

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
The Evaluation of Employee Selection, Recruitment and Adaptation Process in the
Selected Organization

Student:

Karolína Vavrečková

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Karolína Vavrečková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Zhodnocení procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve
vybrané organizaci**
**The Evaluation of Employee Selection, Recruitment and Adaptation
Process in the Selected Organization**
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Zhodnocení současného stavu procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016

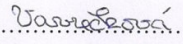


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 6. 5. 2016


.....
Karolína Vavrečková

Tímto bych ráda poděkovala prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za vedení mé bakalářské práce, za cenné připomínky, rady a odbornou pomoc při jejím zpracování.

Obsah

1 ÚVOD	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZHODNOCENÍ VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	7
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.2 CHARAKTERISTIKA MALÉHO PODNIKU	7
2.2.1 Rodinná firma	8
2.2.2 Výrobní organizace	8
2.2.3 Personalistika v malém podniku	8
2.3 SWOT ANALÝZA	8
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	10
2.4.1 Plánování zaměstnanců	10
2.4.2 Definování pracovního místa a požadavků na zaměstnance	11
2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců	13
2.4.4 Metody získávání zaměstnanců	13
2.5 VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ	14
2.5.1 Metody výběru zaměstnanců	15
2.5.2 Predikční validita	17
2.5.3 Zhodnocení procesu zajišťování pracovníků	17
2.5.4 Zásady výběru	19
2.5.5 Výběrové řízení a ostatní personální činnosti	20
2.6 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	21
2.6.1 Pracovněprávní předpisy	21
2.6.2 Pracovní poměr	21
2.6.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	24
2.6.4 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance	25
2.6.5 Zkušební doba	26
2.6.6 Personální evidence	26
2.7 ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	26
2.7.1 Dělení adaptace	27
2.7.2 Oblasti adaptace	28
2.7.3 Proces adaptace	28
2.7.4 Adaptační rozhovory	30
2.7.5 Adaptační balíček	30
2.7.6 Fluktuace	30
2.8 METODY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	31
2.8.1 Části výzkumu	31
2.8.2 Předvýzkum	31

2.8.3 Rozhovor	31
2.8.4. Dotazování.....	32
2.8.5 Zúčastněné pozorování.....	33
2.8.6 Analýza dokumentů	33
2.9 SHRNUÍ KAPITOLY	34
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE	35
3.1 ČINNOST ORGANIZACE	35
3.2 HISTORIE ORGANIZACE.....	36
3.3 FIREMNÍ HODNOTY	36
3.4 CÍLE ORGANIZACE	36
3.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
3.6 ZAMĚSTNANCI.....	37
3.6.1 Struktura zaměstnanců.....	38
3.6.2 Vývoj počtu zaměstnanců.....	39
4 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO PROCESU VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	40
4.1 SWOT ANALÝZA	40
4.2 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI ORGANIZACE.....	41
4.3 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	42
4.3.1 Získávání zaměstnanců.....	42
4.3.2 Výběr zaměstnanců	43
4.3.3 Přijímání pracovníků	44
4.4 PROCES ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	45
4.5 METODY SBĚRU DAT.....	45
4.6 ROZHOVORY	46
4.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	46
4.7.1 Předvýzkum.....	47
4.7.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	48
4.8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO PROCESU ZAJIŠŤOVÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	62
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	64
6 ZÁVĚR.....	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM ZKRATEK	71

1 Úvod

„První podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv“ (Koubek, 1997, str. 11).

Jednou z nejdůležitějších složek organizace je její pracovní síla. Složení zaměstnanců, jejich pracovní výkon, motivace a spolupráce představují klíčové prvky, pomocí nichž je zajištěn plynulý chod organizace. Nebude-li mít organizace k dispozici dostatek pracovníků, hrozí riziko nedodržení termínů, snížení odbytu, zhoršení kvality práce a výrobků, což může mít negativní dopad na image organizace. Strukturu zaměstnanců je organizace schopna ovlivnit procesem výběru a přijímání, pomocí něhož jsou zaměstnáváni pracovníci, kteří odpovídají požadavkům dané pozice a firemní kultuře organizace při vynaložení přijatelných nákladů.

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení výběru a přijímání pracovníků a jejich následné adaptace v organizaci XY, která představuje malou rodinnou firmu, zabývající se výrobou, prodejem a distribucí svíček. Tato organizace se od konkurence odlišuje kvalitou, cenou a způsobem výroby. Veškeré práce a výroba jsou prováděny ručně a proto zaměstnanci představují pro organizaci nejsilnější a současně i nejslabší článek. Organizace se na českém trhu pohybuje krátce, přesto však má ambiciózní cíle a o její výrobky je rostoucí zájem. Aby organizace mohla správně fungovat a bylo jí umožněno se dynamicky rozvíjet je zapotřebí zajištění kvalitních, pracovitých a manuálně zručných zaměstnanců, kteří jí budou chtít pomoci dosáhnout vytyčených cílů. Zaměstnanec je potřeba zapojit do koloběhu práce a přiřadit je na vhodné pracovní místo, kde budou schopni spolehlivě vykonávat přidělenou práci.

V současné době se organizace potýká s nedostatkem zaměstnanců, kteří by byli schopni odvádět požadovanou práci dle stanovených standardů, což je pro organizaci nejen časově i finančně náročné, ale také dochází ke zpomalení jejího růstu. Mezi krátkodobé cíle organizace také patří rozšíření výrobní škály a přestěhování pracoviště do větších prostor, čímž vzniknou nová pracovní místa. Prostřednictvím této práce bude organizace schopna vylepšit stávající, nevyhovující způsob zajišťování zaměstnanců.

Cílem práce je navržení možností k řešení problémů v oblasti současného výběru, získávání a začleňování nově přijatých pracovníků. Na základě srovnání teoretických východisek a situace organizace budou podány návrhy a doporučení. Pomocí nich si

organizace bude schopna zprostředkovat zaměstnance podle svých představ. Návrhy by také mohly pomoci novým zaměstnancům k identifikaci s organizací.

K dosažení tohoto cíle je využito metod sociálního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření, rozhovorů a analýzy dokumentů organizace.

Bakalářská práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické, které jsou členěny do větších celků. V teoretické části je stanoven teoretický základ vycházející z odborné literatury. Jsou zde popsány základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, plánování a získávání zaměstnanců, které předchází procesu zajišťování zaměstnanců. Jsou zde zachyceny postupy a zásady správného provedení procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. V praktické části je charakterizována organizace XY, ve které je proces zhodnocení realizován. Následuje aplikačně-ověřovací část, kde je zhodnocen současný stav zkoumané problematiky a závěrem jsou poskytnuty návrhy a doporučení sloužící ke zlepšení zjištěného stavu zajišťování zaměstnanců.

Téma týkající se výběru zaměstnanců jsem si vybrala proto, že rodiče vlastní malou výrobní organizaci, která se potýká s problémy v personální oblasti. Jedním z problémů rodičů je nedostatek vzdělání v této oblasti. V rámci vylepšení jejich současného způsobu zajišťování pracovníků, jsem si zvolila dané téma, abych zjistila, jak by měl proces, dle odborné literatury, vypadat, a jaké změny by se ve firmě daly provést, aby došlo k jeho zlepšení.

2 Teoretická východiska zhodnocení výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců

V této kapitole jsou vymezeny základní charakteristiky týkající se řízení lidských zdrojů, malého podniku, SWOT analýzy, získávání zaměstnanců, které je nezbytné znát pro správné pochopení zhodnocované problematiky. Následně jsou rozebrány základní informace přímo související s procesem výběru, přijímání a začleňování zaměstnanců v organizaci a jsou zde také popsány metody zhodnocení procesu zajišťování zaměstnanců z několika hledisek. Závěr kapitoly je věnován metodám výzkumu, které jsou použity v praktické části práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Správná činnost organizace je možná pouze tehdy dojde-li k seskupení, spojení, zapojení a využívání materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Přičemž pouze lidské zdroje jsou schopny rozpohybovat ostatní zdroje a tedy “přivést organizaci k životu“. ŘLZ tudíž představuje základní a zároveň nejvýznamnější složku organizace (Horváthová, 2013).

Smyslem ŘLZ je správa lidského kapitálu a zabezpečování lidských zdrojů, tedy plánování potřeby lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, přijímací řízení a následné zapojení nových pracovníků v organizaci (Armstrong, 2015).

ŘLZ je uskutečňováno v dlouhodobém časovém horizontu, proto je o něm pojednáváno jako o řízení strategickém (Horváthová, 2013).

Záměrem strategického ŘLZ je zajištění konkurenční výhody získáním schopnějších a stabilnějších zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou lákáni dobrým jménem organizace, které je zachováno poskytováním výhodnějších příležitostí, nabízením vyšších odměn a lepších podmínek oproti nabídkám ostatních organizací (Armstrong, 2015).

2.2 Charakteristika malého podniku

V mnohých literaturách je vymezení malého podniku odlišné. Některými autory je velikost podniku rozlišována dle množství zaměstnanců, objemu prodeje, obratu, výdělku nebo dle rozsahu působnosti podniku na jednotlivých trzích. Lze proto říci, že malý podnik napříč různými odvětvími může mít odlišná specifika (Koubek, 2003).

V ČR je dle EU měřítkem počet zaměstnanců, roční obrat a také je brána v úvahu velikost aktiv. Za malý podnik je pak chápán podnik, který má méně než 50 zaměstnanců a obrat či aktiva menší než 10 milionů EUR (Czechinvest, 2016).

2.2.1 Rodinná firma

Zvláštní forma podnikání, kde mezi základní specifika je řazeno vlastnictví a moc rodiny ovlivňovat chod podniku. Za rodinnou firmu lze považovat takovou, která je rodinou přímo spravována, a alespoň jeden rodinný příslušník se podílí na vedení a jedná se o firmu více generací (Hesková, Vojtko, 2008).

2.2.2 Výrobní organizace

Hlavním úkolem této organizace je výrobní činnost, to znamená, že výrobou jsou zpracovány výrobní složky na hotové výrobky. Výrobní činností je organizace schopna ovlivňovat výkonnost podniku a konkurenční postavení výrobků. Výrobní organizace má oproti nevýrobním organizacím výhodu toho, že je schopna snižovat výrobní náklady, dodací lhůty či rozhodovat o spektru výrobků (Synek, 2006).

2.2.3 Personalistika v malém podniku

V rámci personální práce se „za malý podnik považuje takový podnik, který nemá personální útvar ani specializovaného personalistu a personální řízení v něm zajišťuje majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, který v případě potřeby deleguje určité pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce pak zpravidla zajišťuje v rámci širší škály svých povinností některý z administrativních pracovníků, popřípadě je rozdělena mezi více administrativních pracovníků,“ jak uvádí Koubek (2003, str. 13).

2.3 SWOT analýza

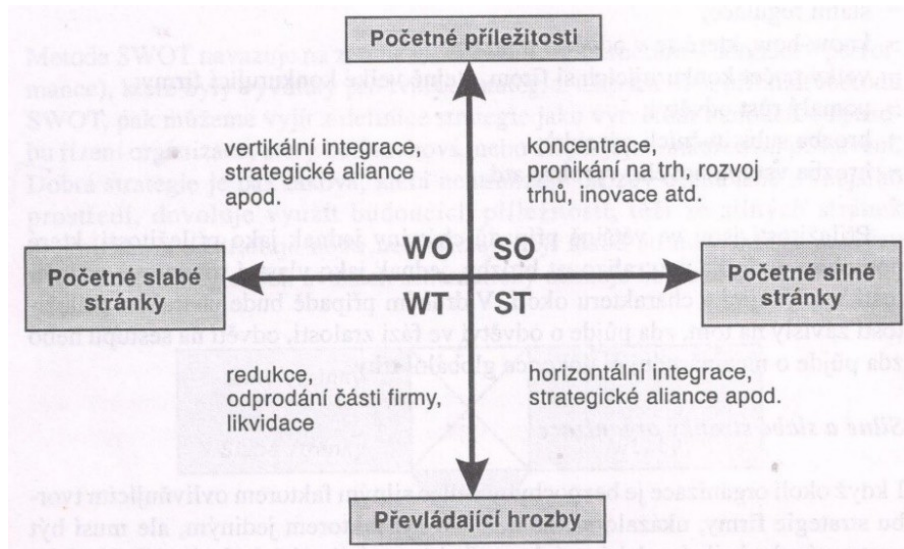
SWOT analýzou je zformován styl vedení organizace, pomocí kterého je udržena či zlepšena konkurenční výhoda. Za kvalitní strategii je pak považována taková, kterou jsou využity silné stránky (strengths), sníženy slabé stránky (weaknesses), eliminovány hrozby externího okolí (threats) a zužitkovány budoucí příležitosti (opportunities). SWOT analýza je odlišná pro jednotlivé organizace (Veber, 2000).

Při zvažování možných hrozeb a příležitostí je zapotřebí zvážit mikro i makro okolí. Za hrozby mohou být považovány zásahy vlády, rozlišnosti v rámci odvětví, pomalý rozvoj odvětví, podobné výrobky, množství konkurentů a možnost vstupu nového konkurenta na trh. Příležitostmi jsou pak představovány možnosti, pomocí nichž lze snížit hrozby. Mezi nejčastější silné a slabé stránky patří finanční stabilita, dopravní dostupnost, výrobková politika, dobré jméno organizace nebo kvalita výrobku (Veber, 2000).

Kombinace těchto čtyř základních faktorů má za následek různorodé možnosti strategického jednání. Pomocí SWOT analýzy je možno vymežit:

- „ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení;
- spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení;
- vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením;
- znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením“ (Veber, 2000, str. 430).

Obr. 2.1 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií



Zdroj: Veber, 2000, str. 430

Dle oboru, ve kterém se organizace nachází, a různých variant interních a externích složek, mohou být voleny odlišné strategie, které jsou opírány o čtyři zlehčené přístupy SO, WO, ST, WT viz výše obrázek č. 2.1 (Veber, 2000).

2.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je prvotní částí celkového procesu zajišťování zaměstnanců. Organizaci nastane potřeba získat nové zaměstnance v případě, kdy jsou vytvořena nová pracovní místa, či dojde k uvolnění stávajících míst. Tato místa vznikají v případech, kdy dochází k rozvoji organizace, rozšíření palety výrobků či služeb organizace, změně technologických postupů, přestěhování organizace do větších prostor nebo v případech, kdy jsou ukončeny pracovní poměry či dohody (Koubek, 2003).

„V malém podniku musíme zvlášť pečlivě zvažovat každé rozhodnutí týkající se zaměstnávání lidí, protože jakékoliv chybné rozhodnutí a jakékoliv opomenutí mívá pro podnik daleko nepříjemnější následky než pro podnik větší“ (Koubek, 2003, str. 40).

Proto je velmi důležité zaměstnávat odpovídající množství lidí s patřičnými pracovními schopnostmi. Toho může být dosaženo prostřednictvím plánování zaměstnanců (Koubek, 2003).

2.4.1 Plánování zaměstnanců

Plánování je potřebné k dosažení dlouhodobých cílů organizace. Plánováním zaměstnanců je vymezena soudobá i výhledová potřeba zaměstnanců a prognóza uspokojení této potřeby interními či externími zdroji. Plánováním je napomáháno k nalezení východisek z momentálního, ale i očekávaného nadbytku či nedostatku pracovníků. Plánování zaměstnanců je využíváno také pro přípravu personálního rozvoje a profesního růstu zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Na základě potřeby zaměstnanců je vyjádřen zájem o zaměstnance, kdy je zaměstnavatelem krátkodobě i dlouhodobě odhadováno množství a složení zaměstnanců, které je nezbytné pro plynulý chod organizace. Toto rozhodování je prováděno na základě prognózy poptávky zboží či služeb, které jsou zaměstnanci schopni vyrobit či provést. Pokrytí zmiňované potřeby je tvořeno množstvím a složením zaměstnanců, kteří budou organizaci krátkodobě i dlouhodobě k dispozici pro zprostředkování vyžadované práce a dosažení vytyčených cílů (Šikýř, 2014).

V rámci malého podniku je preferováno krátkodobé plánování, kdy konkrétnější plánování bývá zamýšleno na dobu jednoho až dvou let. V rozsahu následujících tří až pěti let postačí orientační představa budoucího vývoje (Koubek, 2003).

a) Proces plánování

Plánování je uskutečňováno na základě předpokládaného objemu výroby, podle kterého je předvídan počet potřebných pracovníků a využití interních zdrojů na uspokojení této potřeby. Základem je reálné množství zaměstnanců, přičemž jsou zohledněny očekávané návraty z mateřských dovolených, ukončené stáže, a očekávané odchody v důsledku skončení pracovního vztahu, či mateřských dovolených. Srovnáním potřeby a pokrytí vyjde čistá potřeba zaměstnanců, která může být *záporná*, v tom případě vznikne přebytek pracovníků, *nulová*, nebo *kladná*, značící nedostatek zaměstnanců (Šikýř, 2014).

Nedostatek zaměstnanců

Při vzniku nedostatku zaměstnanců je nejprve využito interních zdrojů, dochází ke *kombinaci pracovních činností*, v souladu s druhem práce stanoveným v pracovní smlouvě, *přesčasům* nebo *doinstalováním příslušné techniky*. Pokud interní zdroje nejsou schopny pokrýt vzniklý nedostatek je potřeba přijmout nové zaměstnance (Šikýř, 2014).

Jestliže v organizaci není zaměstnán potřebný počet pracovníků, může být na stávající zaměstnance vyvíjen příliš vysoký tlak, mohou být přehlceni prací, nemusí být schopni vykonávat práci kvalitně a v požadovaném množství, jejich pracovní morálka může být narušena a mohou být ve stresu. Všechny zmiňované jevy mohou negativně působit na zaměstnance a zvyšují jejich nespokojenost a fluktuaci pracovníků (Koubek, 2003).

2.4.2 Definování pracovního místa a požadavků na zaměstnance

Charakteristika pracovního místa je založena na analýze pracovních míst, která je zaměřována na určování údajů souvisejících s pracovními úkony, způsoby výkonu práce, zodpovědností, propojením s dalšími pracovními místy či podmínkami vykonávané práce. Podle této charakteristiky jsou pak specifikovány požadavky na zaměstnance (Koubek, 2003).

Kromě samotného vymezení pracovní činnosti jsou k popisu pracovního místa udávány informace týkající se mzdového ohodnocení, pracovní doby či systému zaměstnaneckých benefitů (Armstrong, 2015).

a) Pracovní místo

O pracovním místě je pojednáváno jako o primárním organizačním článku, který je stanoven pracovními úkony, povinnostmi, pravomocemi a požadavky vykonávané práce (Šikýř, 2014).

Aby byli zaměstnanci spokojeni, měli pocit důležitosti a práce je naplňovala, je potřeba stanovit motivující pracovní místa, pomocí nichž je zvyšován výkon zaměstnanců a s ním i výkon celé organizace. Prostřednictvím motivujících míst je pracovníkům udělena práce, která je „*přiměřeně komplexní, rozmanitá, významná i autonomní a poskytuje zaměstnanci odpovídající zpětnou vazbu*“ (Šikýř, 2014, str. 86).

Od pracovního místa by měla být odlišována pracovní role, která představuje poslání a chování, spojené s nároky pracovního výkonu. Je vázána na pracovníky a rozvíjí se s jejich vývojem (Armstrong, 2015).

Tvorba pracovních míst

Tímto procesem je znázorněno poskytování, sestavování a uspořádání výrobních úkonů a zodpovědností tak, aby mohly být vykonávány zaměstnanci s určitými kompetencemi. Současně představuje vytváření pracovních podmínek. Nedílnou součástí je určení kvalitativních a kvantitativních popisů pracovní činnosti související s pracovním místem (Koubek, 2003).

V malém podniku by měl být proces vytváření pracovních míst složen z vymezení podnikových výrobních cílů, rozčlenění cílů na pracovní úkony, určení rozsahu jednotlivých úkonů, analýzy technologických a organizačních podmínek, vymezení ustálené posloupnosti jednotlivých úkonů, vymezení náročnosti a požadavků na schopnosti pracovníků, vymezení časové náročnosti a vymezení četnosti jednotlivých pracovních míst (Koubek, 2003).

Redesing pracovního místa

Redesing neboli přeskupení povinností a zodpovědností pracovního místa je využíván v případech, kdy organizaci nastane potřeba snížit náklady, zvýšit kvalitu, obměnit sortiment, zvednout pracovní morálku, snížit fluktuaci, nebo v případech kdy se objeví potíže v oblasti získávání, stabilizace, nespokojenosti pracovníků, když dochází ke zvyšování absence pracovníků nebo v případech kdy se zhoršují vztahy na pracovišti (Koubek, 2003).

a) Požadavky kladené na zaměstnance

Nároky, které jsou kladeny na zaměstnance, jsou vyjádřeny v popisech pracovních míst či pracovních rolí. K vymezeným požadavkům patří znalosti, dovednosti, schopnosti, kvalifikace, výcviky, praxe či chování zaměstnance potřebné pro správné provádění práce. Je důležité, aby organizace měla stanoveny reálné požadavky. Vysokými nároky může být zapříčiněn nízký zájem o danou pozici, případně nespokojenost vybraných uchazečů, jejichž

schopnosti nemohou být, nadhodnoceným pracovním místem, plnohodnotně využity. Na druhou stranu stanovením nízkých požadavků může být přilákán nadměrný zájem nekvalitních uchazečů, což vede k navýšení nároků na vyřizování velkého počtu žádostí (Armstrong, 2015).

2.4.3 Zdroje získávání zaměstnanců

V rámci zajišťování zaměstnanců jsou rozlišovány zdroje vnitřní a vnější. Vnitřní zdroje představují současné pracovníky, kteří mají zájem o nově uvolněné pracovní místo, zaměstnance, jejichž pracovní místa se ruší, či pracovníky, kteří jsou pomocí dostatečných znalostí a zkušeností kompetentní k výkonu náročnější práce. Lze zde zařazovat i ženy vracející se z mateřské či rodičovské dovolené. Využívanějším způsobem jsou vnější zdroje, které představují uchazeči nacházející se na trhu práce či vracející se z pobytu v zahraničí, absolventi škol a pracovníci jiných organizací, kteří zamýšlejí změnu zaměstnavatele. Vnějšími zdroji mohou být i ženy v domácnosti nebo důchodci (Stýblo, 2003).

2.4.4 Metody získávání zaměstnanců

Metodami získávání pracovníků jsou v malých podnicích *ústní dotaz* či *nabídka*, kdy se majitel nebo vedení organizace ptá známých, zda nepotřebují práci, popřípadě zda neznají někoho, kdo by mohl být ideálním uchazečem. Doporučení mohou být poskytnuta i zaměstnanci. Informace o uvolněném pracovním místě lze předat i pomocí *vývěsek* v organizaci či mimo ni. Je důležité umístit vývěsky tak, aby oslovily potenciální uchazeče, k čemuž může být použita vývěsková služba. Propagovat volné místo lze prostřednictvím *letáků*, umístěvaných do poštovních schránek v okolí organizace nebo *inzerce* ve sdělovacích prostředcích a v sociálních médiích. Organizace může také *spolupracovat se vzdělávacími institucemi* či *úřadem práce* (Koubek, 2003).

