity		Odpovědná osoba	Splněno (zakřížkujte)
Uvítání zaměstnance do organizace		personalista, vedoucí kanceláře	
Předání počátečních informací (ústně, příručka zaměstnance)		personalista	
	základní informace o organizaci	personalista	
	informace o náplni práce	personalista	
	Ostatní informace (benefity, dovolená)	personalista	
Vstupní školení BOZP		školitel v oblasti BOZP	
Ukázka všech prostor organizace		vedoucí zaměstnanec	
Představení spolupracovníkům		vedoucí zaměstnanec	

#### Prvních 10 dní (rotace práce)

Aktivity	doba	Odpovědná osoba	Splněno (zakřížkujte)
Činnosti ve výrobě	4 dny	mentor z výroby	
Činnosti ve skladu	4 dny	mentor ze skladu	
Balení zboží a distribuce	2 dny	mentor ze skladu	

#### Aktivity V průběhu 6 měsíců

Aktivity	Doba	Odpovědná osoba	Splněno (zakřížkujte)
Předání přístupových hesel	první den po ukončení rotace práce	vedoucí kanceláře	

Stanovení pracovních povinností	první den po ukončení rotace práce	vedoucí kanceláře	
Seznámení s programem POHODA	v průběhu adaptace	mentor z obchodního oddělení	
Seznámení se zákazníky	po dobu 6 měsíců	mentor z obchodního oddělení	
Plnění pracovních úkolů	po celou dobu adaptace	mentor z obchodního oddělení	

Zhodnocení adaptace

Neúspěšně	S připomínkami	Uspokojivě	Velmi dobře

Poznámka:

Zdroj: vlastní zpracování