Běžně je využívána kombinace více různých metod. Při výběru metod je zvažována *pravděpodobnost zaujetí* vhodných uchazečů, *doba*, za kterou je možné provést získávání uchazečů a vynaložené *náklady* (Armstrong, 2015).

Uchazeči reagují na stanovenou nabídku zasláním potřebných dokumentů. V rámci zachování dobrého jména organizace je důležité, aby všem uchazečům, kteří projeví zájem o nabízenou pozici, bylo potvrzeno doručení žádosti, a jménem organizace jim bylo poděkováno a byly jim podány informace, týkající se dalšího průběhu (Koubek, 2003).

2.5 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je uskutečňován pomocí informací získaných z obdržených dokumentů. Mezi tyto dokumenty jsou řazeny životopisy, doklady o vzdělání či praxi a dotazníky, které jsou rozlišovány na dva druhy - jednoduchý a tzv. otevřený, přičemž jednoduchý je využíván při zaplňování ručních či nenáročných míst. Jsou zde informace týkající se identifikačních údajů, předešlých zaměstnání či zkušenostech (Koubek, 2003).

Na základě doručených dokumentů je proveden tzv. předvýběr. Je vytvořen seznam vyhovujících uchazečů, kteří jsou pozváni k pohovoru a nevyhovující uchazeči jsou informováni o jejich nezařazení do další průběhu (Koubek, 2003).

Účelem výběru je porovnání předpokladů uchazečů s nároky pracovního místa, a vybrání nejvhodnějšího uchazeče, který nejvíce odpovídá požadavkům na místo a chování v organizaci (Koubek, 2003).

Organizace by měla mít ujasněné, které schopnosti a vlastnosti jsou pro ni důležité. Podle malých zahraničních podniků to je převážně:

- „*schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci,*
- *zájem na tom, aby byl podnik úspěšný a snaha k tomu přispět,*
- *disciplinovanost, vysoká pracovní morálka,*
- *schopnost týmové práce, schopnost spolupracovat s ostatními,*
- *flexibilita, ochota akceptovat změny,*
- *schopnost řešit problémy,*
- *širší, univerzálnější odborný (kvalifikační) profil,*
- *umění jednat s lidmi“* (Koubek, 2003, str. 101).

Je potřeba stanovit kritéria hodnocení a rozdělit je dle jejich důležitosti na nezbytná, velmi žádoucí a žádoucí. *Nezbytná kritéria* musí vhodný uchazeč splňovat, *velmi žádoucí* jsou kritéria, která nejsou nutná, ale díky kterým bude uchazeč upřednostněn. *Žádoucí kritéria* jsou rozhodující až v případě většího počtu uchazečů, kteří splňují nezbytná i velmi žádoucí kritéria (Armstrong, 2015).

Výběr představuje finančně a časově náročný proces, kterým je však později ovlivňována výrobní složka organizace. Je tedy důležité věnovat výběru dostatek času i prostředků. Do výběru by měli být zapojeni vedoucí pracovníci i spolupracující. Smyslem je zajištění dostatečného množství informací, pomocí nichž lze předpovědět úroveň pracovního výkonu, chování, motivaci uchazeče, jeho schopnost adaptace a ověřit, zda pracovní místo odpovídá stanoveným očekáváním uchazeče (Kociánová, 2010).

2.5.1 Metody výběru zaměstnanců

Pomocí metod výběru je možné zjistit vhodnost uchazečů. Jsou využívány k posouzení znalostí, dovedností, či zkušeností vzhledem ke specifikaci požadavků zaměstnavatele. Mezi metody využívané během výběru zaměstnanců patří *předběžný pohovor*, využívaný pro doplnění informací v dotaznících, *testy pracovní způsobilosti*, *výběrový pohovor*, a v některých případech dochází ke zkoumání *referencí* (Koubek, 2003).

a) Pohovor

Představuje osobní setkání zaměstnavatele (vedoucích pracovníků) a vhodných uchazečů. Pomocí pohovorů je umožněno souhrnné a efektivní prozkoumání a posouzení schopností uchazečů (Šikýř, 2012).

Pohovor je nejčastěji využívána metoda, mezi jejíž cíle patří *zjištění* informací vypovídajících o budoucím pracovním výkonu uchazeče, jeho pracovní vizi, *seznámení* uchazeče s činností organizace, jejích cílech, a s běžným chodem organizace, *zhodnocení* uchazečovi povahy a charakteru (Koubek, 2003).

Otázky pro výběrový pohovor jsou sestavené podle obsazovaného pracovního místa, pomocí nich jsou hodnoceny znalosti, dovednosti a vlastnosti uchazeče. Je vhodné mít stanovené i modelové odpovědi a mít určené hodnocení těchto odpovědí (Koubek, 2003).

Dělení pohovorů

Pohovory jsou děleny na *pohovory individuální*, kdy se uchazeč setkává pouze s jedním tazatelem, a *pohovory před panelem*, kdy je uchazeč podroben otázkám více tazatelů (Koubek, 2003).

Podle stavby jsou rozhovory děleny na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Během *nestrukturovaných* pohovorů jsou pokládány nahodilé otázky, jejichž hodnocení je založeno na celkovém dojmu. *Strukturované* pohovory mají jasně stanovenou náplň, pomocí které je zajištěna srovnatelnost. Tyto pohovory jsou striktně zaznamenávány a i díky tomu tazatelé nic nezapomenou. Všem uchazečům jsou pokládány stejné otázky, orientované na vlastnosti a schopnosti potřebné ke správnému výkonu pracovní činnosti. Pokládáními otázkami jsou také ověřeny a doplněny informace obsažené v životopisech. Jako nejlepší varianta se jeví *polostrukturovaný* pohovor, kde jsou spojeny výhody strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru (Koubek, 2003).

Struktura pohovoru

Pohovor je složen z pěti fází a to, z úvodu, kdy je uchazeč přivítán a je nastíněna délka pohovoru a jeho jednotlivé části. Posléze je představen zaměstnavatel a pak zaměstnanec, načež jsou pokládány otázky a odpovědi, pomocí nichž je naplňován účel výběrového pohovoru, je hodnoceno chování, motivace a zjištěna představa uchazeče. Uchazečem mohou být pokládány i případné dotazy. Závěrem pohovoru je domluven další postup, uchazeč je informován o výsledku či termínu informování o výsledku pohovoru (Šikýř, 2012).

Délka pohovorů je odlišná v souvislosti s obsazovanou pozicí a měla by se pohybovat v rozmezí 30 – 60 minut, v ojedinělých případech i více. Z hlediska vyrovnané kvality není doporučováno více než 5 pohovorů za den (Armstrong, 2015).

Výhody a nevýhody pohovoru

Mezi výhody je řazeno pokládání otázek, na které uchazeč nemusí být připraven a pomocí nichž je organizace schopna zjistit reakce na neočekávané situace. Pohovorem je umožněno uchazeči posoudit organizaci, pracovní místo i tazatele. Nevýhodou je kvalita rozhovorů, která je ovlivněna dovednostmi a subjektivními postoji tazatele (Armstrong, 2015).

Nejčastější chyby během pohovorů

Tazatelé se v průběhu pohovorů dopouštějí následujících pochybení:

- nemají dostatečnou přípravu,
- příliš mluví a málo naslouchají,
- pokládají více otázek současně,
- využívají sugestivních, motivačních, hypotetických otázek,
- komentují odpovědi svými názory,
- nesoustředí se nebo jsou rozptýlení,
- ostýchají se pokládat nepříjemné či doplňující otázky,
- přehlíží podrobnosti,
- potýkají se s hodnotitelskými chybami, činí předčasné závěry,
- nedělají si v průběhu pohovoru poznámky (Kociánová, 2010).

b) Výběrové testy

Testy jsou využívány k získání informací o schopnostech, inteligenci, osobnosti nebo vědomostech. Jsou rozlišovány testy inteligence, osobnosti, schopností a způsobilostí.

Pomocí testů schopností jsou měřeny verbální, numerické, prostorové a mechanické nadání. Prostřednictvím testů způsobilostí jsou zjišťovány schopnosti vykonávat danou činnost a provádějí se ukázkami práce. Testy by měly vycházet ze standardizovaného výzkumu, kterým jsou stanovena kritéria sloužící pro porovnání testovaných jedinců. Důležitými složkami testů jsou platnost a spolehlivost. Testy jsou používány při velkém počtu uchazečů a měly by být prováděny lidmi, kteří rozumí dané oblasti, způsobu měření, použití, a jsou schopni ovládat jejich interpretaci (Kociánová, 2010).

2.5.2 Predikční validita

Během výběrového řízení je pro organizaci podstatná i prognóza budoucího úspěchu uchazeče. Organizace má k dispozici mnoho metod, pomocí kterých je možné vybírat nejvhodnějšího budoucího zaměstnance. Je důležité posoudit predikční validitu každé z metod, pomocí které je ukázán vztah mezi zvolenou metodou a pracovním výkonem. Hodnoty validity se pohybují v rozmezí 0 – 1. Jestliže je validita okolo 0,1 je vztah mezi metodou a pracovním výkonem bezvýznamný. Hodnota 1,0 naopak ukazuje, že uchazeč bude na své pozici 100% úspěšný (Bláha, 2013).

Tab. 2.1 Členění metod výběru dle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis)	test inteligence (0,27–0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	multimodální rozhovor (0,27–0,51)
test osobnosti (0,15)	životopisný dotazník (0,37)
školní známky (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,40)
grafologická expertiza (0,2)	zkušební doba (0,44)
posudky a reference (0,26)	assessment centre (0,45)
	výkonový test (0,45)

Zdroj: Kociánová, 2010, str. 127

2.5.3 Zhodnocení procesu zajišťování pracovníků

Zhodnocení je ohodnoceno z několika hledisek a to **odborného** (dodržení sledu jednotlivých postupů), **právního** (platné právní normy), **ekonomického** (finanční aspekty) **psychologického** (spokojenost lidí s těmito procesy), **organizačního** (organizační uspořádání procesů a rozdělení činnosti a kompetence lidem spojeným s těmito procesy) a **souladu se strategií organizace a začleňování nových zaměstnanců** (Bláha, 2013).

a) Odborné hledisko

Odborné hledisko je zaměřeno na dodržení uspořádání jednotlivých kroků. Nejprve je vhodné provést analýzu pracovního místa, načež navazuje popis a specifikace tohoto místa, současně by mělo docházet k plánování lidských zdrojů. Na tyto kroky navazuje získávání zaměstnanců a následně výběr zaměstnanců. Všechny tyto činnosti je potřeba odborně provést (Bláha, 2013).

b) Právní hledisko

Právním hlediskem je dodržování platných právních předpisů, jako jsou zákon o zaměstnanosti, zákoník práce nebo antidiskriminační zákon, například v rovnosti příležitostí mužů a žen nejen během inzerování pracovního místa, během výběrových pohovorů, ale také v přístupu ke vzdělávání a v příležitostech kariérního růstu. Dodržení této rovnosti je důležité pro vytvoření dobrého jména organizace a udržení si kvalitních pracovníků (Bláha, 2013).

Antidiskriminační zákon

Antidiskriminačním zákonem je bráněno znevýhodňování uchazečů popřípadě zaměstnanců z hlediska etnického původu, pohlaví, náboženství, invalidity, věku či sexuální orientace. V případě nedodržení tohoto zákona mají zaměstnanci právo na stížnost, náhradu škody či odškodné (Kaesler, 2013).

c) Ekonomické hledisko

Ekonomickým hlediskem jsou zhodnoceny vynaložené náklady, které jsou spojeny se zajišťováním pracovníků. Je důležité neopomenout veškeré náklady, které je třeba rozdělit na přímé a nepřímé. Přímé náklady představují náklady, které jsou vynakládány na testy uchazečů, materiály používané během ukázek práce, mzdové náklady vedoucích pracovníků, náklady na inzerci či komunikaci s úřadem práce, administrativní náklady plynoucí z vedení kartotéky uchazečů, z materiálů či brožur potřebných během přijímacích pohovorů. Nepřímé náklady představují změny ve vnímání veřejnosti (Bláha, 2013).

Aby bylo zajištěno efektivní vynaložení finančních prostředků, je důležité zodpovědět si následující otázky:

- Nejsou vynaložené náklady příliš velké?
- Není výhodnější použít služby profesionální organizace na zajištění pracovníků?
- Netrvá obsazení pracovní pozice příliš dlouho?

V souvislosti s výše zmíněným jsou porovnávány vhodné metody získávání pracovníků se záměrem navýšit efektivitu získávání a současně snížit finanční prostředky, které jsou vynaloženy na přijetí zaměstnanců (Bláha, 2013).

d) Psychologické hledisko

Z hlediska vnímání a spokojenosti pracovníků je zhodnocena správnost zvolených postupů při zajišťování pracovníků. Jednou z vhodných metod je dotazníkové šetření, které je zaměřeno na průběh přijímacího řízení, spokojenost pracovníků na pracovním místě, vhodnost výběrových metod, správnou inzerci požadovaných schopností pracovníka nebo poskytnutí dostatečných informací o pracovním místě (Bláha, 2013).

2.5.4 Zásady výběru

Jednou z nejdůležitějších zásad je volba zaměstnanců výhradně podle jejich způsobilosti vykonávat danou práci. V zájmu organizace by neměly být upřednostňovány osobní sympatie, společenské vztahy, náboženské či politické příslušnosti. Organizace by měla vycházet z platných zákonů, a nesmí být zanedbán fakt, že výběr pracovníků představuje dvoustrannou činnost, kde je uchazeč rovnocenným a rovnoprávným účastníkem a podle toho by k němu organizace měla přistupovat. Veškerá poskytnutá data jsou důvěrná a bez souhlasu nesmí být poskytována třetím osobám. Uchazečům, kteří nebyli vybráni, by měly být doložené dokumenty navraceny, přičemž by měli obdržet i dotazníky či výsledky testů. Požadavky výběru a jim přikládána váha, by měly být adekvátní k obsazované práci. Techniky a postupy by měly být společensky přijatelné, nesmí ohrozit lidská práva či důstojnost. Jedinci, kteří zprostředkovávají výběrové řízení, by měli být náležitě připraveni, kvalifikovaní a znali oblasti výběru, popisu pracovních míst a měli by být dobře seznámeni s organizací a materiály, které byly poskytnuty uchazečem. Výběrové řízení by mělo být organizované a nekomplikované. Základem efektivního výběru zaměstnanců je kombinace několika metod, zvláště testy lze použít pouze jako doplňkovou metodu, a přestože existuje mnoho odlišných metod, mezi nejkvalitnější je řazen pohovor, který by měl být součástí každého výběru, a měla by mu být přikládána největší váha (Koubek, 2009).

Hodnotitelské chyby

Během hodnocení uchazečů může docházet k různým chybám. Jsou rozlišovány *hodnotitelské, metodické* či chyby *související s osobností* hodnotitele (Kociánová, 2010).

Jak uvádí Mathis a Jackson (2008), nejčastějšími chybami jsou:

- chyba shovívavosti (všichni uchazeči jsou hodnoceni příliš mírně a dostávají vyšší ohodnocení, než kterému odpovídají),
- chyba přísnosti (příliš náročné a přísné hodnocení),
- centrální tendence (všichni uchazeči jsou hodnoceni jako průměrní),
- efekt nedávnosti (hodnotitel má zkreslenou představu o výkonu uchazeče ovlivněnou nedávnými událostmi nebo výsledky),
- předsudky (neobjektivita vůči určitým skupinám),
- chyba kontrastu (hodnotitel porovnává výkony uchazeče s výkony stávajících pracovníků, nikoli se stanovenými požadavky),
- sebeprojekce (upřednostňování uchazečů, kteří mají shodné názory, postoje jako hodnotitel),
- halo efekt (zkreslení výsledku, kdy je hodnotitel ovlivněn dílčím výsledkem hodnocení, načež hodnotí stejně i ostatní kritéria).

2.5.5 Výběrové řízení a ostatní personální činnosti

Výběrové řízení je propojeno s řadou personálních činností. Požadavky výběru jsou ovlivňovány zdrojem *získávání pracovníků* a náročností získávání. Účinný výběr snižuje nutnost *vzdělávání* a opačně, pokud má organizace k dispozici systém vzdělávání a vzdělávací program může přijímat i odborně nespécializované uchazeče, jelikož je způsobilá uchazeče vyučít. Pomocí výběru jsou zajištěni pracovníci, kteří se podílí na *výkonu* organizace. *Hodnocením pracovního výkonu* nově přijatých zaměstnanců dochází ke zpětnému hodnocení výběru uchazečů. Požadavky výběru působí na výši *odměňování*, přičemž s rostoucí výší odměňování roste počet uchazečů. Metody a činnosti používané během výběru mohou mít vliv na *pracovní vztahy*. Výběrové řízení je propojeno i s *rozmisťováním pracovníků* a *ukončováním pracovního poměru*. Současně ovlivňuje také pohyb pracovníků uvnitř organizace a plánování jejich následnictví. Nekvalitním výběrem je zvyšována fluktuace, dochází k přerazování na méně náročné práce, a ke zpomalování procesu potřebné reprodukce pracovníků, prostřednictvím kterého může docházet k demografickému stárnutí pracovníků, či

stereotypům v řízení. Výběrové řízení je ovlivňováno nedostatky ve *vytváření a analýze pracovních míst*, či v *průzkumu trhu práce* (Koubek, 2007).

2.6 Přijímání zaměstnanců

Přijímání je složeno z administrativních a právních náležitostí, spojených s výběrem nových zaměstnanců. Přijímání zaměstnanců v základním pracovněprávním vztahu může být prováděno prostřednictvím pracovního poměru či na základě dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti (Šikýř, 2012).

2.6.1 Pracovněprávní předpisy

Vzniklé pracovní vztahy musí být upraveny dle zákona, aby zaměstnanci nemohli být znevýhodňováni a také, aby jim vznikla určitá zodpovědnost spojená s výkonem práce. Pracovněprávní předpisy mají funkci *ochranou*, chrání práva pomyslně slabších zaměstnanců a umožňují jim odpovídající podmínky související s pracovní činností, a *organizační*, jakožto prostředek řízení a vedení zaměstnanců ze strany zaměstnavatele.

Mezi nejdůležitější pracovněprávní předpisy patří zákoník práce, zákon o zajištění podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, občanský zákoník, antidiskriminační zákon a nařízení vlády o minimální mzdě (Šikýř, 2012).

2.6.2 Pracovní poměr

Aby mohli být pracovníci zaměstnáni v souladu se zákonem, je potřebný vznik pracovního poměru nebo podepsání některé z dohod.

a) Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr je zřizován smlouvou, volbou či jmenováním. Před podepsáním pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen sdělit zaměstnancům bližší informace týkající se druhu a místa výkonu práce, doby trvání dovolené, výpovědní lhůty, týdenní pracovní doby, odměňování, výplatních termínů a kolektivních smluv (Kociánová, 2010).

V některých případech, je zaměstnavatel povinen zajistit vstupní lékařské prohlídky, kterých je uchazeč musí zúčastnit. Při nástupu do práce musí být zaměstnanec obeznámen s pracovním řádem, kolektivní smlouvou, vnitřními a bezpečnostními předpisy (Šikýř, 2012).

Nenastoupí-li zaměstnanec do práce v den stanovený pracovní smlouvou a nebrání-li mu v tom nějaká překážka v práci, popřípadě není-li o této překážce zaměstnavatel do týdne informován, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit (Zákoník práce, 2016).

b) Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejvyužívanější způsob vzniku pracovního poměru, který dle zákona musí být sepsán písemně. Představuje právní akt, sjednaný mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, mezi jehož nutné náležitosti patří druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce, který je současně dnem vzniku pracovní poměru. Smlouva může obsahovat i jiná ujednání týkající se stanovení zkušební doby, pracovní doby nebo trvání pracovního poměru (Kociánová, 2010).

Nejsou-li součástí pracovní smlouvy údaje spojené s právy a povinnostmi souvisejícími s pracovním poměrem, je zaměstnavatel povinen informovat zaměstnance nejpozději v průběhu 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. Tato povinnost neplatí v případě kdy je pracovní poměr podepisován na dobu kratší než 1 měsíc (Šikýř, 2012).

V ČR bývají mnohdy smlouvy sepisovány obecně, na více pozic stejně. Povinnosti, pravomoci a odpovědnosti spojené s výkonem práce, bývají stanoveny zevrubně a neurčitě. Oproti tomu, v zahraničí je zvyklostí vytvářet pracovní smlouvy individuálně, rozsáhle a detailně, pomocí čehož jsou stanovena jasná pravidla a je snižováno riziko vzniku pracovních i soudních sporů (Koubek, 2007).

c) Doba trvání pracovního poměru

Nebylo-li stanoveno jinak, bývá pracovní poměr zpravidla zřizován na dobu neurčitou. Lze jej stanovit i na dobu určitou, za podmínek stanovených zákoníkem práce a to takových, že mezi totožnými účastníky pracovního poměru nesmí lhůta přesáhnout 3 roky a ode dne vzniku pracovního poměru, může být opakována nanejvýš dvakrát, přičemž za opakování je bráno i prodloužení poměru. Pokud od skončení poměru na dobu určitou uplynou 3 roky, k předchozím poměrům stanoveným na dobu určitou se nepřihlíží (Šikýř, 2012).

d) Změny pracovního poměru

V rámci pracovního poměru může být změn druhu či výkon práce. Ve většině případů, může ke změně dojít pouze na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem (Šikýř, 2012).

Změna druhu práce

Ke změně druhu práce může dojít i bez souhlasu zaměstnance a to v případech dojde-li pomocí přemístění zaměstnance k odklonění mimořádné či živelné události nebo jiné nehody, nebo ke zmírnění následků, ale pouze na dobu nevyhnutelné potřeby (Šikýř, 2012).

Zaměstnavateli nastává povinnost pozměnit činnosti zaměstnance i bez jeho souhlasu například tehdy:

- přišel-li zaměstnanec o způsobilost vykonávat práci na základě lékařského posudku jeho zdravotního stavu,
- nesmí-li zaměstnanec provádět práci následkem pracovního zranění, onemocnění nemocí z povolání nebo kvůli ohrožení nemocí z povolání,
- v případě těhotenství či mateřství,
- je-li zaměstnanec pracující v nočních směnách nezpůsobilý k práci v noci,
- požádá-li o to těhotná zaměstnankyně nebo matka do 9 měsíců po porodu pracující v noci (Šikýř, 2012).

Jestliže zaměstnanci není umožněno provádět práci z důvodu závad na stroji, chybných pracovních podkladů, nedodání surovin či pohonných hmot, nebo z důvodu přerušení práce vlivem nepříhodných povětrnostních vlivů, může dojít k přeřazení zaměstnance jen v případě jeho souhlasu (Šikýř, 2012).

Změna místa výkonu práce

Změnu místa výkonu práce představuje pracovní cesta, přeložení zaměstnance do jiného místa výkonu práce či dočasné přidělení k jinému zaměstnavateli. Pracovní cesta je časově omezená, přičemž může být absolvována jen zaměstnancem, který s vysláním na pracovní cestu souhlasil. Cestovní výdaje, které zaměstnanci vznikly pracovní cestou či přeložením, zaměstnavatel uhradí prostřednictvím cestovních náhrad (Šikýř, 2012).

e) Ukončení pracovního poměru

Variety ukončení pracovního poměru jsou stanoveny zákoníkem práce. Ukončení je možné na základě právního úkonu, tedy rozvázáním pracovního poměru. Buďto dvoustranným právním úkonem, *dohodou*; nebo jednostranným právním úkonem a to, *výpovědí*, *okamžitým zrušením* či *zrušením ve zkušební době*. Skončení je možné také prostřednictvím právní události, to znamená *uplynutím sjednané doby pracovního poměru*, *smrtí* jednoho z účastníků pracovního poměru nebo *na základě soudního rozhodnutí* a to,

uplynutím lhůty povolení k zaměstnání nebo povolení k dlouhodobému pobytu za účelem výkonu práce, která vyžaduje vysokou kvalifikaci (Šikýř, 2012; Zákoník práce, 2016).

Dohoda

Pracovní poměr je ukončen v den podpisu dohody, která musí být písemně podložená a musí obsahovat příčiny ukončení, vyžaduje-li to zaměstnanec (Šikýř, 2012).

Výpověď

Výpověď musí být podána písemně. Pracovní poměr je ukončen uplynutím výpovědní lhůty, která je stejná pro obě strany pracovního poměru a je delší než 2 měsíce. K prodloužení lhůty může dojít písemnou smlouvou. Výpověď ze strany zaměstnavatele musí být podložená důvody stanovenými v zákoníku práce, přičemž ze strany zaměstnance může být neopodstatněná (Šikýř, 2012; Zákoník práce, 2016).

Okamžité zrušení

Pracovní poměr je ukončen doručením písemného oznámení o okamžitém zrušení. Tento způsob ukončení může být využit zaměstnavatelem i zaměstnancem z příčin popsanych v zákoníku práce, přičemž ze strany zaměstnavatele nesmí být rozvázán pracovní poměr okamžitým zrušením s těhotnou zaměstnankyní, či zaměstnankyní na mateřské či rodičovské dovolené (Šikýř, 2012).

2.6.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Kromě pracovního poměru může být sjednán výkon práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti. Obě dohody musí být sjednány písemně. Není-li v zákoníku práce stanoveno jinak, vztahuje se na tyto dohody stejná právní úprava jako na pracovní poměr. Výjimkou je například odstupné, pracovní doba, doba odpočinku, překážky práce ze strany zaměstnance, dovolená, odměňování (mimo minimální mzdu) či cestovní náhrady (Šikýř, 2012).

Zaměstnavatel nemá povinnost stanovit pracovní dobu. Za odvedenou práci náleží zaměstnancům odměna z dohody, která nesmí být nižší než stanovená minimální mzda. Nedosáhne-li odměna výše minimální mzdy, musí být zaměstnavatelem poskytnut doplatek ve výši rozdílu (Šikýř, 2012).

Není-li ve smlouvě stanoveno jinak, mohou být dohody ukončeny *dohodou* smluvních stran, *výpovědí* bez udání důvodů s klasickou 15denní výpovědní lhůtou, nebo *okamžitým zrušením* (Zákoník práce, 2016).

a) Dohoda o pracovní činnosti

Práce sjednaná dohodou o pracovní činnosti může být vykonávána v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, avšak nejdéle po dobu 52 týdnů. Mezi náležitosti dohody patří druh domluvené práce, smluvený rozsah pracovní doby a lhůta, na kterou se dohoda uzavírá. Dohoda může být ukončena *dohodnutím smluvních stran, jednostranně bez udání důvodů* a to s 15denní výpovědní lhůtou nebo *okamžitě* jen v případech uvedených u okamžitého zrušení pracovního poměru (Šikýř, 2012).

b) Dohoda o provedení práce

Činnost může být prováděna také na základě dohody o provedení práce, nejvýše však v rozsahu 300 hodin za kalendářní rok. V případě více dohod během jednoho roku jsou odpracované hodiny sčítány. Dohoda musí obsahovat náležitosti týkající se doby, na kterou se dohoda sjednává. Jiné náležitosti nejsou dle zákoníku práce povinné (Šikýř, 2012).

2.6.4 Povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance

a) Zaměstnavatel

Zaměstnavatelem může být právnická i fyzická osoba, zaměstnávající jinou fyzickou osobu v pracovněprávním vztahu. Povinností zaměstnavatele je svěřit zaměstnanci práci stanovenou smlouvou, náležitě vykonanou práci odměňovat, zajišťovat podmínky pro bezpečné vykonávání práce, a plnit další podmínky související s právními nebo vnitřními předpisy a smlouvou. Současně zaměstnavateli vznikají povinnosti související se zdravotním a nemocenským pojištěním. Při ukončení pracovního poměru má zaměstnavatel povinnost poskytnout odstupné, potvrzení o zaměstnání či posudek o pracovní činnosti (Šikýř, 2012).

b) Zaměstnanec

Zaměstnanec je povinen provádět práci osobně, v souladu s pracovní dobou a příslušnými povinnostmi na základě pracovní smlouvy (Šikýř, 2012).

2.6.5 Zkušební doba

Na základě zkušební doby, mohou být zaměstnavatelem i zaměstnancem posouzeny klady a nedostatky plynoucí ze sjednaného pracovního poměru a v případě neshod, může dojít k písemnému zrušení pracovního poměru a to bez udání důvodů. Zkušební doby může být sjednána nejpozději v den nástupu do práce, přičemž nesmí být delší než 3 po sobě jdoucí měsíce u klasických zaměstnanců a 6 měsíců u vedoucích zaměstnanců. Současně nesmí být překročena polovina sjednané pracovní doby. Stanovená zkušební doba nesmí být v průběhu měněna, s výjimkou celodenních překážek v práci a zaniká posledním dnem sjednané doby (Šikýř, 2012).

2.6.6 Personální evidence

Po podepsání smlouvy je třeba umístit pracovníka do personální evidence. To znamená, vytvořit osobní kartu obsahující důležité informace, opatřit mzdový arch, evidenční číslo důchodového zabezpečení, vystavit průkaz zaměstnance. Množství potřebných údajů je specifické dle jednotlivých organizací (Kociánová, 2010).

2.7 Adaptace zaměstnanců

Adaptace neboli schopnost přizpůsobit se, je u každého člověka odlišná a je ovlivněna řadou faktorů, například osobními předpoklady, sociálními podmínkami, profesní úrovní, pracovní zkušeností nebo podmínkami adaptace ze strany organizace (Kociánová, 2010).

Smyslem začlenění nových zaměstnanců je snížení počáteční nejistoty z neobvyklých či neznámých věcí, vzbudit kladný postoj k organizaci a tím snížit možnost brzkého odchodu. Nové zaměstnance je třeba seznámit s organizací, vedoucím útvaru, kolegy, hierarchickým postavením ostatních zaměstnanců, prostorovým uspořádáním jednotlivých místností a umístěním věcí potřebných k práci (Armstrong, 2015).

Adaptace však není vázána pouze na nově přijaté pracovníky, ale také na pracovníky, kteří jsou přerazeni k jinému pracovnímu místu, popřípadě se po delším období vrací zpět na své předešlé pracoviště (Bláha, 2013).

Po přijetí je důležité zaměstnance pozorovat, aby bylo zajištěno správné začlenění do organizace a kontrolovat zda je zaměstnanec skutečně schopen danou činnost vykonávat. V případě komplikací může být ihned zakročeno, čímž nedojde k prohlubování problémů. Mimo zmiňované je pak kontrola důležitou zpětnou vazbou výběrového řízení. V případě

přijetí nevhodných uchazečů, je třeba zjistit, která kritéria byla nastavena příliš náročná či naopak (Kociánová, 2010).

2.7.1 Dělení adaptace

Adaptace nového pracovníka je složena z *pracovní* adaptace, která je vázána k pracovnímu místu nebo činnosti práce, a *sociální* adaptace, kde je pracovník začleňován mezi stávající kolektiv. Podle způsobu průběhu adaptace je dělena na *formální* a *neformální*. Formální adaptace probíhá strukturovaným způsobem prostřednictvím adaptačního programu, neformální adaptace je uskutečňována působením společenského okolí (Šikýř, 2012).

a) Adaptační program

Adaptací jsou zaměstnanci informováni, seznámeni s činností organizace a provedením práce na daném pracovním místě. Informace se týkají pracovního řádu, předpisů, bezpečnosti práce, odměňování, vzdělávání, rozvoje a jsou podávány ústně či písemně. Zaměstnanci jsou expertně zapracováni, přizpůsobeni na okolnosti související s pracovním místem a společensky zařazeni. K zapracování dochází na pracovišti nebo mimo něj. Na pracovišti je prováděno zapracování instruktáží, asistováním, pověřením úkolu, rotací práce. Mimo pracoviště lze zapracovávat semináři, demonstracím, případovými studiemi nebo pracovními poradami (Šikýř, 2012).

Adaptační program začíná nástupem do práce a končí rozhodnutím majitele, či vedoucího pracovníka nebo uplynutím zkušební doby. S průběhem programu je spojeno neformální hodnocení, pomocí něhož je usměrňován přijatý zaměstnanec a slouží k dosažení požadovaných pracovních i rozvojových cílů. Ke konci adaptačního programu je vypracováno formální hodnocení, kterým je shrnut průběh adaptace. V případě, kdy byla adaptace součástí zkušební doby, je s koncem programu spojeno sjednání smlouvy (Šikýř, 2012).

Podle Kociánové (2010) je adaptačním programem znázorněn přehled podstatných postupů sloužících k podpoře odborné a sociální adaptace. Součástí programů mohou být společenská setkání nových pracovníků, příručky, materiály pro nadřazené obsahující instrukce o začlenění nových pracovníků nebo zapojení zaměstnanců do tréninkových programů.

2.7.2 Oblasti adaptace

Adaptace nově přijímaných pracovníků je zaměřena na tři oblasti. *Celopodniková adaptace* je orientována na zpracování informací obecné povahy a totožná pro všechny pracovníky. *Útvarová adaptace* (skupinová či týmová) je vztahována na organizační útvary (týmy), ve kterých je umístěno obsazované pracovní místo. Bývá jednotná pro všechna místa v rámci útvaru. *Adaptace na konkrétní pracovní místo* je specificky odlišována dle povahy a náplně konkrétních pracovních činností (Koubek, 2007).

2.7.3 Proces adaptace

Tento proces může být rozvrhnut do tří fází. První je před-nástupní fáze spočívající v anticipační socializaci (představující zkušenosti získané před nástupem na nové pracovní místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje člověka) a rozhodnutí pro pracovní místo. Druhou fází je nastoupení nového pracovníka do práce, srovnání očekávání pracovníka a organizace, a jedná se o začátek orientačního období. Poslední fází je integrační (metamorfózní) fáze, ve které je překonáno odborné a sociální sjednocení (Kociánová, 2010).

Celkový proces adaptace nemůže být sjednocen do jednorázového školení, ale je potřeba jej rozčlenit do delšího časového úseku. Na jednotlivá pracovní místa jsou vyžadovány odlišné složení i délky trvání adaptace (Koubek, 2007).

Je potřeba rozlišovat postup adaptace podle věku pracovníka, který souvisí se získanými pracovními i životními zkušenostmi, profilu práce a následného profesního růstu a rozvoje (Stýblo, 2003).

a) Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení představuje shromažďování a posuzování údajů potřebných k rozhodnutí o dalším rozvoji zaměstnance. Příhodný způsob vyhodnocení adaptačního procesu je složen z:

- určení adaptačního plánu a programu,
- průběžného sledování a hodnocení jednotlivých částí adaptace,
- upravování průběhu adaptace v případě neúspěšného plnění adaptačního programu či časového plánu,
- řízeného adaptačního rozhovoru.

Náležité hodnocení procesu adaptace je založeno na pravidelném hodnocení pracovníka z hlediska vyrovnávání se s jednotlivými problémy, narůstajícími úkoly, hodnocením přístupů k práci i jeho přínosu k formování mezilidských vztahů na pracovišti (Stýblo, 2003).

b) Nedostatky procesu adaptace

Během adaptace může nastat spousta nedorozumění, nejčastějšími mohou být:

- nevhodné umístění pracovníka, může vést k podceňování pracovníka,
- nedostatečné řízení procesu adaptace, nový zaměstnanec mnohdy překáží,
- chybná či nedostatečná komunikace vedoucího pracovníka v případě nekvalitního výkonu zaměstnance,
- přetěžování zaměstnance, udělování úkolů, které pracovník ještě není schopen kvalitně vykonat,
- osobní nedorozumění vzniklé nevyjasněním hierarchického postavení zaměstnance,
- pochybování, netečnost vůči novému zaměstnanci,
- nevlídnost spolupracovníků,
- původní neúspěchy nového zaměstnance v adaptačním procesu.

Nezvládnutí těchto závažných situací může vést ke vzniku konfliktů. Řešení lze nalézt navázáním kontaktu a zklidněním, objasněním důvodů, zhodnocením konfliktu třetí osobou, nalezením kompromisu, společného východiska a odstraněním původu konfliktu (Stýblo, 2003).

c) Zásady úspěšného procesu adaptace

Aby mohl být proces adaptace zdařilý, je důležité vycházet ze stanovených zásad a to:

- zprostředkování vstupního zaškolení,
- obeznámení s organizační kulturou, hierarchickou organizační strukturou,
- poskytnutí motivujícího přístupu ze strany zaměstnavatele či přímého vedoucího,
- podávání zpětné vazby,
- podávání informací od zkušených spolupracovníků,
- kvalitní dorozumívání a kooperace s nadřízenými pracovníky,
- dobře zpracované podklady, z kterých nově přijatí pracovníci vycházejí (Vronský, 2012).

d) Role vedoucích

Podobně jako u získávání, výběru zaměstnanců i během procesu začleňování nově přijatých pracovníků je nejdůležitější role vedoucích pracovníků, kteří stanovují obsah a časový harmonogram adaptace a tvoří materiály, které jsou předávány zaměstnancům. Mezi

jejich náplň také patří korigování pracovníka a řešení problémů vzniklých během zapojování nové posily do pracovního koloběhu (Koubek, 2007).

2.7.4 Adaptační rozhovory

Rozhovory jsou vedoucími pracovníky využívány pro zjišťování spokojenosti zaměstnance, jeho schopnosti adaptace a začlenění do pracovní skupiny. Během rozhovorů by měla být nadřizovaným poskytována hodnocení týkající se oceňování výkonů a zhodnocení působení zaměstnance v organizaci (Kociánová, 2010).

2.7.5 Adaptační balíček

Představuje souhrn materiálů, které jsou zaměstnanci předány. Nově přijatému zaměstnanci by měly být podány informace o historii a tradici organizace, o současném chodu organizace, očekávaném rozvoji, výchozím přehledu pracovních činností a povinností, organizačním uspořádání a vnitropodnikových dokumentech, principech odměňování nebo benefitů (Bláha, 2013).

2.7.6 Fluktuace

Kvalitním výběrovým a adaptačním procesem a dostatečnou péčí, která je nově přijatému zaměstnanci poskytována, je snižován odchod neboli fluktuace zaměstnanců z organizace. S fluktuací jsou spojeny nejen finanční náklady na shánění nových zaměstnanců, ale také časová náročnost, která je k celému výběrovému i adaptačnímu procesu vázána. Finanční náklady představují administrativní náklady, související s odchodem pracovníků, náklady na zajištění náhradníků, vedoucích pracovníků, vzdělávání nových pracovníků či náklady na adaptaci náhradních pracovníků. Jsou zde připočítávány i náklady vzniklé ztrátou produkce či prodeje. Avšak fluktuace je přirozený proces, který je součástí chodu podniku, a pokud není příliš vysoká mezi její pozitivní lze zařadit odchod méně přínosných pracovníků nebo příchody pracovníků s novými nápady (Bláha, 2013).

2.8 Metody bakalářské práce

V této podkapitole jsou popsány základní charakteristiky metod sociologického výzkumu, které budou využity v praktické části práce. Mezi použité metody patří *dotazníkové šetření, pozorování a strukturované rozhovory* s vedoucími pracovníky a dlouhodobými zaměstnanci. Poslední použitou metodou je *analýza interních dokumentů*.

2.8.1 Části výzkumu

Výzkum by měl být složen z přípravné, realizační a vyhodnocovací části. Pomocí kvalitně provedené přípravné části je zajištěna akceptovatelnost a použitelnost zjištěných výsledků. Odbytá příprava může způsobit vznik chyb, které není možné v navazujících částech opravit. Tato příprava představuje definování cíle, určení zkoumaného problému a detailnější seznámení s tímto problémem. V realizační části jsou prováděny činnosti přímo ovlivňující kvalitu dat. Závěrečnou částí je vyhodnocovací část, ve které jsou zpracovávána zjištěná data (Bedrnová, 2012).

2.8.2 Předvýzkum

Před začátkem realizační části by měl být proveden předvýzkum, sloužící ke zjištění nedostatků, které by se později daly těžko eliminovat. Předvýzkumem je zjištěno, zda všechny techniky sběru dat jsou srozumitelné a použitelné. Všechny otázky, které jsou položeny v dotazníku či rozhovoru musí být opodstatněné a je důležité, aby pro respondenty byly otázky přijatelné a aby mohly být správně a jednoznačně pochopeny. V předvýzkumu je důležité dodržet shodnost technik a otázek použitých v analogickém vzorku, tak jako u konečného výzkumu. Předvýzkum je prováděn na menším vzorku a jeho výsledky nejsou zahrnovány do konečného výzkumu (Surynek, 2001).

2.8.3 Rozhovor

Rozhovor představuje ústní metodu dotazování. Na rozdíl od klasického dotazníku, je během rozhovoru umožněno reagovat na vzniklé situace, je zde možnost vysvětlení otázky, pokud jí respondent nerozuměl. Je možné zjistit hlubší kontext, mohou se pokládat doplňující otázky, či sledovat neverbální projevy. Nevýhodou rozhovoru je časová náročnost a subjektivita během zhodnocování odpovědí (Pavlica, 2000).

Důležité je rozdělit jednotlivé typy rozhovorů. Strukturovaný rozhovor představuje předem daný plán rozhovoru, otázek a jejich pořadí. Nestrukturovaný rozhovor je uskutečňován volněji (Pavlica, 2000).

2.8.4. Dotazování

Nejhojněji používaná metoda, která je založena na mínění respondentů. Dotazování je členěno podle různých kritérií, přičemž v rámci vypracování bakalářské práce bude použita metoda neosobní a to písemné dotazování (dále jen dotazník). Použití dotazníku v organizaci je často využívanou technikou při zjišťování primárních dat a kvalita této techniky je ovlivněna mírou vysvětlení a pochopení smyslu výzkumu (Surynek, 2001).

Jak uvádí Pavlica (2000), smyslem dotazníku je položení souboru otázek, na které respondent odpovídá. Pointou dotazníku je snaha získat od respondentů informace spojené například s jejich postoji, motivy, názory. Špatná formulace či nevhodné sestavených otázek může vést ke znehodnocení výzkumné techniky, výsledek je tedy závislý na formulaci položek a celkové konstrukci dotazníku.

a) Formulace položek

Je důležité, aby respondenti jasně pochopili obsah otázky. Položené otázky musí být sestrojeny tak, aby jim z hlediska věku, vzdělání a socioekonomických úrovní rozuměli všichni dotazovaní. Není vhodné používat odborné termíny, slangy, či zavádějící výrazy. Je důležité, aby se všechny položky dotazníku týkaly zkoumané problematiky (Pavlica, 2000).

Druhy otázek

Podle odpovědi jsou otázky děleny na uzavřené, otevřené a polootevřené. *Uzavřené* otázky mají stanoveny varianty odpovědí. Lze je rozdělit na alternativní otázky, které mají jen dvě varianty odpovědi (například ano – ne) a selektivní otázky, které nabízí více možností. *Otevřené* otázky nenabízí žádnou odpověď a respondent musí vymyslet vlastní odpověď. *Polootevřené* otázky mají určité varianty odpovědí, a pokud není nabídnuta vhodná odpověď, respondent může vypsát svou odpověď (Surynek, 2001).

Pavlica (2000) rozšiřuje ještě otázky škálové, které vytváří soubor orientovaný na problémový okruh, čímž je sníženo riziko nepochopení položek. Každé variantě odpovědi je přiřazena určitá hodnota. Výsledek představuje souhrnný index, který je vypočten součtem bodů, které jsou poděleny počtem položek.

b) Konstrukce dotazníku

Během sestrojování dotazníku je vycházeno z problému, který bude zkoumán. Anonymním dotazníkem jsou respondentům umožněny volnější odpovědi. Je vhodné připravit více položek, protože některé z nich mohou být v předvýzkumu vyloučeny. Čas strávený vyplňováním dotazníku by neměl zabrat více než 45 minut. Úvodem dotazníku by měly být podány úvodní instrukce, vysvětlující důvod a cíl dotazníku. Respondenti by měli být ujisti, že údaje, které budou dotazníkem zjištěny, nebudou zneužity (Pavlica, 2000).

Úvodní fáze dotazníku by měla obsahovat jednoduché kontaktní otázky, zaměřené na fakta. Střední fáze obsahuje otázky zaměřené na výzkumný úkol. V závěrečné fázi by měly být otázky identifikační. Vhodné je zařazení poděkování aby respondent mohl odejít s dobrým, užitečným pocitem. Pozornost by měla být věnována i stylistice dotazníku, instrukční část by měla být zřetelně odlišena od otázek (Pavlica, 2000).

2.8.5 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování lze rozdělit na skryté, zjevné a přerušované. V rámci bakalářské práce je využito zjevného pozorování, během kterého pozorovatel svou přítomnost nijak neskrývá, má volný přístup a pohyb po pracovišti a zapojuje se do plnění některých úkolů. Přítomnost výzkumníka však musí být odsouhlasena organizací, ale také zaměstnanci (Pavlica, 2000).

2.8.6 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je založena na správném porozumění analyzovaného dokumentu. Nápomocí pro analýzu jsou základní otázky, které by měly být prostřednictvím analýzy zodpovězeny. Mezi tyto otázky jak uvádí Bedrnová (2012, str. 59), patří následující:

- „Kdo je autorem dokumentu?
- Z jaké doby dokument pochází?
- Co je obsahem dokumentu?
- Co bylo nebo je funkcí dokumentu?
- S jakými souvislostmi se pojí?
- Jak je dokument úplný?
- Jak je dokument věrohodný?
- Jaké závěry lze udělat o faktech obsažených v dokumentu?.“

2.9 Shrnutí kapitoly

V teoretické části jsou charakterizovány pojmy, které je potřeba znát pro správné pochopení procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Zjištěné poznatky budou aplikovány v praktické části, kde na základě této charakteristiky dojde ke srovnání teoretického základu se situací v organizaci.

Zhodnocování tohoto procesu bude prováděno v malém podniku, proto jsou v této kapitole zařazeny také informace týkající se vymezení malého podniku, jeho personální činnosti. Bude provedena SWOT analýza organizace, proto je zde rovněž vymezena její charakteristika.

Praktická část se bude opírat o zjištěné teoretické poznatky. Nejen těmito poznatky, ale také pomocí interních materiálů, interview s majitelkou organizace a zúčastněným pozorováním bude popsán proces výběru, přijímání a adaptace pracovníků dané organizace.

Závěrem teoretické kapitoly jsou vymezeny metody, které budou využity pro zhodnocení v praktické části. Bude analyzován inzerát, kterým organizace získává uchazeče o zaměstnání. Dotazníkovým šetřením budou zajištěna kvantitativní data z pohledu zaměstnanců a rozhovorem budou zajištěna kvalitativní data z pohledu majitelky organizace a paní mistrové.

3 Charakteristika vybrané organizace

Organizace XY, je malá rodinná firma zabývající se výrobou, distribucí a prodejem svíček či voskových komponentů. Od konkurence se organizace liší především kvalitou, cenou a způsobem výroby. Všechny výrobky jsou vyráběny ručně. Nedílnou součástí výrobního procesu je dlouhodobé testování výrobků a než jsou uvedeny do prodeje, musí mít správné složení, bezchybný vzhled a příslušnou kvalitu.

Veškeré informace, které jsou obsažené v této kapitole, byly zjištěny z interních dokumentů organizace a na základě nestrukturovaného rozhovoru s majitelkou organizace.

3.1 Činnost organizace

Mezi hlavní tzv. „VIP“ produkty patří voskové lucerny. Tyto voskové lucerny mají tvar krychle či oválu a jejich vnitřek je ručně dlabaný. Součástí balení výrobku je písek a sklenička, které brání deformování výrobku. Do skleničky se vkládá čajová svíčka, jejíž světlo skrze stěny lucerny prosvítá a vytváří příjemnou atmosféru. Mezi další produkty, které organizace vyrábí, patří také čajové svíčky, plovoucí svíčky nebo svíčky ve skle, vyráběné z různých druhů vosků (palmového, parafinového, sójového, anglického). Organizace v současnosti dojednává certifikační atesty k mořským koupelovým solím (vonným a bylinným) z portugalské, himálajské, řecké soli a soli z mrtvého moře. V e-shopu nabízí organizace většinu komponentů potřebných pro výrobu svíček, jako jsou knoty, formy, jednotlivé druhy vosků, barvy či vůně. Jako doplněk jsou nabízeny různé dekory ubrousků, které jsou hojně využívány na metodu decoupage či jako dekorace.

Obr. 3.1 Ukázka sortimentu



Zdroj: interní materiály organizace

V současné době organizace zásobuje nejen místní trh, ale vyváží také do Slovenské republiky, Německa, Rakouska nebo Irska.

3.2 Historie organizace

Značka XY byla vytvořena v roce 2011, kdy bylo vyráběno, v prostředí domova malé množství klasických svíček převážně pro úzký okruh rodinných příslušníků. Během dvou let došlo k rozšíření sortimentu a výrobky začaly být prodávány i široké veřejnosti. Pro rozvíjející se firmu tehdy pracovalo, s ohledem na sezónní poptávku, 13 zaměstnanců. S rostoucím zájmem rostla také potřeba větších prostor. Začátkem roku 2014 byla výroba přestěhována do samostatné budovy. Počet zaměstnanců se měnil obdobně jako v předešlých letech převážně s rostoucím zájmem o výrobky ke konci roku. V roce 2015 organizace modernizovala některé výrobní techniky, navázala spolupráci s reklamní agenturou a zahájila propagaci přes internetové servery, či vyvěšené plakáty. V lednu roku 2016 organizace změnila právní formu podnikání a stala se z ní společnost s ručením omezeným.

3.3 Firemní hodnoty

“Kvalitní a dostupné pro každého“ takto by se daly charakterizovat výrobky organizace XY. Organizace se snaží dosahovat nejvyšší možné kvality používáním dražších, ale kvalitnějších materiálů než používá většina konkurentů. Avšak pouze samotný materiál kvalitu nedělá, je důležité, aby všichni zaměstnanci vykonávali poctivou práci a nešidili jednotlivé přísady, postupy a nepustili do oběhu „nedokonalé“ produkty. Je důležité, aby například vonné svíčky zákazníkům doma opravdu příjemně voněly. Organizace nabízí širokou škálu sortimentu, aby byly uspokojeny potřeby i náročnějších zákazníků. Veškeré výrobky jsou k dostání za rozumné ceny, aby si je mohli dopřát téměř všichni.

3.4 Cíle organizace

Mezi cíle organizace, kterých by mělo být dosaženo během letošního roku, patří dostat se více do podvědomí zákazníků a podpořit propagaci prostřednictvím sociálních médií jako je Facebook nebo Instagram. Z hlediska výrobků má organizace v plánu do roku 2018 rozšířit výrobu o kosmetické přípravky jako jsou mýdla a mořské soli. Zároveň by chtěla rozšířit sortiment o na zakázku vyráběné vonné polštáře s bylinkami. Mezi dlouhodobé hnací motory organizace se dá zařadit vize stát se nejprodávanějším výrobcem svíček v ČR a rozšířit znalost značky do podvědomí zahraniční klientely. Současně by organizace XY chtěla zvýšit

zisk, pomocí něhož by mohla rozšířit výrobní prostory, zvýšit platy zaměstnancům a prostřednictvím modernizace zařízení zjednodušit a usnadnit práci.

3.5 Organizační struktura

Jelikož organizace představuje rodinnou firmu, je vedení složeno z rodinných příslušníků. Organizační struktura je složena z majitelky, jednatelů, mistrové, administrativních pracovníků, řádových zaměstnanců, brigádníků či prodejců.

Obr. 3.2 Schéma organizační struktury



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Zaměstnanci

Organizace XY vyrábí své výrobky hlavně ručně, takže veškeré práce, od přípravy materiálů, knotování forem, přípravy vosků, lití svíček, čištění, až po balení hotových výrobků, jsou prováděny také ručně. Na lidský faktor je vázán chod organizace a prodej vyrobeného zboží představuje veškerý příjem společnosti. To znamená, že kvalita a množství odvedené práce se projevuje na výši příjmů organizace a následně na finančním ohodnocení zaměstnanců.

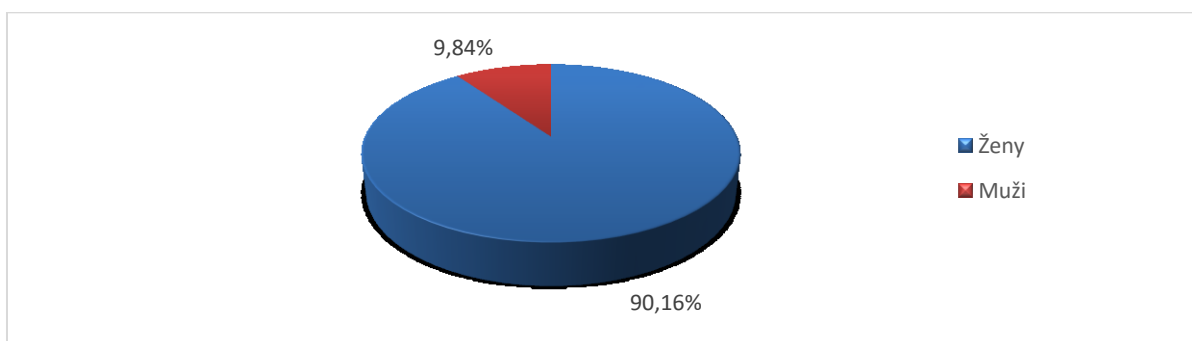
Organizace se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, nedodržováním pravidel a s vysokým podílem kazů, chyb či jiných nedorozumění. Mezi nejčastější chyby, ke kterým docházelo v loňském roce, se dají zařadit následující. Lehkovážnost, nedodržování pravidel u výrobních procesů, nerespektování autorit, neoddělování osobního a pracovního života, nedodržování pracovní doby, nedosažení stanoveného pracovního výkonu, plýtvání materiálem, neuvědomění si hodnot “zmetků“, neudržování čistoty na pracovišti, nevracení

věcí na “své místo“, nedodržování přestávek, pozdní příchody, nedodržování preciznosti, znevažování významu organizace v souvislosti s rodinným prostředím.

3.6.1 Struktura zaměstnanců

Téměř všichni zaměstnanci, s výjimkou jednatele, jsou ženy a to především z důvodu druhu vykonávané pracovní činnosti, která mužům příliš nesedí. Nejedná se o diskriminační důvod, pár mužů již zde zaměstnaných bylo, avšak nikdy to nevedlo ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak organizace. Poměr zaměstnaných mužů a žen, od doby vzniku organizace, je zachycen v grafu č. 3.1.

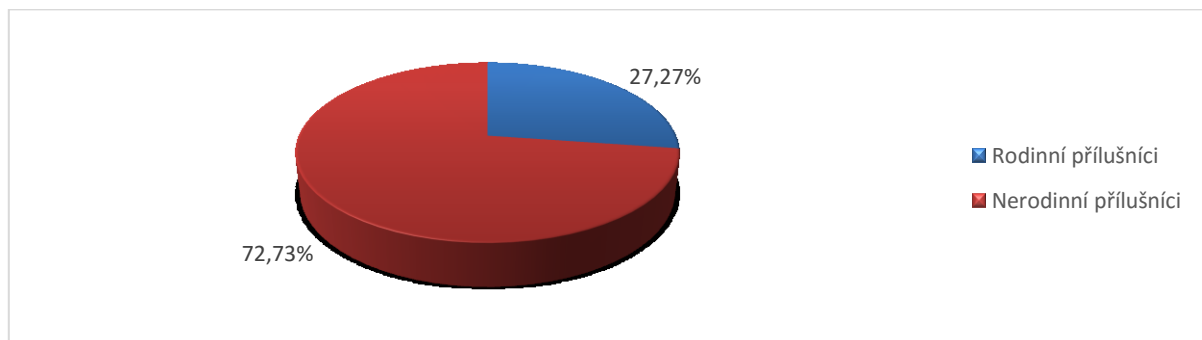
Graf č. 3.1 Poměr mužů a žen



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Na grafu č. 3.2 je zobrazeno procentuální zastoupení rodinných příslušníků k počtu zaměstnanců v současnosti. Jak lze vidět v grafu, rodinní příslušníci tvoří necelých 30% celkového počtu zaměstnanců.

Graf č. 3.2 Složení zaměstnanců

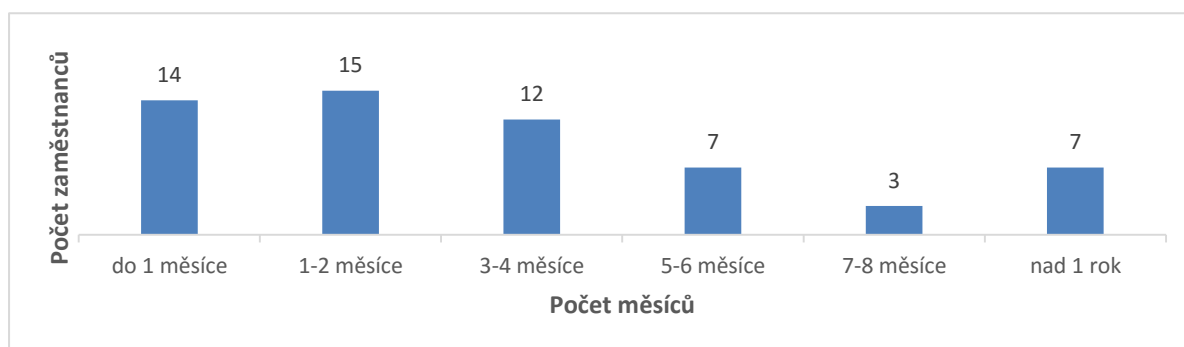


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

Většina zaměstnanců bydlí v blízkosti místa pracoviště, které se nachází přibližně 10 km od nejbližšího města, Opavy. Pouze 3 zaměstnankyně jsou z Opavy, důvodem tak malého počtu „městských“ zaměstnanců je především problém s dojížděním.

Na grafu č. 3.3 je znázorněna délka zaměstnanosti od začátku podnikání až do současnosti. Jak lze vidět, nejvíce pracovníků pracovalo v podniku po dobu kratší než půl roku, a to celých 83%.

Graf č. 3.3 Délka pracovního poměru

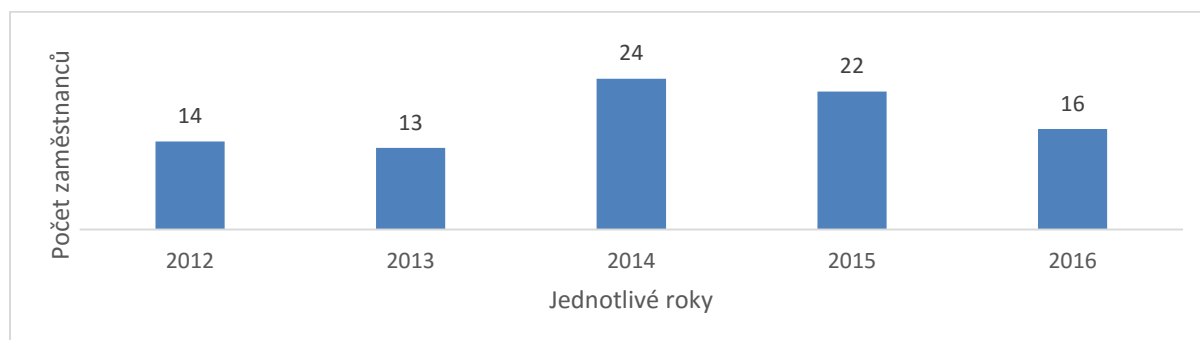


Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů

3.6.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Na grafu č. 3.4 je zachycen vývoj zaměstnanců v průběhu let 2012 – 2016. Nejvíce zaměstnanců bylo zaměstnaných v letech 2014 – 2015. V letech 2012 – 2013 pracovalo pro organizaci něco málo přes 10 zaměstnanců, přičemž většina byla tvořena brigádníky, které organizace potřebovala především v podzimních měsících s ohledem na zvýšenou produkci v období Vánoc. V letošním roce organizace zaměstnává 16 zaměstnanců, avšak má v plánu do konce roku vytvořit pracovní místa alespoň pro dvojnásobné množství zaměstnanců.

Graf č. 3.4 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní vypracování z interních materiálů

4 Zhodnocení současného procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců

V této kapitole je provedena SWOT analýza organizace sloužící pro zachycení nedostatků a předností organizace XY. Je zde zachyceno výběrové a přijímací řízení organizace XY a nastíněn adaptační proces nově přijatých zaměstnanců. Závěr kapitoly je věnován dotazníkovému šetření a rozhovorům s vedením i zaměstnanci. Na základě zjištěných informací, je provedeno zhodnocení procesu.

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza byla vypracována, z důvodů zjištění jednotlivých faktorů ovlivňujících organizaci. Zjištěné informace může organizace vyzdvihnout v inzerátech na volná pracovní místa nebo během výběrového řízení.

K vytvoření SWOT analýzy bylo využito nestrukturovaného rozhovoru s majitelkou a vlastních zkušeností s chodem organizace. Jedná se tedy o vlastní a majitelčin subjektivní pohled. V tabulce č. 4.1 jsou zachyceny vnitřní faktory, jako jsou silné a slabé stránky organizace. V tabulce č. 4.2 pak vnější faktory zaměřené na zaměstnance.

Tab. č. 4.1 Vnitřní faktory

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- rodinné zázemí- dobré vztahy mezi pracovníky- mzdy a benefity- pracovní podmínky- image a kvalita výrobků- tvůrčí práce	<ul style="list-style-type: none">- lokalita pracoviště- špatné dopravní spojení s městem- nekvalifikovaní zaměstnanci- malá znalost ŘLZ ze strany vedení- důležitá „dokonalost“ výrobků- ruční práce(vysoké nároky na vzhled a kvalitu)- malé prostory

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. č. 4.2 Vnější faktory

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - rozvoj firmy - inovace, nová technologie - zjednodušení chodu organizace - zvýšení výkonnosti podniku - snížení zmetkovosti - zvýšení produkce - rozšíření zahraniční působnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup nového konkurenta - státní regulace - zevšednění pracovní náplně - odchod zaučených pracovníků - vyzrazení know-how - změna vedení - neakceptování požadavků trhu - nedostatečná připravenost na zahraniční trhy

Zdroj: vlastní zpracování

Organizace XY by mohla být charakterizována, dle rozdělení viz kapitola č. 2.4, jako spekulativní podnikatelská jednotka, pro kterou jsou typické velké příležitosti současně s velkými hrozbami. Mezi významné příležitosti organizace patří rozšíření působnosti nejen na českém, ale i zahraničním trhu, či neustálá možnost rozvoje a možnosti poskytované odvětvím. Mezi největší hrozby může být zařazeno především neakceptování požadavků trhu či nedostatečná připravenost pro vývoz na zahraniční trhy.

4.2 Charakteristika personální činnosti organizace

Personální práce v organizaci XY jsou zprostředkovány hlavní administrativní pracovníci, paní mistrovou a samozřejmě majitelkou. Hlavní administrativní pracovnice zpracovává personální evidenci a během procesu přijímání zaměstnanců domlouvá pohovory, kontroluje životopisy a poskytuje uchazečům dotazníky před začátkem výběrového pohovoru. Paní mistrová má na starosti dohled nad zaměstnanci. Mezi její pracovní náplň patří také seznámení nově přijatých pracovníků s pracovním prostředím, s bezpečností práce, chodem organizace a zaškolením. Popřípadě zaškolením zaměstnanců, kteří v rámci organizace mění své pracovní místo. Majitelka představuje jádro organizace, vykonává všechny ostatní činnosti jako je sepisování potřebných smluv, kontrola, zaškolování v oblastech, které nespádají do kompetence mistrové, řešení vážných pracovních problémů a konfliktů.

4.3 Proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců

Proces zajišťování zaměstnanců v organizaci XY vzniká zjištěním potřeby nové pracovní síly v důsledku odchodu stávajících pracovníků, popřípadě naplánováním zvýšení produkce či rozšířením výroby, čímž dochází ke vzniku nových pracovních míst.

4.3.1 Získávání zaměstnanců

Organizace XY získává uchazeče o zaměstnání prostřednictvím známostí, doporučení stávajících zaměstnanců a inzerce. Pro zajištění potřeby nových pracovních sil je inzerát umístěn na inzertních serverech, webových stránkách organizace, sociální síti Facebook a letákových plochách v okolních vesnicích. Na obsahu a designu inzerátu se domlouvá majitelka s hlavní administrativní pracovnící.

Inzerát je zaměřen na získání pracovníků do výroby, je stylizován do barev organizace a obsahuje:

- požadavky na zaměstnance,
- informace o činnosti organizace,
- nabídku organizace,
- kontakt.

Při detailnější analýze obsahu inzerátu lze zjistit, že organizace používá nevhodně sestavený inzerát s mnoha nedostatky.

V inzerátu nejsou obsaženy požadavky kladené na vzdělání, kvalifikaci či praxi pouze jsou zde vyjmenovány nejpotřebnější schopnosti a vlastnosti, což může přilákat sice velké množství zájemců, avšak málo kvalifikovaných. Nešťastně zvolená je i fráze nabídky mzdy “odpovídající mzdové ohodnocení“, místo toho by měl být spíše uveden například nástupní plat s možností navýšení dle odvedené práce. Je zde sice zmíněn pracovní režim (jednosměnný provoz), nicméně by bylo vhodné přidat i pracovní dobu, která je stálá a zmínit typ pracovního poměru. V neposlední řadě by bylo vhodné vyjmenovat požadované dokumenty a pokyny pro uchazeče, aby věděli jak, kde, a hlavně do kdy by se měli o dané pracovní místo ucházet.

Mezi správně zvolené informace, které organizace v inzerátech má patřit název pracovního místa (pracovnice do výroby), místo výkonu práce, adresa a název organizace. Pozorný čtenář je v inzerátu schopen vyčíst stručné nastínění popisu práce (ruční kreativní práce). Jsou zde uvedeny i některé benefity.

Co lze ohodnotit kladně, je celkový dojem inzerátu, který je stylizován do barev organizace. Inzerát přitahuje pozornost, obsahuje ukázkou vyráběných sortimentů, logo, je přehledný a stručný.

a) Požadavky na zaměstnance

Pro mnoho lidí představuje výroba svíček primitivní práci, na jejíž zvládnutí není potřeba žádných zvláštních znalostí, schopností nebo dovedností. Avšak opak je pravdou. Jedná se o práci vyhovující spíše ženám ve věku 25 – 45 let s ohledem na pracovní podmínky výroby. Je důležité, aby zaměstnanci byli zruční, precizní, pracovití, kreativní, se smyslem pro detail. Současně musí dokázat přemísťovat těžké krabice nebo pytle s voskem, které však nepřesahují hmotnost 15 kg. Pracovníci by měli mít pevné zdraví, protože práce je náročná na záda, zrak a zaměstnanci bývají vystavováni nadměrné koncentraci parfémů ve vzduchu, což způsobuje bolesti hlavy nebo nevolnost. Nesmí se bát práce s horkým voskem, jelikož jsou s ním během lití svíček neustále v kontaktu. Musí si umět zapamatovat potřebné teploty lití jednotlivých vosků, složení výrobků a v neposlední řadě musí mít logické uvažování.

4.3.2 Výběr zaměstnanců

Většina informací týkajících se výběru a přijímání zaměstnanců byla, kromě nestrukturovaného rozhovoru s majitelkou, zjištěna také prostřednictvím zúčastněného pozorování, které se konalo během doposud posledního výběrového řízení uskutečněného v srpnu roku 2015. Organizace tehdy využila inzerát zaměřený na uchazeče do výrobního procesu (Příloha č. 1), který byl umístěn na letákových plochách v okolních vesnicích a internetových stránkách. Na inzerát reagovalo 23 uchazečů a předvýběrem prošlo 17 z nich. Po výběrovém pohovoru byla pracovní nabídka nabídnuta 14 zájemcům. První pracovní den však 4 uchazečky nedošly, tudíž s nimi nebyla sepsána pracovní smlouva. Zbývajících 10 uchazeček bylo přijato, polovina z nich z důvodů náročné práce odešla již ve zkušební době a do současnosti zůstalo pouze 5 pracovníků.

Jak lze vyhodnotit z předchozího odstavce, výběr zaměstnanců doposud nebyl nastaven tak, aby organizaci přinesl dostatek schopných uchazečů. V současné době používá organizace k zajištění svých zaměstnanců předvýběr a jednokolové výběrové řízení, kde stěžejní roli hraje dotazník a výběrový pohovor.

a) Předvýběr zaměstnanců

Uchazeči reagují na nabídku práce zasláním životopisu. Úkolem hlavní administrativní pracovnice je procházení údajů v životopisech a v případě nejasností zvýraznit informace, na které by se majitelka měla zeptat během pohovoru. Uchazeče, kteří nesplňují základní parametry jako je zdravotní stav, věk, pracovnice telefonicky kontaktuje a informuje je o podmínkách a náročnosti práce a jejich nevyhovění požadavkům. Uchazeče, kteří bydlí daleko od místa pracoviště, kontaktuje a zeptá se, zda i přes vzdálenost mají o místo zájem. Většinou pak tito uchazeči svou žádost o práci ruší. S ostatními uchazeči je sjednán termín výběrového pohovoru.

Během sjednané schůzky jsou uchazeči seznámeni s výrobky organizace, provedeni po pracovišti a je jim stručně nastíněn chod organizace. Následně jsou pozváni do kanceláře, kde vyplní dotazníky. Uchazeči dostanou k vyplnění zdravotní dotazník a dotazník týkající se jejich představy o prováděné práci. Vedoucí pracovníci pak během krátké doby dotazníky projdou a v případě nejasností si připraví poznámky pro pohovor. Poté jsou zájemci opět jednotlivě přizváni do kanceláře, kde je s nimi veden polostrukturovaný rozhovor, který navazuje na otázky obsažené v dotaznících. Majitelka organizace si upřesňuje informace obsažené v dotaznících či životopisech a pokládá nahodilé otázky týkající se začlenění uchazeče do pracovního procesu. Uchazeči zde mají prostor také pro dotazy.

4.3.3 Přijímání pracovníků

Pokud je majitelka s uchazečem spokojena a uchazeč má po zodpovězených dotazech zájem o pracovní pozici sepíše s ním pracovní smlouvu nebo dohodu o provedení práce.

Kromě pracovní smlouvy zaměstnanci podepisují také dohodu o uznání závazku k náhradě škody a dohodu o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnancům k vyúčtování.

Veškeré informace z pohovorů, dotazníky, smlouvy i dohody jsou zařazeny v personálních složkách zaměstnanců.

Součástí procesu přijímání je vstupní lékařská prohlídka, kterou musí nově přijatí pracovníci podstoupit. Posudek o zdravotní způsobilosti musí zaměstnanci odevzdat vedení organizace do 14 dní. Pokud zaměstnanec vydrží v organizaci déle než 6 měsíců, jsou mu proplaceny náklady vynaložené na získání lékařského posudku.

4.4 Proces adaptace zaměstnanců

Součástí procesu adaptace je seznámení nově přijatého pracovníka s prostory pracoviště a kulturou organizace. Během prvního týdne má pracovník přiřazenou jednodušší práci, aby měl dostatek prostoru zvyknout si na pracovní řád a tempo. Během následujícího týdne je postupně zaučován na konkrétní pracovní místo, které je určeno dle potřeb organizace. Pokud však nový zaměstnanec původně přidělenou práci nezvládá, popřípadě mu nějak nevyhovuje, je během 14 dní přemístěn na jiné pracoviště. Takto to pokračuje, dokud pracovník nenalezne pracovní místo, které mu vyhovuje. Pomocí adaptačních rozhovorů se vedoucí pracovníci a paní mistrová snaží zjistit spokojenost zaměstnance v kolektivu a s přidělenou pracovní činností. Během procesu adaptace se vedoucí pracovníci a paní mistrová snaží s pracovníky neustále komunikovat, a podrobné pravidla výkonu činností jsou opakovány několikrát dokola. Z opačné strany však komunikace mnohdy vážne a v případech problémů zaměstnanci upřednostňují komunikaci se spolupracovníky, kteří dané práci ne vždy zcela rozumí.

4.5 Metody sběru dat

První metodou, která byla zvolena pro zhodnocení kvality získávaných uchazečů o zaměstnání a správnost údajů obsažených v inzerátech organizace je *rozbor interních dokumentů*. Získávání zaměstnanců není stěžejní téma bakalářské práce, avšak je to nejdůležitější pilíř potřebný k zajištění schopných pracovníků.

Následně bylo využito *zúčastněné pozorování*, jehož cílem bylo zjištění bližších informací o výběrovém řízení organizace.

Mezi metody, které byly použity ke zhodnocení procesu, bylo využito *dotazníkové šetření*, které slouží pro zjištění názorů zaměstnanců na proces výběru a přijímání nových pracovníků a zapracování těchto zaměstnanců do pracovního koloběhu, kterým si sami prošli.

Pro šetření byl zvolen *strukturovaný dotazník*, kterého se účastnilo 12 zaměstnanců, kteří pracují pro organizaci po dobu kratší než 1 rok. Zjišťovány byly informace spojené se způsobem a průběhem výběrového řízení a procesem adaptace.

Pro vytvoření komplexního zhodnocení byl zjištěn názor i ze strany nadřízených, kdy byly použity *polostrukturované rozhovory* s majitelkou organizace a paní mistrovou, které se podílí na zprostředkování zmiňovaného procesu.

4.6 Rozhovory

Polostrukturované rozhovory byly provedeny v únoru 2016 v sídle organizace XY. Rozhovory byly provedeny se záměrem zjistit podrobnější informace o procesu zajišťování zaměstnanců a zjistit názory osob, které významně ovlivňují chod organizace, tedy majitelky a její „pravé ruky“ paní mistrové, na tento proces.

Celkem byly provedeny 2 polostrukturované rozhovory, přičemž první rozhovor byl proveden s majitelkou organizace, která se stará o chod celé organizace a druhý rozhovor s paní mistrovou, která se stará o adaptaci nově přijatých zaměstnanců.

Struktura otázek a odpovědí je zachycena v přílohách č. 2 a 3.

4.7 Dotazníkové šetření

Jednou z metod použitých v praktické části práce je dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého je zhodnoceno psychologické hledisko procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců, skrze mínění zaměstnanců, kteří si výběrovým řízením prošli.

Šetření proběhlo v měsíci únoru a bylo provedeno v organizaci XY, kde na otázky odpovědělo 12 respondentek zaměstnaných ve vybrané organizaci po dobu kratší než 1 rok. K šetření byl použit strukturovaný dotazník, který je obsažen v příloze č. 4 a obsahuje 22 otázek. V dotazníku byly použity různé varianty otázek a to uzavřené, otevřené, alternativní, či škálové. Vytisknutý dotazník byl podán respondentkám, které jej na pracovišti vyplnily a následně vrátili zpět tazatelce k vyhodnocení. Cílem dotazníku je zhodnocení současného procesu zajišťování zaměstnanců v organizaci XY ze strany zaměstnanců.

Tab. č. 4.3 schéma dotazníkového šetření

<i>Co bude zjišťováno?</i>	<i>Jaké otázky k tomu budou použity?</i>
Identifikační otázky	<ul style="list-style-type: none"> - Do jaké věkové kategorie patříte? - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? - Jak dlouho pro organizaci XY pracujete?
Proces získávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě v organizaci XY? - Co pro Vás bylo rozhodující při výběru práce pro organizaci XY?
Zhodnocení výběrového řízení	<ul style="list-style-type: none"> - Kdo byl přítomen u Vašeho výběrového řízení? - Která z metod byla během Vašeho výběrového řízení použita? - Dozvěděla jste se všechny potřebné informace sloužící pro rozhodnutí vybrat si práci v dané organizaci?
Zhodnocení výběrového pohovoru	<ul style="list-style-type: none"> - Přiřaďte k jednotlivým faktorům výběrového pohovoru hodnotu 1 až 5. - Jakou atmosféru, podle Vás, měl výběrový pohovor? - Byly Vám kladeny nějaké nepříjemné otázky? - Byly Vám kladeny nějaké diskriminační otázky?? - Jak dlouho výběrový pohovor trval? - Vyhovovala Vám délka pohovoru?
Zhodnocení adaptace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Obdržela jste první pracovní den informace? - Byly pro Vás tyto informace důležité? - Byl Vám při nástupu do práce představen Váš přímý nadřízený? - Byl Vám poskytnut dostatek informací o pracovním místě? - Setkala jste se během adaptace s neochotou ze strany spolupracovníků? - Byla Vám během procesu adaptace věnována dostatečná pozornost? - Jak byste zhodnotila náročnost zapojení do pracovního procesu? - Během které činnosti jste se naučila nejvíce?
Zhodnocení celkového procesu zajišťování zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Změnila byste něco na procesu výběru, přijímání a adaptace v organizaci XY? - Co je, podle Vás, příčinou častého odchodu zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

4.7.1 Předvýzkum

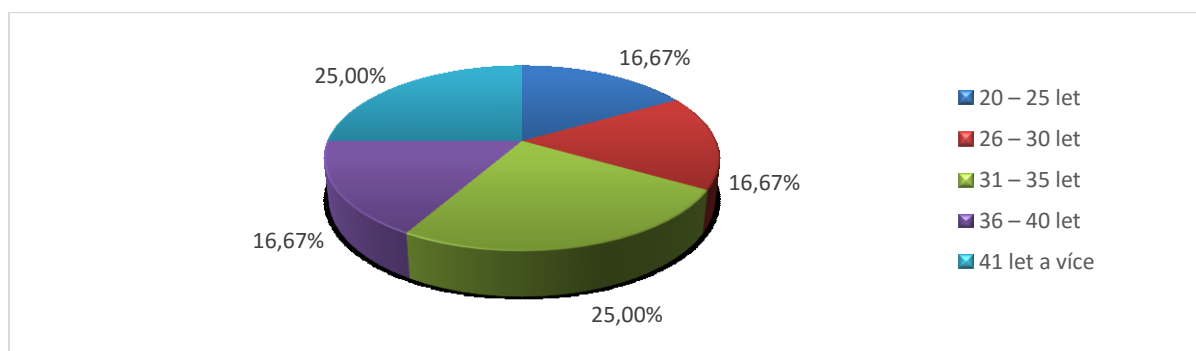
Před podáním dotazníku, byl proveden předvýzkum, který byl zaměřen na nedostatky dotazníku a jeho správného pochopení ze strany respondentek. Předvýzkum byl realizován na 2 respondentkách, nebyly zjištěny žádné nedostatky a obě respondentky správně pochopily položení otázek.

4.7.2 Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Do jaké věkové kategorie patříte?

Na grafu č. 4.1 je zobrazeno věkové složení respondentek. Nejvíce z dotazovaných, tedy 25%, je ve věkové kategorii *31 – 35 let*, stejný počet je pak i ve věkové kategorii *41 let a více*. Ostatní věkové skupiny jsou zastoupeny rovnoměrně, přibližně 17%. Jak lze vidět, v organizaci jsou zastoupeny všechny věkové kategorie v nevýrazném rozdílu, z čehož se dá usoudit, že v organizaci jsou jak starší zaměstnankyně, které mají za sebou předchozí zaměstnání a mohou být organizaci přínosem pro své doposud získané znalosti a zkušenosti, tak mladší zaměstnankyně, které se rychleji učí a mohou organizaci přinést nové nápady a módní inovace.

Graf č. 4.1 Do jaké věkové kategorie patříte?

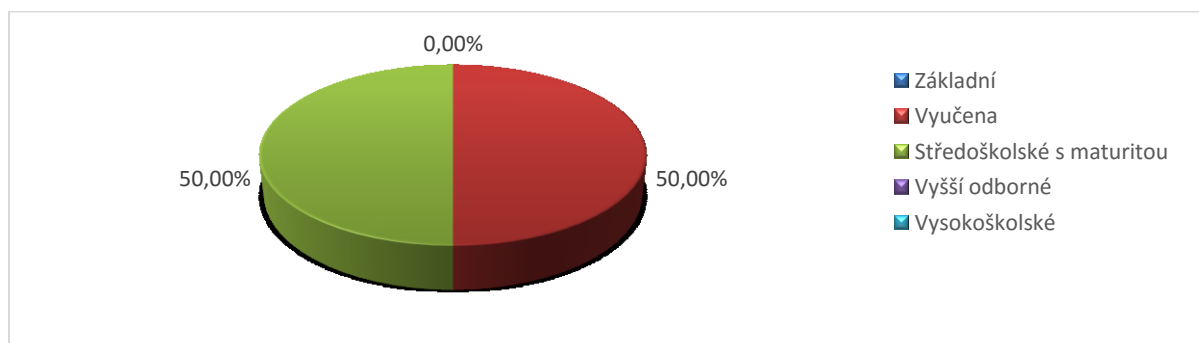


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Na grafu č. 4.2 je zobrazeno nejvyšší dosažené vzdělání respondentek. Rovnoměrně jsou zastoupeny úrovně vzdělání středoškolské s maturitou či středoškolské (nazývané také jako vyučení). Ostatní úrovně vzdělání nejsou zastoupeny vůbec. Důvodem absence vyššího odborného či vysokoškolského vzdělání může být převážně druh vykonávané práce, jelikož se jedná o manuální, mnohdy označovanou jako dělnickou, práci.

Graf č. 4.2 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

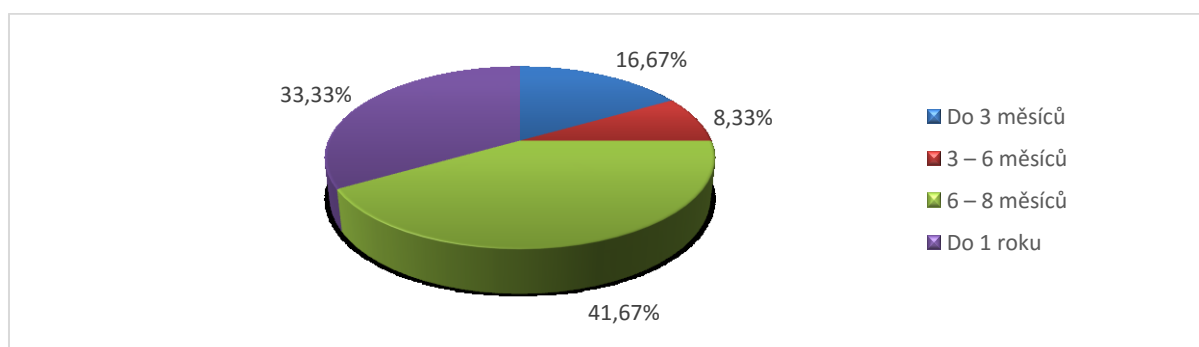


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho pro organizaci XY pracujete?

Na grafu č. 4.3 je zobrazena délka pracovního vztahu. Dotazníkové šetření bylo prováděno se zaměstnankyněmi pracujícími pro organizaci po dobu kratší než 1 rok, proto je také 1 rok maximální možná délka, kterou mohly respondentky zvolit. Jak lze vidět téměř 34% respondentek pracuje pro organizaci déle než 8 měsíců. Nejvyšší podíl, 42 % dotazovaných, pracuje pro společnost 6 – 8 měsíců, tedy od doby, kdy bylo prováděno poslední výběrové řízení. Necelých 17 % respondentek je stále ve zkušební době, to znamená, že pracuje pro organizaci méně než 3 měsíce a 8 % pracuje pro organizaci v rozmezí 3 – 6 měsíců.

Graf č. 4.3 Jak dlouho pro organizaci XY pracujete?



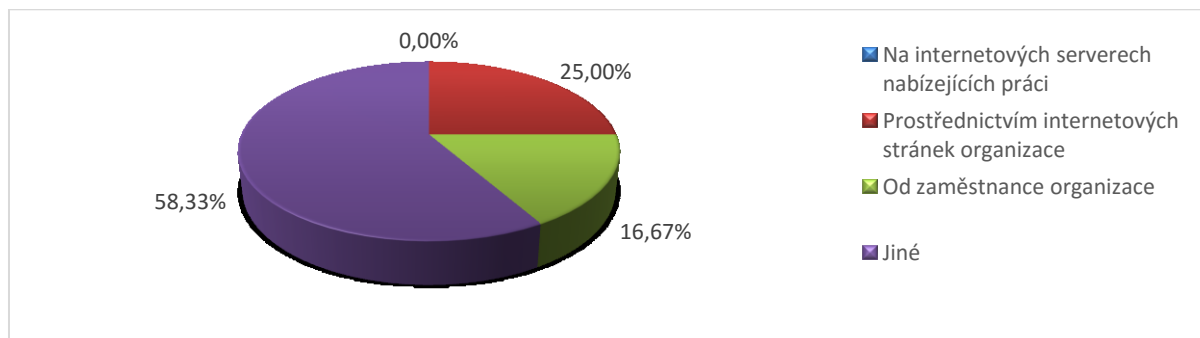
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě v organizaci XY?

Na grafu č. 4.4 je zobrazeno odkud se respondentky dozvěděly o volném pracovním místě. Z šetření vyplynulo, že nikdo z dotazovaných nevyužil internetové servery zaměřené na nabídky práce (př. Jobs.cz, Práce.cz), téměř 17% respondentek se o práci dozvědělo

prostřednictvím doporučení stávajícího zaměstnance a 25% dotazovaných přilákala inzerce umístěná na stránkách organizace (e-shop, Facebook). Největší procento dotazovaných, necelých 60%, zvolilo variantu „Jiné“ kde uvedly, že se o nabídce dozvěděly od známých (33,33%) nebo přímo od zaměstnavatele (25%).

Graf č. 4.4 Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě v organizaci XY?

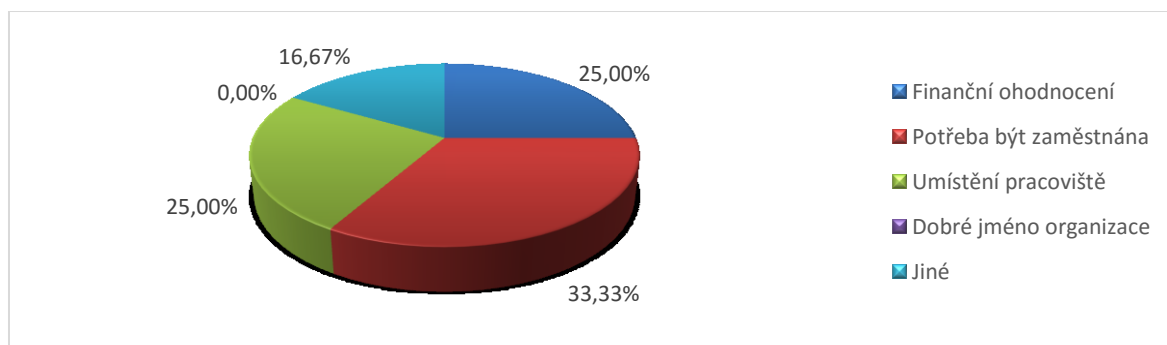


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Co pro Vás bylo rozhodující při výběru práce pro organizaci XY?

Na grafu č. 4.5 jsou zobrazena rozhodující kritéria pro výběr práce. Nejčastěji voleným důvodem, přibližně u 33% respondentek, byla rozhodující potřeba zaměstnání, dalšími zvolenými variantami bylo finanční ohodnocení a umístění pracoviště o hodnotách 25%. Dobré jméno organizace nepřilákalo nikoho a variantu „Jiné“ uvedlo téměř 17% respondentek, přičemž důvodem byl rodinný vztah či zajímavý druh vykonávané práce.

Graf č. 4.5 Co pro Vás bylo rozhodující při výběru práce pro organizaci XY?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Která z metod byla během Vašeho výběrového řízení použita?

Na grafu č. 4.6 jsou zobrazeny metody, které byly použity během výběrového řízení, kdy respondentky mohly vybrat více odpovědí. U všech 12 respondentek byl využit výběrový pohovor a u 9 respondentek byl použit i firemní dotazník. Testy pracovní způsobilosti nebyly použity u žádné respondentky.

Graf č. 4.6 Která z metod byla během Vašeho výběrového řízení použita?

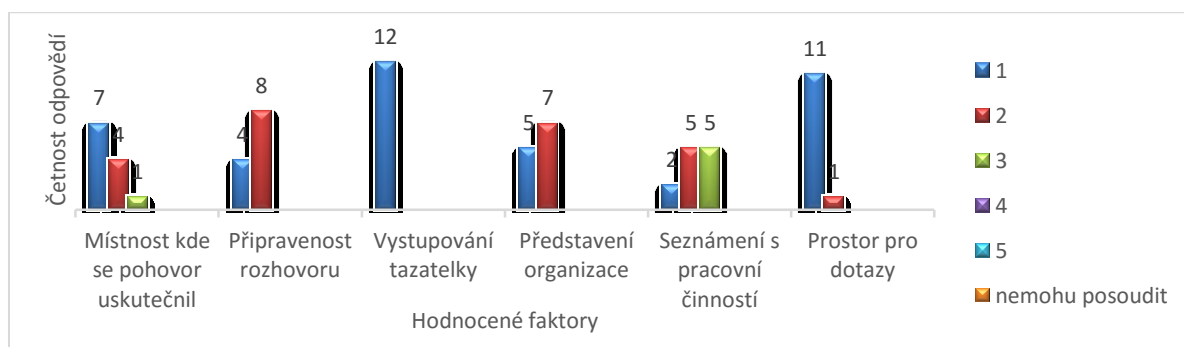


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Přiřad'te k jednotlivým faktorům hodnotu 1 až 5

Na grafu č. 4.7 jsou ohodnoceny jednotlivé faktory výběrového pohovoru. Hodnotící škála byla zvolena v hodnotách 1 – 5 přičemž, ohodnocení je rozděleno následovně, 1 – výborný, 2 – chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný. Jak lze vidět na grafu, nejlépe ohodnocené bylo vystupování tazatelky, následně prostor pro dotazy. Místa, kde se uskutečnil pohovor, byla hodnocena také poměrně kladně, avšak připravenost rozhovoru a představení společnosti už jsou na tom hůře. V obou případech převládá chvalitebné hodnocení. Nejhůře dopadlo seznámení s pracovní činností, které dostalo shodně pětkrát hodnocení chvalitebné a dobré. Z toho vyplývá, že v oblastech seznámení s pracovní činností, organizace či místa, kde se pohovor uskutečňuje má organizace značné nedostatky a bylo by potřeba se na tyto oblasti více zaměřit.

Graf č. 4.7 Přiřaďte k jednotlivým faktorům hodnotu 1 až 5.

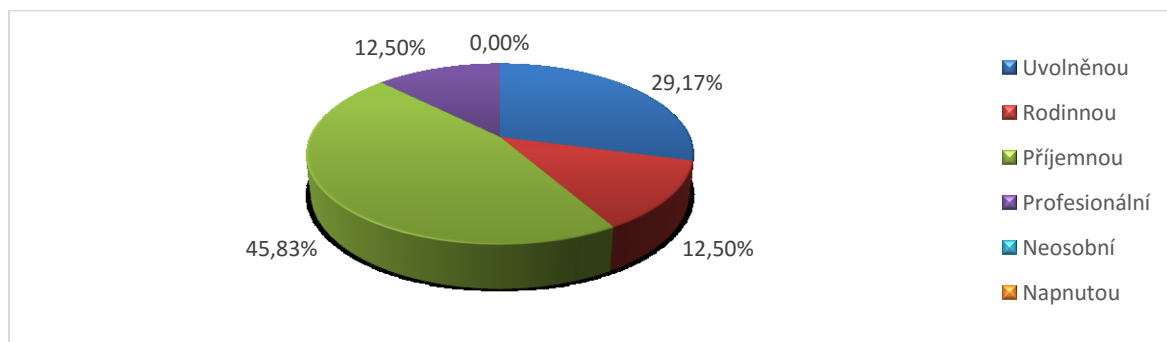


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jakou atmosféru, podle Vás, měl výběrový pohovor?

Na grafu č. 4.8 je zobrazena atmosféra výběrového pohovoru. Respondentky mohly vybrat více odpovědí, kterými by pohovor charakterizovaly. V 46% se tazatelce podařilo navodit příjemnou atmosféru. V téměř 30% byla atmosféra uvolněná, a shodně v necelých 13% rodinná a profesionální. Pozitivní pro organizaci je, že nikdo z respondentů není toho názoru, že by pohovor byl neosobní, napnutý či stresující. Organizace by se však mohla pokusit, ze stávajícího příjemného a uvolněného dojmu, pozvednout profesionální stránku pohovoru.

Graf č. 4.8 Jakou atmosféru, podle Vás, měl výběrový pohovor?

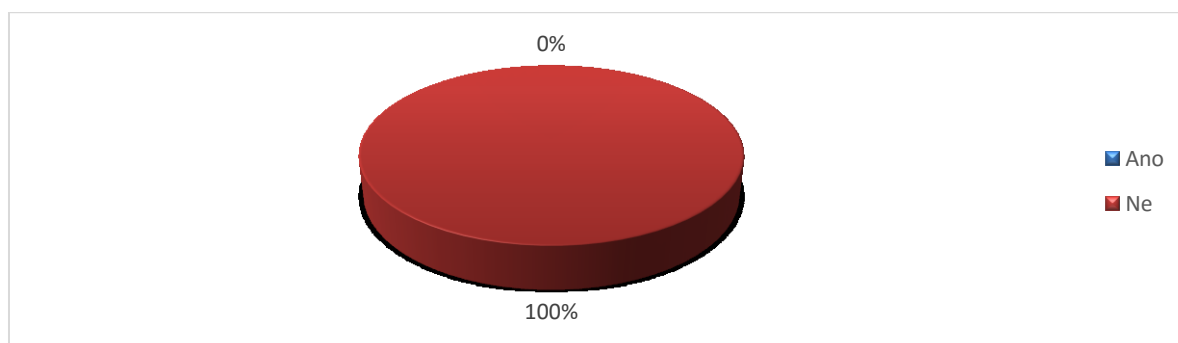


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Byly Vám kladeny nějaké nepříjemné otázky?

Cílem otázky č. 9 bylo zjistit, zda respondentkám byly během výběrového pohovoru pokládány nepříjemné otázky. Na základě výsledků bylo zjištěno, že nikomu z dotazovaných nebyly pokládány nepříjemné otázky.

Graf č. 4.9 Byly Vám kladeny nějaké nepříjemné otázky?

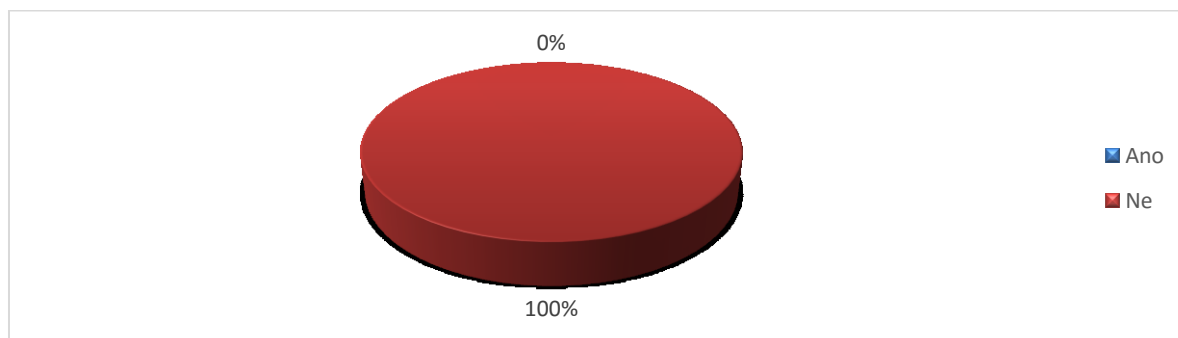


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Byly Vám kladeny nějaké diskriminační otázky?

Cílem otázky č. 10 bylo zjistit, zda respondentkám byly během výběrového pohovoru pokládány diskriminační otázky, přičemž stejně jako v otázce č. 9 všechny shodně odpověděly, že jim žádné diskriminační otázky pokládány nebyly.

Graf č. 4.10 Byly Vám kladeny nějaké diskriminační otázky?

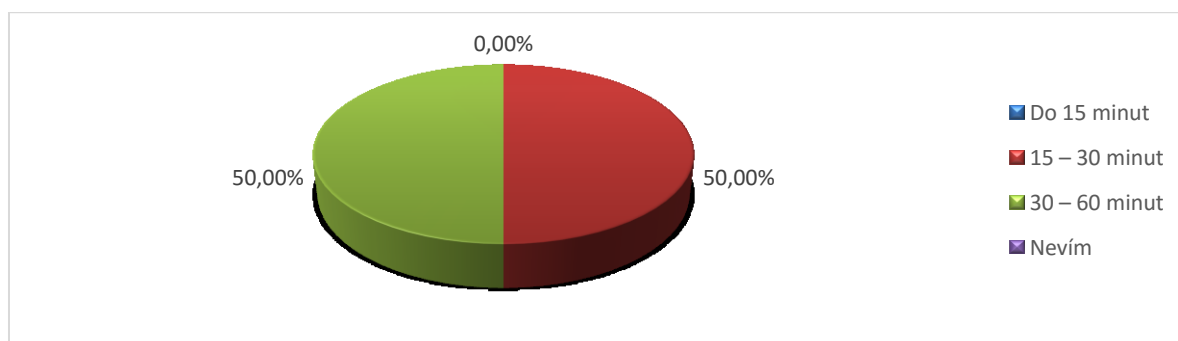


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11a: Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Na grafu č. 4.11a je zobrazena délka výběrového pohovoru. Výběrový pohovor se v 50% konal 15 – 30 minut a ve zbývajících 50% 30 – 60 minut. Rozdílná délka trvání pohovoru může být způsobena polostrukturovanou formou dotazníku, kdy má tazatelka dopředu připravené otázky, avšak podle jednotlivých uchazečů se pak odvíjí daná délka pohovoru.

Graf č. 4.11a Jak dlouho trval výběrový pohovor?

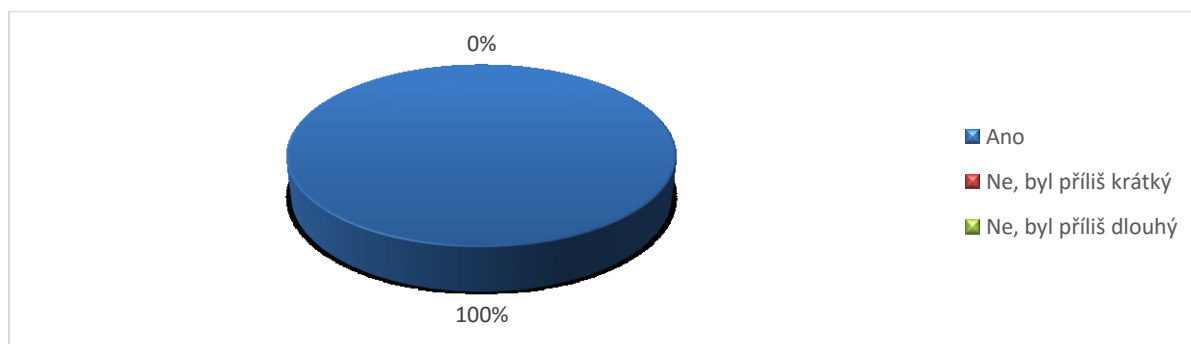


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11b: Vyhovovala Vám délka pohovoru?

Na grafu č. 4. 11b je zobrazeno, zda respondentkám vyhovovala délka pohovoru, kterého se účastnily. Pro 100% respondentek byla délka vyhovující.

Graf č. 4.11b Vyhovovala Vám délka pohovoru?

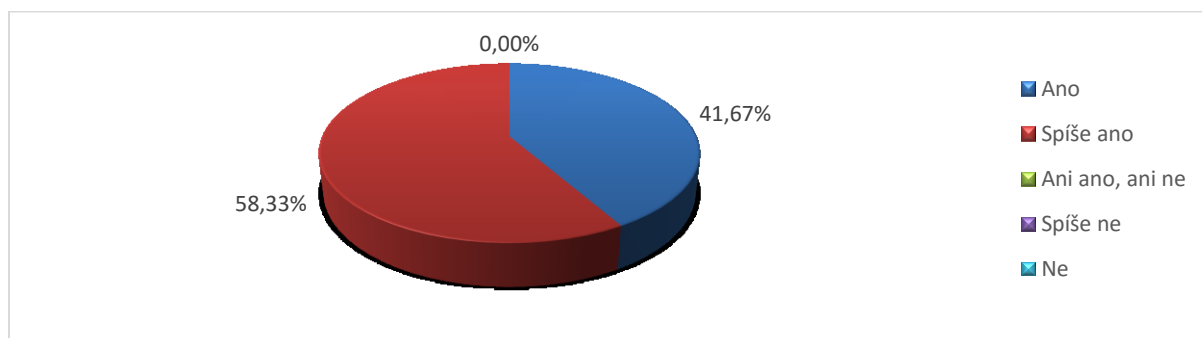


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12a: Dozvěděla jste se všechny potřebné informace sloužící pro rozhodnutí vybrat si práci v dané organizaci?

V grafu č. 4.12a je zobrazeno, zda se respondentky dozvěděly všechny potřebné informace, které jim sloužily pro rozhodnutí zvolit si pracovat pro organizaci XY. Jak lze vidět v grafu, všechny odpovědi byly kladné, 42% odpovědělo ano, a 58% spíše ano.

Graf č. 4.12a Dozvěděla jste se všechny potřebné informace sloužící pro rozhodnutí vybrat si práci v dané organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování

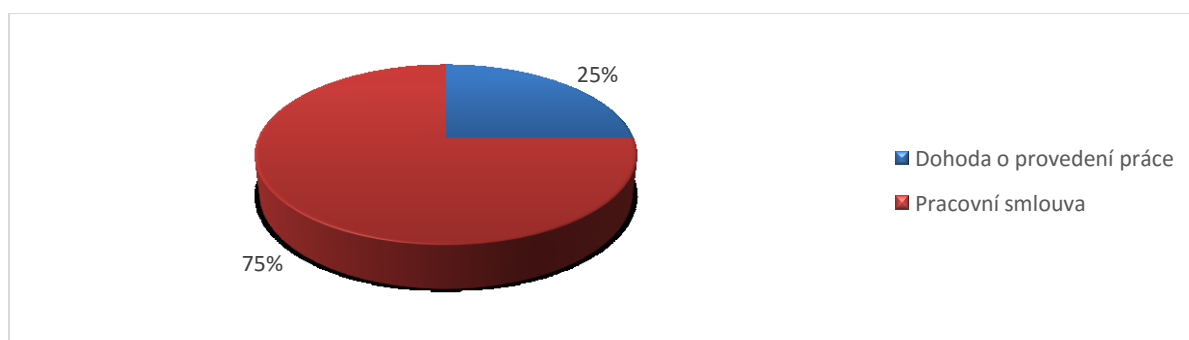
Otázka č. 12b: V případě odpovědi spíše ne/ne (uveďte prosím, které informace Vám chyběly)

Cílem otázky č. 12b bylo zjistit, které informace respondentkám chyběly v případě odpovědi spíše ne či ne na otázku č. 12a. Protože však respondentky zhodnotily, že informace, které obdržely, byly dostačující, na tuto část otázky č. 12 neodpověděly.

Otázka č. 13: V jakém pracovněprávním vztahu pracujete v organizaci XY?

Na grafu č. 4.13 je zobrazeno, v jakém pracovněprávním vztahu respondentky v organizaci pracují. 75% respondentek pracuje v pracovním poměru a 25% respondentek jsou brigádnice, které pracují pro organizaci na základě dohody o provedení práce.

Graf č. 4.13 V jakém pracovněprávním vztahu pracujete v organizaci XY?



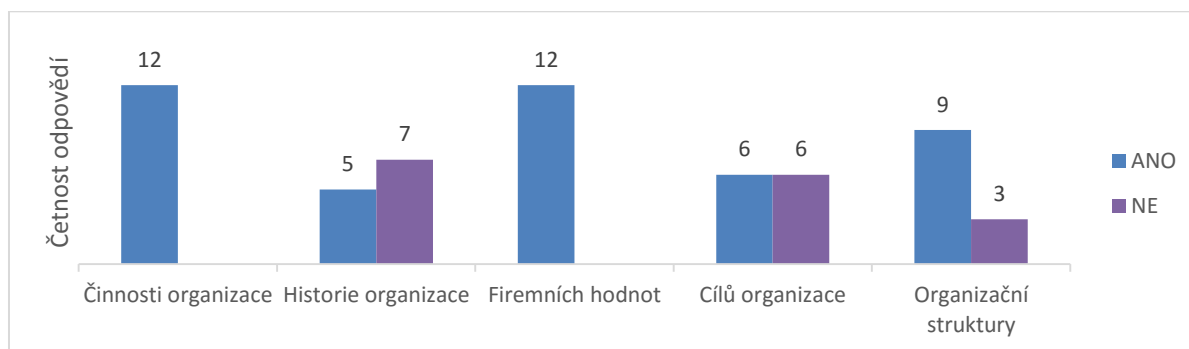
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14a: Obdržela jste první pracovní den informace týkající se:

Na grafu č. 14a je zobrazeno, zda respondentky obdržely první den své práce informace týkající se organizace. Všechny respondentky odpověděly, že obdržely informace týkající se

činnosti organizace a firemních hodnot. O organizační struktuře bylo informováno 9 dotazovaných. Podstatně hůř na tom jsou informace ohledně cílů a historie organizace. Tyto informace byly poskytnuty přibližně polovině respondentek. V této oblasti, by měla organizace dbát na rovnost poskytovaných informací všem nově přijatým zaměstnankyním.

Graf č. 4.14a Obdržela jste první pracovní den informace týkající se?

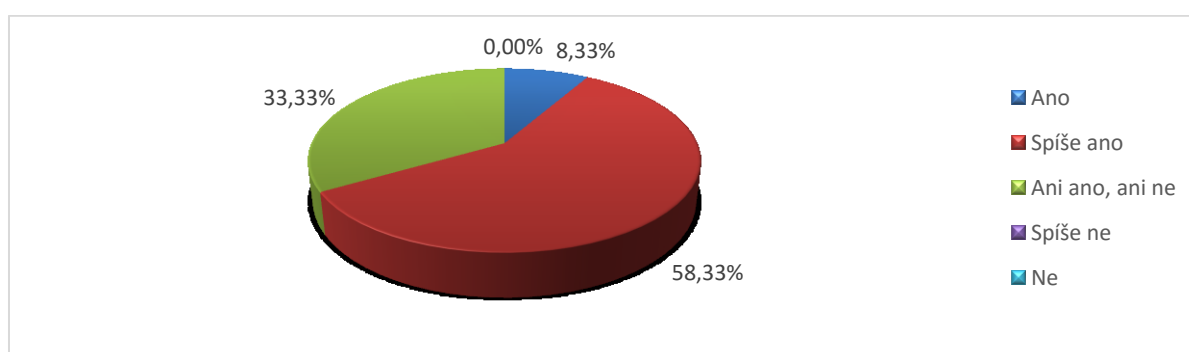


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14b: Jsou pro Vás tyto informace důležité?

Cílem otázky č. 14b bylo zjistit, zda jsou informace týkající se organizace pro respondentky důležité či nikoli. 33% respondentek nebylo schopno usoudit, zda jsou pro ně tyto informace důležité. 58% respondentek považuje tyto informace za spíše důležité a 8% respondentek přijdou tyto informace rozhodně důležité.

Graf č. 4.14b Jsou pro Vás tyto informace důležité?

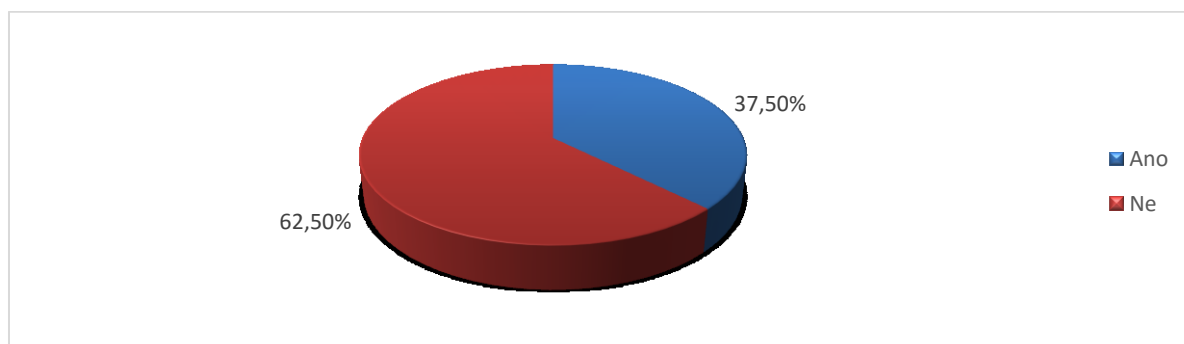


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14c: V případě odpovědi ano/spíše ano (uveďte prosím, zda byste uvítala poskytnutí těchto informací ve formě letáků či brožur).

Cílem této otázky bylo zjistit, zda by ty respondentky, pro které jsou informace týkající se organizace důležité, uvítaly tyto informace ve formě letáků či brožur. Nadpoloviční většina a to 62,5 % však uvedly, že by neuvítaly brožury či letáky s těmito informacemi.

Graf č. 14c V případě odpovědi ano/spíše ano (uveďte prosím, zda byste uvítala poskytnutí těchto informací ve formě letáků či brožur.

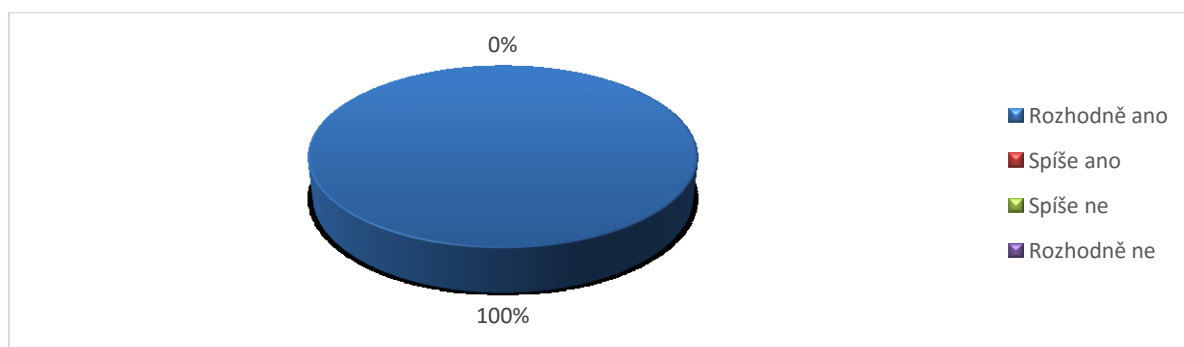


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Byl Vám při nástupu do práce představen Váš přímý nadřízený?

Na grafu č. 4.15 je zobrazeno, zda respondentkám byl při nástupu představen jejich přímý nadřízený, přičemž jednoznačně 100% odpovědí je rozhodně ano. Tento výsledek je pro organizaci příznivý, protože pro zaměstnance je důležité vědět, kdo má rozhodující hlas a kdo je má na starost.

Graf č. 4.15 Byl Vám při nástupu do práce představen Váš přímý nadřízený?

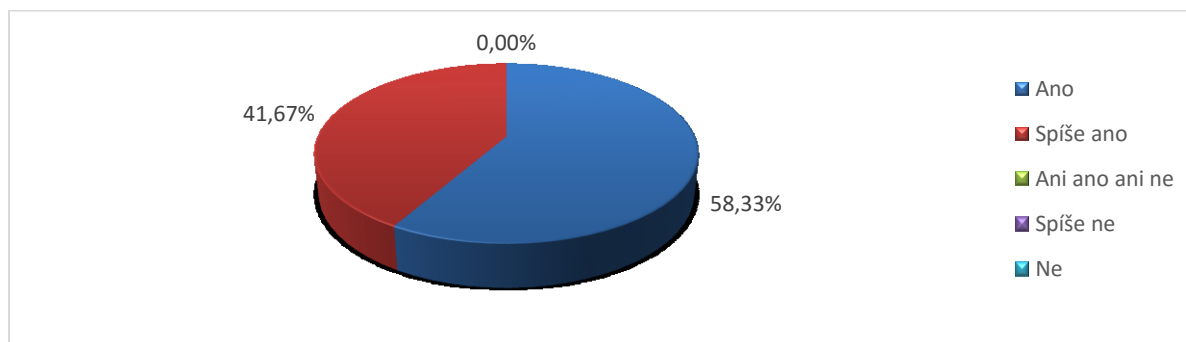


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16a: Byl Vám poskytnut dostatek informací o pracovním místě?

Na grafu č. 4.16a je zobrazeno, zda byly respondentkám poskytnuty informace týkající se například pracovní náplně, povinností, odpovědností, pracovní doby, finančního ohodnocení nebo zaměstnaneckých výhod. Jak lze na grafu vidět, všechny odpovědi jsou příznivé, 58% respondentek odpovědělo ano, a 42% spíše ano.

Graf č. 4.16a Byl Vám poskytnut dostatek informací o pracovním místě?



Zdroj: vlastní zpracování

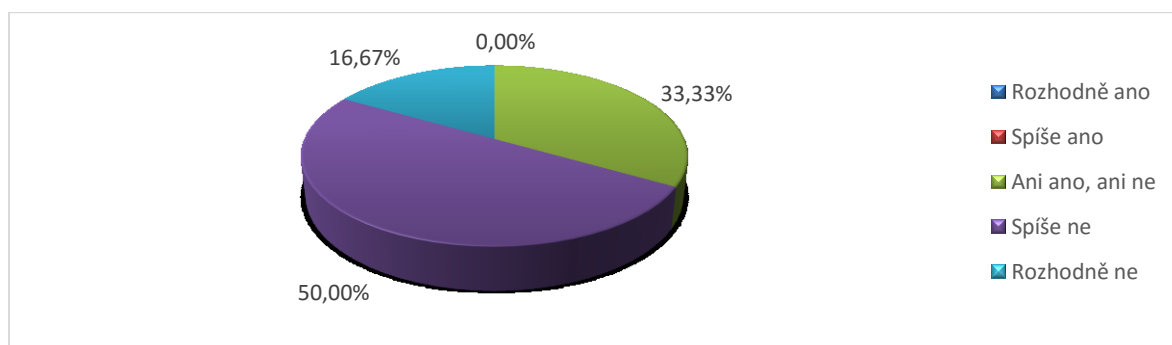
Otázka č. 16b: V případě odpovědi spíše ne/ne uveďte prosím, které informace Vám chyběly.

Cílem otázky č. 16b bylo zjistit, které informace respondentkám chyběly v případě odpovědi spíše ne či ne na otázku č. 16a. Protože však respondentky zhodnotily, že informace, týkající se pracovního místa, pro ně byly dostačující, na tuto část otázky č. 16 neodpověděly.

Otázka č. 17: Setkala jste se během adaptace (proces začlenění do pracovního prostředí a kolektivu spolupracovníků) s neochotou ze strany vašich spolupracovníků?

Na grafu č. 4.17 je zobrazeno, zda se respondentky během procesu adaptace setkaly s neochotou ze strany spolupracovníků. Polovina respondentek se spíše nesečkala, a 17% respondentek se rozhodně nesečkalo s neochotou svých spolupracovníků. 33% zvolilo odpověď ani ano, ani ne, z čehož se dá usoudit, že se respondentky nesečkaly ani s výraznou neochotou ani s ochotou.

Graf č. 4.17 Setkala jste se během adaptace s neochotou ze strany vašich spolupracovníků?

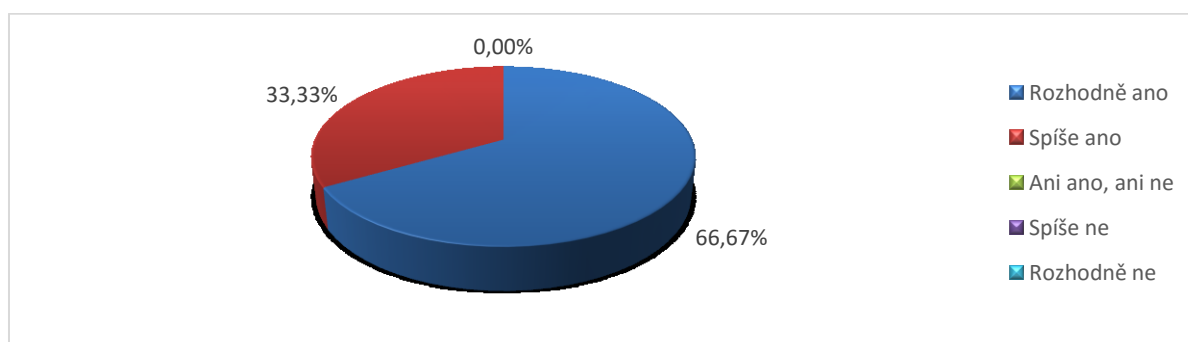


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Byla Vám během procesu adaptace věnována dostatečná pozornost?

Na grafu č. 4.18 je zobrazeno, zda byl respondentkám věnován dostatek času během jejich procesu adaptace. 67% respondentek odpovědělo rozhodně ano a 33% spíše ano. Dá se usoudit, že čas, který organizace věnuje zapojování nových zaměstnanců do chodu organizace je dostatečný a není zde potřeba změn.

Graf č. 4.18 Byla Vám během procesu adaptace věnována dostatečná pozornost?

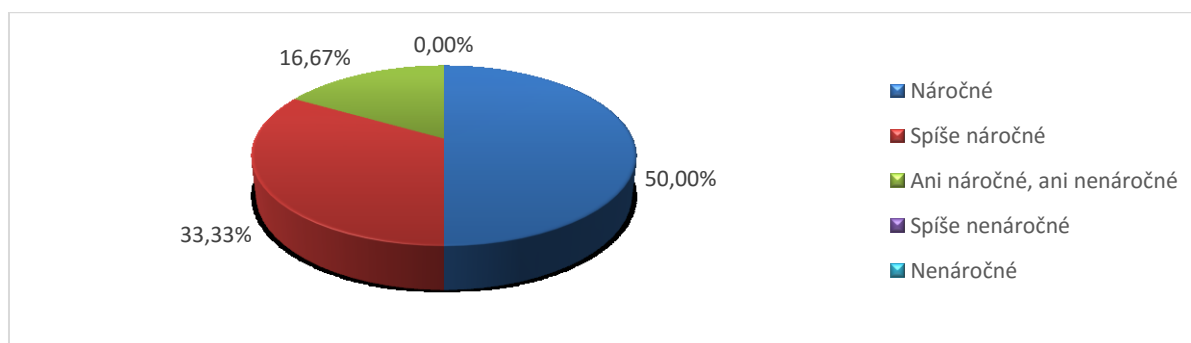


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jak byste hodnotila náročnost zapojení do pracovního procesu?

Na grafu č. 4.19 je zobrazeno, zda bylo pro nově přijaté respondentky náročné zapojení do pracovního procesu. 50% respondentek hodnotilo zapojení jako náročné, 33% jako spíše náročné a 17% jako ani náročné, ani nenáročné. Rozdílnost náročnosti může být způsobena rozdílnými pracovními činnostmi. Je zřejmé, že zapojení pracovnice, jejíž pracovní náplní je administrativa, není tak náročné jako zapojení u dělnice ve výrobě. Současně je také náročnost ovlivněna šikovností a manuální zručností pracovnice.

Graf č. 4.19 Jak byste zhodnotila náročnost zapojení do pracovního procesu?

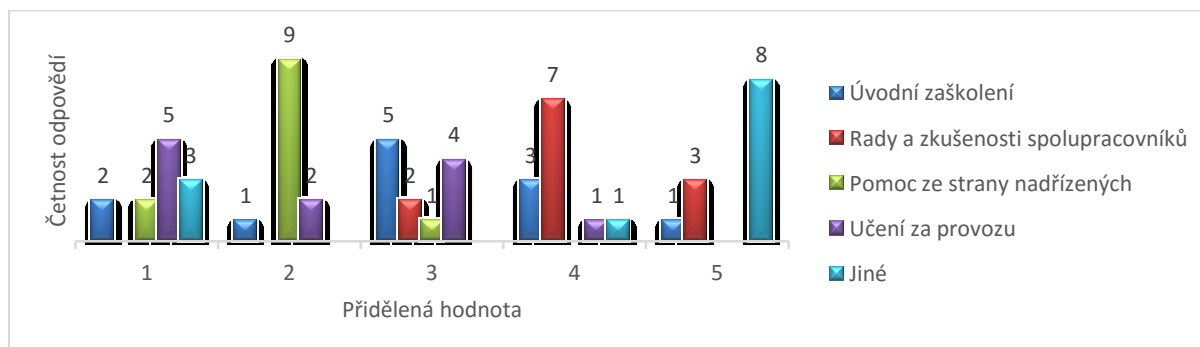


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Během které činnosti jste se naučila nejvíce?

Cílem otázky č. 20 je zjistit přínosnost jednotlivých školících technik. Respondentky měly postupně seřadit techniky od 1 do 5, přičemž 1 představuje - nejpřínosnější činnost a 5 - nejméně přínosnou činnost. V grafu lze vidět, jak dopadly jednotlivé činnosti. Nejlépe dopadla pomoc ze strany nadřízených, jejíž průměrná hodnota je 1,9. Druhou nejlépe hodnocenou činností je učení přímo za provozu s průměrnou hodnotou 2,1 a v těsném závěsu se umístilo úvodní zaškolení s hodnotou 2,5. Podstatně hůře na tom je varianta „Jiné“, která byla respondentkami chápána dvojím způsobem. V prvním případě, kdy respondentkám stačily čtyři vyjmenované aktivity, ohodnotily činnost „Jiné“ hodnotou 5 a nevypsaly žádnou jinou variantu. V druhém případě, kdy za variantu „Jiné“ považovaly jimi připsanou činnost a to, že se nejvíce naučí během chyb spolupracovníků, ohodnotily tuto variantu hodnotou 1. Ovšem nejhůře dopadlo učení pomocí rad a zkušeností spolupracovníků s průměrnou hodnotou 4,1.

Graf č. 4. 20 Během, které činnosti jste se naučila nejvíce?

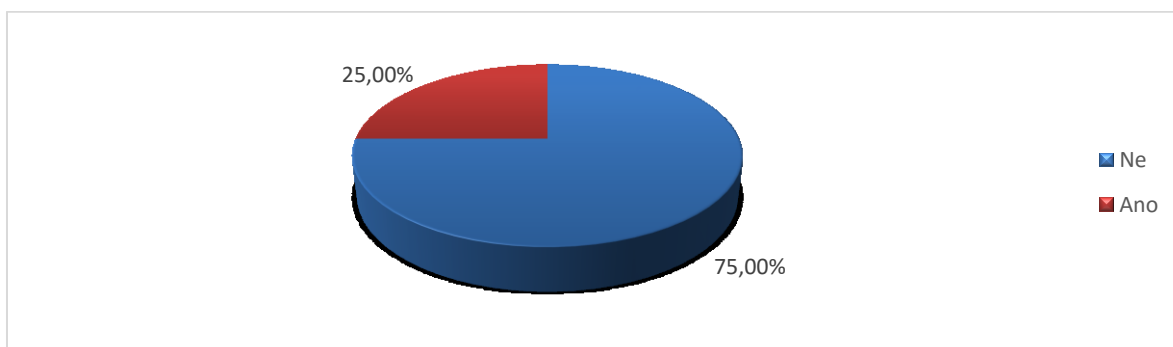


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Změnila byste něco na procesu výběru, přijímání a adaptace v organizaci XY?

Cílem otázky č. 21 je zjistit celkový názor respondentek na výběrové řízení organizace. V 75% by respondentky na současném procesu nic neměnily, v 25% bylo uvedeno, že by se nově přijatým zaměstnancům měl důkladně vysvětlit nově zavedený systém výkonových norem.

Graf č. 4.21 Změnila byste něco na procesu výběru, přijímání a adaptace v organizaci XY?

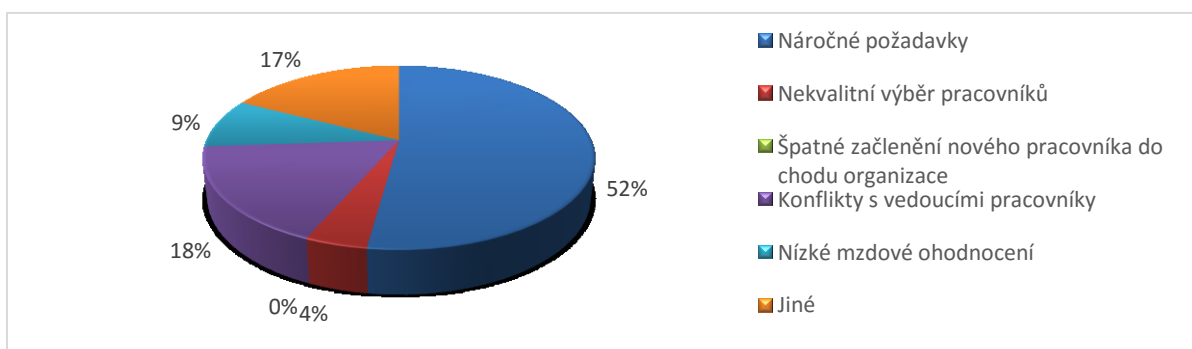


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Co je, podle Vás, příčinou častého odchodu zaměstnanců?

Poslední otázka byla zaměřena na zjištění názoru respondentek na časté odchody zaměstnanců. Respondentky mohly zvolit i více možných odpovědí. Nejčastějším důvodem, a to v 52%, byly zvoleny náročné požadavky, 18% konflikty s vedoucími pracovníky. Varianta „Jiné“ se 17% představuje názor, že za odchodem pracovníků stojí jejich neochota pracovat, přijmout zažité standardy či strach z dodržování přesnosti a důslednosti. V 9% je důvodem nízké mzdové ohodnocení a 4% připadají na nekvalitní výběr pracovníků. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že důvodem odchodu je špatná adaptace nového pracovníka.

Graf č. 22 Co je, podle Vás, příčinou častého odchodu zaměstnanců?



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Zhodnocení současného procesu zajišťování a adaptace zaměstnanců

Systém, prostřednictvím kterého si organizace zajišťuje pracovníky, se nedá označit za příliš efektivní, už jen z toho důvodu, že je přijato větší množství pracovníků, kteří však mnohdy nevydrží po dobu delší než 3 měsíců. Což je sice na jednu stranu pro organizaci přínosem, protože dojde k eliminaci problémových pracovníků a zůstanou jen ti kvalitnější, nicméně tento systém je časově i finančně hodně náročný.

Z provedených rozhovorů vyplynulo, že momentálně jsou v organizaci zaměstnáni pracovníci s dlouhodobou perspektivou, avšak jedná se pouze o zlomek pracovníků, kteří prošli zmiňovaným „sítím“. Přínosné je, že vedení organizace (tedy majitelka a paní mistrová) si je vědomo nedostatků výběrového systému a je připraveno výběrové řízení přepracovat.

Analýzou inzerátu, který organizace používá k získání uchazečů na volné pracovní místo, bylo zjištěno mnoho nedostatků, které by se organizace měla snažit odstranit. Rovněž z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že žádná z respondentek nereagovala na nabídku práce prostřednictvím internetových serverů. Z čehož se dá usoudit, že informace obsažené v inzerátech, nejsou pro zájemce dostatečné a zajímavé.

Jedním z problémů je také nepřesné propracování a naplánování zajištění pracovníků a je potřeba stanovit si jasně daný plán. To znamená vymezit, kdy se bude výběrové řízení konat, kolik lidí bude přijato, jaké práce budou daní pracovníci vykonávat, jaké dovednosti nebo zkušenosti k tomu potřebují.

S nepřesným propracováním procesu zajišťování souvisí i neprovedení analýzy pracovních míst, která by mohla napomoci přesně charakterizovat požadavky dané pracovní pozice. Detailní popis pracovního místa by mohl pomoci organizaci zjednodušit výběr nových zaměstnanců.

Dalším problémem je délka zapojení přijatého pracovníka na pracovní místo, systém umisťování pracovníků, který doposud v organizaci funguje, probíhá ve formě rotace práce, tak, že pracovníci si vyzkoušejí více pracovních míst, než je jim přiděleno jejich konečné místo. Tento proces mnohdy trvá i několik měsíců. Proto by bylo vhodné zkrátit tuto celkovou dobu stanovením adaptačního programu s délkou jednotlivých částí.

Stěžejní problém spočívá v náročnosti zapojení nového pracovníka do pracovního koloběhu. Přestože je mu věnována dostatečná pozornost a hodně času, jsou v této oblasti značné problémy a mezi největší patří pochopení základních principů výroby, technických a bezpečnostních standardů. Pro zmenšení tohoto problému by organizaci pomohlo zpřísnit

výběr zaměstnanců, zavést testování na základě ukázek práce nebo například požadovat praxi v manuálních pracích čímž by došlo k eliminaci méně zručných uchazečů.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že respondentky byly s výběrovým řízením převážně spokojeny až na pár drobností. Například zlepšit by se dala připravenost pohovoru, místnost, ve které se pohovor uskutečňuje nebo by bylo vhodné více představit samotnou organizaci. Také by bylo vhodné více propracovat výběrový pohovor, připravit si plán kdy, kde a jakým způsobem se bude pohovor uskutečňovat. Bylo by vhodné sjednotit délku trvání pracovního pohovoru pro všechny uchazeče stejně a první den nástupu všem podat informace týkající se organizace (historie, činnost, cíle, hodnoty), které se jeví respondentkám jako poměrně důležité.

Pro organizaci by bylo vhodné se více zaměřit na činnosti, podle kterých se nově přijatí pracovníci naučí, dle dotazníkového šetření, nejvíce. Většina respondentek a současně i vedení si myslí, že se nově přijaté pracovnice naučí nejvíce přímo za provozu, proto by bylo vhodné připravit se na nejproblémovější a nejčastěji vyskytované situace dopředu a snažit se je opakovaně řešit s pracovníky, aby si zapamatovaly jejich řešení. Organizace by také měla zkvalitnit své úvodní zaškolení, které se dle dotazníkového šetření nejeví jako příliš přínosné. Za nejméně přínosnou činnost by se dle výsledků dotazníkového šetření daly označit rady a zkušenosti spolupracovníků.

Celkově však s výběrovým řízením byly respondentky spokojeny a nic by neměnily, až s výjimkou čtvrtiny respondentek, které by doporučovaly nově přijatým pracovníkům více vysvětlit nově zavedený systém norem.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou předloženy návrhy a doporučení, které budou předány organizaci XY, aby prostřednictvím nich byl zlepšen systém zajišťování zaměstnanců.

Jako první věc, kterou by organizace měla změnit, je stávající inzerát, který neobsahuje podstatné náležitosti, které by obsahovat měl. Správně sestavený inzerát by měl organizaci pomoci přilákat schopné pracovníky. Doporučuje se do inzerátů přidat požadavek praxe s manuální prací. Rovněž by měla být zaměněna věta „odpovídající mzdové ohodnocení“ za „nástupní platové podmínky“, popřípadě by měly být uvedeny bonusy. Dále je vhodné přidat pracovní dobu a uvést typ pracovního poměru (tzn. hlavní pracovní poměr, dohoda o provedení práce). Organizaci je rovněž doporučeno si přesně naplánovat kolik lidí chce inzerátem oslovit, na které servery, plakátovací plochy či místa inzerát umístí, jaké dokumenty bude po uchazečích požadovat (vstupní dotazník, životopis) a napsat jasné pokyny do kdy se mají uchazeči o místo hlásit a jakým způsobem (dokumenty zaslat na e-mail či telefonicky kontaktovat organizaci a následně zaslat dokumenty).

Organizace by měla nabídky práce více propagovat prostřednictvím bezplatných serverů, například *inwork.cz*, *volnamista.cz*, *praceunas.cz*. Které jsou organizaci doporučovány, především proto, že zde nejsou vynaloženy žádné náklady. Dále může organizace vyzkoušet placené servery. Dle způsobu inzercí a ceny se jeví za nejvíce přijatelný server *profesia.cz*, který patří mezi nejvyhledávanější pracovní portál. Podle ceníku by bylo v rámci rozpočtu organizace možné uvažovat o jednorázové inzerci buďto na 7 dní za 1 200 Kč, 14 dní za 1 650 Kč a 1 měsíc 1 800 Kč. Využít lze server *annonce.cz*, kde standardní inzerát stojí 298 Kč. Kombinace inzerátu zveřejněného na webu a v novinách by vyšla na 266 Kč a zvýrazněný inzerát na webu i v novinách 938 Kč (ten už je, ale příliš finančně nákladný). Posledním příkladem je server *dobraprace.cz*, kde měsíční inzercí vychází na 700 Kč. Ceny jsou uvedeny bez DPH. Organizace by také mohla vyzkoušet rozhlas v okolních vesnicích, které informují o volné pozici bezplatně. Lze také umisťovat inzeráty do poštovních schránek v okolí pracoviště, anebo využít spolupráce s Úřadem práce.

Organizaci se doporučuje provést analýzu pracovních míst, pomocí které zjistí detailní popisy pracovního místa. Popisy pracovních míst může organizace využít v inzerátech a rovněž na základě zjištěných faktů by mohly být vytvořeny elektronické výběrové testy. Informace potřebné pro vypracování analýzy pracovního místa může sdělit majitelka, zaměstnanci pracující na daném místě či odcházející pracovníci. Doplnkovým zdrojem

informací mohou být i písemné materiály, jako jsou původní popisy, pracovní deníky, plány pracovišť, popisy a specifikace míst z jiných podniků.

Analýzu může organizace provést kombinací několika metod a to pozorováním zaměstnanců, podáním dotazníku zaměstnancům nebo na základě rozhovoru.

Analýza by měla obsahovat následující formace:

- kdo práci vykonává,
- co je potřeba k výkonu dané práce,
- kde, kdy a jak je práce vykonávána,
- kdo je za pracovníka zodpovědný,
- pracovní podmínky,
- zkušenosti, vzdělání, kvalifikaci,
- osobnostní charakteristiky

Ke zjištění těchto informací může organizace použít následující otázky:

- Jak se pracovní místo nazývá, jaká je jeho funkce?
- Jaký je smysl pracovního místa?
- Jaké pracovní úkoly jsou zde vykonávány?
- Jak se práce člení na dílčí úkoly a operace?
- Kdo je za zaměstnance zodpovědný?
- Za co a koho pracovník odpovídá?
- Jaké metody, materiály, nástroje jsou během výkonu práce používány?
- Proč jsou pracovní úkoly vykonávány zavedeným způsobem?
- Jak navazují provedené úkoly na ostatní činnosti?
- Jak často se dané úkoly provádí?
- Je potřeba předchozích zkušeností?
- Jaké nároky jsou kladeny na normy množství, kvality, přesnosti, tolerance, dovednosti, schopností?

Dalším doporučením je vypracování plánu na zajišťování zaměstnanců, určit si kolik zaměstnanců bude organizace chtít, jaké metody k zajištění použije, jaké náklady je schopna vynaložit, a kolik času bude procesu věnováno.

V současné době se organizace rozhoduje o přijetí uchazečů pouze na základě vstupního dotazníku a jejich flexibility nástupu. Proto je v této oblasti organizaci doporučováno, aby si stanovila přísnější kritéria hodnocení. Bylo by vhodné sestavit výběrové testy v elektronické podobě, kde by si organizace mohla otestovat reakce uchazečů na určité problémové situace výroby. Dále by bylo pro organizaci přínosné, zavedení testů způsobilostí, například,

uchazečky, které projdou výběrovým pohovorem a elektronickým testem by měly předvést, jak zvládají balení svíček, čištění svíček a podobně. A v neposlední řadě by bylo přínosné od uchazečů požadovat posudky či reference z předchozích zaměstnání.

Organizace by si také měla pečlivě zapisovat veškeré náklady a počty uchazečů, kteří poslali životopis, dostavili se na výběrový pohovor, aby byla schopna spočítat ekonomické hledisko zajišťování pracovníků.

Rovněž by bylo vhodné, kdyby organizace sjednotila informace poskytované nově přijatým pracovníkům první den, to znamená, aby si například vytvořila přehledné schéma s jednotlivými informacemi a u každého pracovníka si zaznamenávala, zda jej informovala. Tyto schémata by poté zařadila k ostatním dokumentům do personální evidence.

Organizace by se měla pokusit eliminovat nedostatky během výběrového pohovoru, více se připravit na pohovor, připravit si plán čímž by došlo i ke sjednocení doby, po kterou se pohovor uskutečňuje.

Většina činností, které zaměstnanci na pracovišti provádí, přímo souvisí s organizačním know-how, díky kterému si je organizace schopna udržet svou konkurenční výhodu, z tohoto hlediska se organizaci navrhuje do pracovní smlouvy i dohod přidat klauzuli týkající se mlčenlivosti, popřípadě zákazu konkurence v oboru.

Pro vytvoření příjemnějšího a ochotnějšího pracovního prostředí schopného spolupracovat by bylo vhodné pokusit se více sblížit pracovní kolektiv například firemními oslavami, večírky, či oslavami narozenin. Dá se předpokládat, že spolupracovníci, kteří se více znají, si jsou ochotni více pomáhat a budou pro ně přínosnější vzájemné rady a zkušenosti.

Dále by bylo vhodné, aby si organizace vypracovala adaptační program s časovou náročností jednotlivých činností. Dodržováním adaptačního programu by si následně mohla urychlit zapojování pracovníka do pracovního koloběhu.

Tab. č. 5.1 Návrh adaptačního programu

	Adaptační program
1. DEN (krok 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Seznámení pracovníka s majitelkou organizace - Seznámení pracovníka s přímým nadřízeným (průvodcem adaptací) a spolupracovníky - Seznámení pracovníka s prostory pracoviště - Seznámení pracovníka s činností, historií, firemními hodnotami, cíli organizace, organizační strukturou - Seznámení s průběhem adaptace
2. DEN (krok 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Zahájení procesu adaptace - Školení zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci - Školení zaměřené na bezpečnost práce - Školení zaměřené na každodenní činnosti (chystání pracovišť, materiálu, zařazení zboží, úklid) - Výkon pomocných prací
3. DEN (krok 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Umístění na pracovní místo - Školení zaměřené na činnosti vykonávané na pracovním místě
4. DEN (krok 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce s přímým nadřízením, pomoc při práci, prostor pro dotazy
5. - 14. DEN (krok 5)	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptace na pracovní místo
15. DEN (krok 6)	<ul style="list-style-type: none"> - Zhodnocení procesu adaptace
16. DEN (krok 7)	<ul style="list-style-type: none"> - V případě negativního zhodnocení adaptace přemístění na jiné pracovní místo a zopakování programu od kroku 3

Zdroj: vlastní zpracování

S adaptačním programem je současně doporučováno vytvořit si seznam nejčastějších chyb, nedorozumění a problémových činností, ze kterých by pak byly vytvořeny modelové situace, které by byly zapojeny do adaptačního programu. Tímto se dá zabránit jejich častému vzniku.

Posledním návrhem je více vysvětlit systém norem. Organizace by mohla uspořádat krátkodobé školení, kde by byl tento systém vysvětlen. Důležité je, aby během školení organizace věnovala dostatek času případným dotazům.

6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci XY. K tomuto zhodnocení bylo použito odborné literatury a několika metod sociologického výzkumu pro zjištění názoru jak ze strany vedení, tak ze strany pracovníků, kteří si zmiňovaným procesem prošli.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány základní pojmy související se zhodnocovaným tématem a to ŘLZ, malého podniku, SWOT analýzy a především získávání zaměstnanců. Dále byl dle odborné literatury popsán i proces zajišťování pracovníků, včetně hledisek jeho zhodnocení, a následná adaptace pracovníků.

Úvodní kapitola praktické části byla zaměřena na charakteristiku organizace XY, ve které bylo prováděno zhodnocení současného stavu zajišťování pracovníků a jejich adaptace. Byly zde popsány informace týkající se historie organizace, jejích hodnot, cílů a organizační struktury.

V následující kapitole byla provedena SWOT analýza organizace, a popsán způsob výběru, přijímání a adaptace ve vybrané organizaci. Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný proces výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci. Toto zhodnocení bylo provedeno pomocí metod sociologického výzkumu a to analýzou podnikových dokumentů, dotazníkového šetření se zaměstnanci, a polostrukturovanými rozhovory s vedením organizace.

Dle výsledku zhodnocení je patrné, že organizace XY má v této oblasti ještě mnoho nedostatků, na které je potřeba se zaměřit.

Závěrečná kapitola této práce je věnována návrhům a doporučením. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a pohovorů, bylo zjištěno, co je pro organizaci přínosné změnit a jakým způsobem by to mohla provést.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

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

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

KAESLER, Clemens, Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Internetové zdroje

ZÁKONÍK PRÁCE: *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2016-02-23].

Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

Definice malého a středního podnikatele [online]. [cit. 2016-02-23]. Dostupné z:

<http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Inwork [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.inwork.cz/>

Volná místa [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z:

<http://www.volnamista.cz/hledamzamestnance>

Praceunas [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.praceunas.cz/firma/>

Ceník služeb [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cenik-sluzeb>

Annonce [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <https://www.annonce.cz/vytvorit-inzerat/placena-inzerce/>

Krátkodobá personální inzerce [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z:

<http://www.dobraprace.cz/cenik.php>

Seznam zkratek

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Tzv. – takzvaný

Obr. – obrázek

Tab. – tabulka

Č. – číslo

Str. – strana

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016

Karolína Vavrečková

Karolína Vavrečková

Seznam příloh

Příloha 1 – Inzerát pro pracovnice do výroby

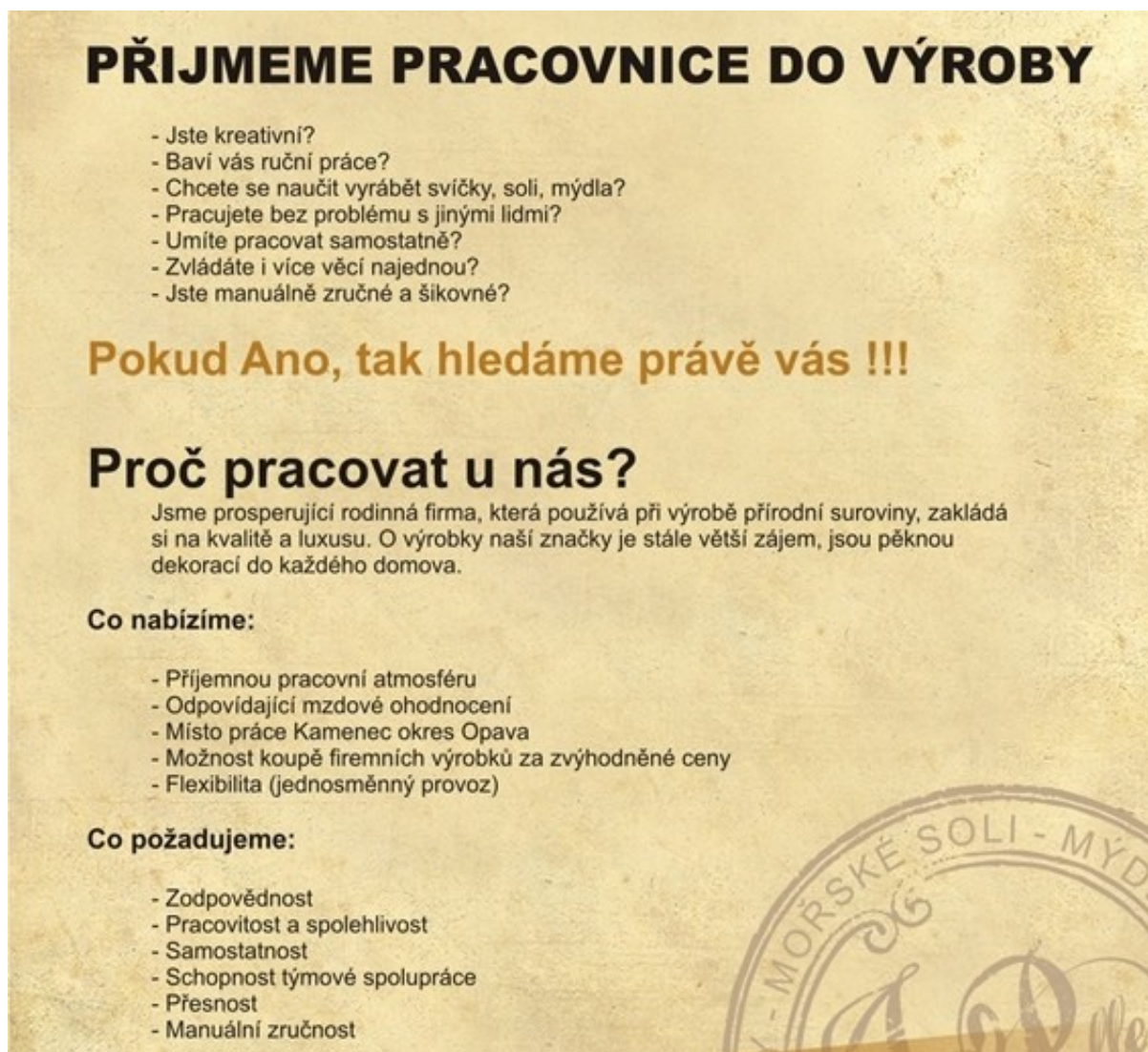
Příloha 2 – Rozhovor s majitelkou organizace

Příloha 3 – Rozhovor s paní mistrovou

Příloha 4 – Dotazník

Přílohy

Příloha 1



PŘIJMEME PRACOVNICE DO VÝROBY

- Jste kreativní?
- Baví vás ruční práce?
- Chcete se naučit vyrábět svíčky, soli, mýdla?
- Pracujete bez problému s jinými lidmi?
- Umíte pracovat samostatně?
- Zvládáte i více věcí najednou?
- Jste manuálně zručné a šikovné?

Pokud Ano, tak hledáme právě vás !!!

Proč pracovat u nás?

Jsme prosperující rodinná firma, která používá při výrobě přírodní suroviny, zakládá si na kvalitě a luxusu. O výrobky naší značky je stále větší zájem, jsou pěknou dekorací do každého domova.

Co nabízíme:

- Příjemnou pracovní atmosféru
- Odpovídající mzdové ohodnocení
- Místo práce Kamenec okres Opava
- Možnost koupě firemních výrobků za zvýhodněné ceny
- Flexibilita (jednosměnný provoz)

Co požadujeme:

- Zodpovědnost
- Pracovitost a spolehlivost
- Samostatnost
- Schopnost týmové spolupráce
- Přesnost
- Manuální zručnost

MORSKÉ SOLI - MÝDLA

Příloha 2

Dobrý den,

jsem studentkou závěrečného ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě VŠB – TUO, a chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku na téma „**Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci XY.**“ Jeho vyplnění je zcela anonymní a výsledky budou použity v mé bakalářské práci. Cílem dotazníku je zhodnocení současného procesu výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci XY a navrhnutí opatření pro jeho zlepšení. Návrhy budou předány organizaci XY za účelem zvýšení kvality výběrového řízení, proto bych Vás chtěla poprosit o pečlivé vyplnění.

Mockrát děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku.

Karolína Vavrečková

Při odpovídání na otázky zvolte vždy jen jednu odpověď (pokud nebude uvedeno jinak).

V případě zvolení varianty „jiné“ uveďte prosím vlastní odpověď.

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 20 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 let a více

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučena
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

3. Jak dlouho pro organizaci XY pracujete?

- Do 3 měsíců
- 3 – 6 měsíců
- 6 – 8 měsíců
- Do 1 roku

4. Jak jste se dozvěděla o volném pracovním místě v organizaci XY?

- Na internetových serverech nabízejících práci
- Prostřednictvím internetových stránek organizace (facebook, e-shop)
- Od zaměstnance organizace
- Jiné (prosím, uveďte)

5. Co pro Vás bylo rozhodující při výběru práce pro organizaci XY?

- Finanční ohodnocení
- Potřeba být zaměstnána
- Umístění pracoviště
- Dobré jméno organizace
- Jiné (prosím, uveďte)

6. Která z metod byla během Vašeho výběrového řízení použita? (můžete zvolit více odpovědí)

- Výběrový pohovor
- Firemní dotazník
- Testy pracovní způsobilosti

**7. Přiřaďte k jednotlivým faktorům výběrového pohovoru hodnotu 1 až 5 (1 – výborný, 2 – chvalitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatečný, 5 – nedostatečný).
*Pokud jste se výběrového pohovoru neúčastnila, přejděte k otázce č. 12.**

- Místnost kde se pohovor uskutečnil (prostředí) 1 2 3 4 5 nemohu posoudit
- Přípravenost rozhovoru 1 2 3 4 5 nemohu posoudit
- Vystupování tazatelky 1 2 3 4 5 nemohu posoudit
- Představení společnosti (činnost, historie) 1 2 3 4 5 nemohu posoudit
- Seznámení s pracovní činností 1 2 3 4 5 nemohu posoudit
- Prostor pro dotazy 1 2 3 4 5 nemohu posoudit

8. Jakou atmosféru, podle Vás, měl výběrový pohovor? (můžete zvolit více odpovědí)

- Uvolněnou
- Rodinnou
- Příjemnou
- Profesionální
- Neosobní
- Napnutou
- Stresující

9. Byly Vám kladeny nějaké nepříjemné otázky?

- Ano (prosím, uveďte jaké)
- Ne

10. Byly Vám kladeny nějaké diskriminační otázky (např. otázky týkající se náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace)?

- Ano (prosím, uveďte jaké)
- Ne

11. a) Jak dlouho výběrový pohovor trval?

- Do 15 minut
- 15 – 30 minut
- 30 – 60 minut
- Nevím

11. b) Vyhovovala Vám délka pohovoru?

- Ano
- Ne, byl příliš krátký
- Ne, byl příliš dlouhý

12. a) Dozvěděla jste se všechny potřebné informace potřebné pro rozhodnutí vybrat si práci v dané organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Ne

12. b) V případě odpovědi spíše ne/ne (uved'te prosím, které informace Vám chyběly).

.....

13. V jakém pracovněprávním vztahu pracujete v organizaci XY?

- Dohoda o provedení práce
- Pracovní smlouva

14. a) Obdržela jste první pracovní den informace týkající se:

15.1 Činnosti organizace	ANO	NE
15.2 Historie organizace	ANO	NE
15.3 Firemních hodnot	ANO	NE
15.4 Cílů organizace	ANO	NE
15.5 Organizační struktury	ANO	NE

14. b) Jsou pro Vás tyto informace důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Ne

14. c) V případě odpovědi ano/spíše ano (uved'te prosím, zda byste uvítala poskytnutí těchto informací ve formě letáků či brožur).

- Ano (prosím, uveďte důvod)
- Ne

15. Byl Vám při nástupu do práce představen Váš přímý nadřízený?

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

16. a) Byl Vám poskytnut dostatek informací o pracovním místě (pracovní náplň, povinnosti, odpovědnost, pracovní doba, finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, apod.)?

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano ani ne
- Spíše ne
- Ne

16. b) V případě odpovědi spíše ne/ne uveďte prosím, které informace Vám chyběly.

.....

17. Setkala jste se během adaptace (proces začlenění do pracovního prostředí a kolektivu spolupracovníků) s neochotou ze strany Vašich spolupracovníků?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Byla Vám během procesu adaptace věnována dostatečná pozornost?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Jak byste zhodnotila náročnost zapojení do pracovního procesu?

- Náročné
- Spíše náročné
- Ani náročné, ani nenáročné
- Spíše nenáročné
- Nenáročné

20. Během které činnosti jste se naučila nejvíce?

(Seřadte postupně od 1 do 5, přičemž 1 - nejpřínosnější činnost; 5 – nejméně přínosná činnost)

- 22.1 ___ Úvodní zaškolení
- 22.2 ___ Rady a zkušenosti spolupracovníků
- 22.3 ___ Pomoc ze strany nadřízených
- 22.4 ___ Učení za provozu
- 22.5 ___ Jiné (prosím, uveďte)

21. Změnila byste něco na procesu výběru, přijímání a adaptace v organizaci XY?

- Ne
- Ano (prosím, uveďte)

22. Co je, podle Vás, příčinou častého odchodu zaměstnanců? (můžete zvolit více odpovědí)

- Náročné požadavky
- Nekvalitní výběr pracovníků
- Špatné začlenění nového pracovníka do chodu organizace
- Konflikty s vedoucími pracovníky
- Nízké mzdové ohodnocení
- Jiné (prosím, uveďte)

Příloha 3

Rozhovor s paní mistrovou

- 1. Jak dlouho pro organizaci XY pracujete?**
 - *V dubnu začínám 4. rok.*
- 2. Co pro Vás bylo rozhodující při výběru práce pro organizaci XY?**
 - *Líbilo se mi, že se jedná o ruční práci a že se mohu podílet na tvorbě něčeho hmotného, co jde vidět a líbí se lidem.*
- 3. Na jaké pozici jste tehdy pracovala?**
 - *Tehdy ještě žádné velké rozlišování pozic nebylo. Jednalo se o malý podnik a celkem nás tehdy pracovalo asi 5.*
- 4. A na jaké pozici pracujete nyní?**
 - *Stále vyrábím, ale mimo to se podílím na inovacích, a hlavně se starám o nové pracovníky, mám na starost jejich seznamování s pracovištěm, práci i spolupracovníky a celkově se starám o to, aby pracovali tak, jak mají.*
- 5. Staráte se o nějakou část výběrového procesu (výběr, přijímání, adaptace zaměstnanců)?**
 - *Ano, mám na starost adaptaci zaměstnanců, avšak občas se zapojuje i paní majitelka.*
- 6. Jsou podle Vašeho názoru v současnosti v organizaci kvalitní pracovníci s dlouhodobou perspektivou?**
 - *V současnosti? Ano.*
- 7. Myslíte si, že současný systém výběru a přijímání zaměstnanců nastavený v organizaci je efektivní?**
 - *Myslím si, že systém, který používáme pro příjem nových zaměstnanců, není efektivní, a že je tam hodně věcí, které bychom měli změnit, možná i celý systém přepracovat.*
- 8. A co byste konkrétně Vy změnila?**
 - *Myslím, že by se výběrové řízení mohlo opakovat třeba i častěji, ale hlavně přijímat opravdu ty nejlepší uchazeče.*
- 9. Myslíte si, že je zapojení do pracovního procesu náročné?**
 - *Určitě, ze začátku je s tím hodně problém, proto je novým zaměstnancům dávána větší doba na zaučení, než je normálně běžná.*
- 10. Je nově přijatým zaměstnancům věnován dostatek pozornosti?**
 - *Určitě, jak už jsem říkala, mají dlouho dobu na pochopení co se jak dělá a jakým způsobem to mají dělat oni. I z jejich strany jsme si všimli, že delší doba je potřebná, aby pochytily všechny informace, protože jich je poměrně hodně.*
- 11. Během které činnosti se zaměstnanci podle, Vás, naučí nejvíce?**
 - *Řekla bych, že nejvíce se naučí asi přímo za pochodu.*
- 12. Co je, podle Vás, pro nově přijaté zaměstnance nejtěžší?**
 - *Řekla bych, že zvládnout náročnost práce, pochopit ten správný systém a přijmout základní principy výroby, které jsou neměnné a nemohou si je přizpůsobovat podle sebe.*

- 13. Myslíte si, že by zaměstnancům pomohlo obdržet některé informace o společnosti v tištěné podobě?**
- *S tím je docela problém, protože většina věcí se týká know-how. Nicméně pracovníci mají možnost si dělat určité zápisky, a je na nich zda si to zapíší či nikoli.*
- 14. Myslíte si, že by bylo vhodné, stanovit jako jedno z kritérií výběrového řízení ukázky práce (jak mají balit výrobky atd.)?**
- *Zatím jsme takové kritérium nikdy neměli a sama jsem něčím podobným v předešlých zaměstnáních neprošla, takže neumím příliš posoudit.*
- 15. Změnila byste něco na procesu výběru, přijímání a adaptace v organizaci?**
- *No, řekla bych, že by se mohl urychlit systém umístění pracovníků na vhodné pracovní místo, v současnosti než „ustálíme“ pracovní náplň pracovníka zabere to hodně času.*
- 16. Jaký máte názor na rozvázání pracovního poměru po krátké době v této organizaci a z jakého důvodu se podle Vás děje?**
- *Myslím si, že pokud lidé odcházejí z toho důvodu, že jim práce nesedí tak je to pro nás jen dobře, protože by narůstal počet kazových výrobků a brzdilo by nás to. A hodně to je, podle mě, i tím, že té práce je hodně a jsme poměrně nároční na kvalitu výrobků a to hodně lidí zatím nezvládalo.*
- 17. Podle čeho se rozhodujete, zda jsou zaměstnanci bráni v úvahu?**
- *Tohle rozhodnutí je vždy na majitelce, která určuje, kdo bude přijatý a kdo ne.*

Příloha 4

Rozhovor s majitelkou

- 1. Jsou podle Vašeho názoru, v současnosti v organizaci kvalitní pracovníci s dlouhodobou perspektivou?**
 - *Ano*
- 2. Staráte se o nějakou část výběrového procesu (výběr, přijímání, adaptace zaměstnanců)?**
 - *V současnosti jsem některé kompetence předala na podřízené, například hlavní administrativní pracovnice se stará o přijímání zaměstnanců, mistrová o adaptaci zaměstnanců, detaily pak řešíme na poradách. Jakmile není některá z nich přítomna ve firmě, starám se o to osobně.*
- 3. Myslíte si, že současný systém výběru a přijímání zaměstnanců nastavený v organizaci je efektivní?**
 - *Řekla bych, že asi ne, hodně věcí se od prvního výběrového řízení sice vypilovalo, ale pořád jsou věci, na kterých je potřeba zapracovat.*
 - *Jedním z našich problémů je, že prozatím jsme byli hodně ovlivněni sezónní poptávkou, takže se v případě potřeby „nabrali“ lidi, kteří projeví větší zájem. Moc jsme ale neměli štěstí na pracovníky, které by tato práce naplňovala, většinou nebyli obětaví, drželi se striktně pracovní doby a přesčasy v případě potřeby i za příplatky pro ně nebyly přípustné, prostě neudělali nic navíc. Také jsme zatím nepřišli na způsob jak „přimět“ pracovníky zvýšit výkon, a často se nám stává, že pracovníci nejsou schopni přijmout pravidla a místo toho si je snaží přizpůsobit sobě.*
- 4. Myslíte si, že je zapojení do pracovního procesu náročné?**
 - *Ano, a je to převážně tím, že noví zaměstnanci nemají většinou vůbec představu o tom, co je čeká. Málokdo má s ručními pracemi a takovou náročností na kvalitu zkušenosti.*
- 5. Je nově přijatým zaměstnancům věnován dostatek pozornosti?**
 - *Nově přijatí zaměstnanci dostávají hodně prostoru na zapojení, většinou se jim aktivně věnujeme 2 - 3 měsíce, a když vidíme potenciál, i když třeba ještě nemají pracovní výkon, jaký požadujeme, jsme schopni se jim pak věnovat i nadále, protože si uvědomujeme, že je práce náročná.*
- 6. Během které činnosti se zaměstnanci podle Vás naučí nejvíce?**
 - *Řekla bych, že asi nejvíce po určité době strávené ve výrobě, kdy získají trochu přehled a nějakou praxi. Je to, ale hodně individuální a záleží na jejich přístupu, pili a vytrvalosti.*
- 7. Co je, podle Vás, pro nově přijaté zaměstnance nejtěžší?**
 - *Dodržování bezpečnostních a výrobních standardů.*

- 8. Myslíte si, že by zaměstnancům pomohlo obdržet některé informace o společnosti v tištěné podobě?**
- *Informace týkající se historie, cílů, či hodnot organizace možná ano, ale problém je s výrobními postupy či popisy práce, protože je to naše know-how.*
- 9. Myslíte si, že by bylo vhodné stanovit jako jedno z kritérií výběrového řízení ukázky práce (jak mají balit výrobky atd.)?**
- *Řekla bych, že by to mohlo pomoci získat zručnější zaměstnance. Ale zatím jsme to nezkoušeli.*
- 10. Změnila byste něco na procesu výběru, přijímání a adaptace v organizaci?**
- *Myslím si, že by se měl pozměnit dotazník a zavést vícekolový systém, možná by nebylo na škodu zkusit ty ukázky práce.*
- 11. Jaký máte názor na rozvázání pracovního poměru po krátké době v této organizaci a z jakého důvodu se podle Vás děje?**
- *Je to asi rovnoměrné, když je pracovní poměr rozvázaný z naší strany tak je to převážně proto, že zaměstnanci se nejsou schopni zapojit do pracovního koloběhu, a když je to z jejich strany, tak je to většinou proto, že nezvládají tlak způsobený nastavenou úrovní kvality výrobků, anebo nezvládají práci pod stresem, když se nestíhá a je toho hodně.*
- 12. Podle čeho se rozhodujete, zda jsou zaměstnanci bráni v úvahu?**
- *Zatím to bylo podle odpovědí v dotazníku, jejich možnosti nástupu, flexibility a prvního dojmu, ale ten nás zatím hodně klamal.*