

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení systémů přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve firmě
S&K Kontakt

Evaluating Employee Recruitment, Adaptation and Training System in S&K
Kontakt Firm

Student: Jakub Vala

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Vala**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Zhodnocení systémů přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve firmě S&K Kontakt**
Evaluating Employee Recruitment, Adaptation and Training System in S&K Kontakt Firm

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika firmy S&K Kontakt
 4. Analýza současných systémů přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve firmě S&K Kontakt
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

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, vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě dne 2.5.2016


.....

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců	6
2.1	Přijímání zaměstnanců	6
2.1.1	Zdroje zaměstnanců	6
2.1.2	Proces přijímání zaměstnanců.....	10
2.2	Adaptace zaměstnanců	15
2.2.1	Pojem adaptace	16
2.2.2	Adaptace jako personální činnost	16
2.2.3	Pracovní adaptace	17
2.2.4	Sociální adaptace.....	18
2.2.5	Řízení adaptace	19
2.2.6	Uvádění nových pracovníků do organizace.....	20
2.2.7	Adaptační plán.....	21
2.3	Vzdělávání zaměstnanců	22
2.3.1	Definice vzdělávání.....	22
2.3.2	Podnikové vzdělávání	23
2.3.3	Průběh podnikového vzdělávání	25
2.3.4	Metody vzdělávání	27
2.3.5	Školení povinná ze zákona.....	31
3	Charakteristika firmy S&K Kontakt	34
3.1	O společnosti S&K Kontakt	34
3.1.1	Historie	35
3.2	Organizační struktura	36
4	Analýza současných systémů přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve firmě S&K Kontakt	38
4.1	Systém získávání zaměstnanců.....	38
4.2	Systém výběru uchazečů	39
4.3	Proces adaptace zaměstnanců	40
4.4	Vzdělávací procesy	42
4.4.1	Školení povinná ze zákona.....	42
4.4.2	Úvodní školení	43
4.5	Dotazníkové šetření.....	46
4.5.1	Analýza dotazníkového šetření	46

5	Návrhy a doporučení	61
5.1.1	Přijímání zaměstnanců	61
5.1.2	Adaptace zaměstnanců	62
5.1.3	Školení zaměstnanců	62
6	Závěr	64
	Seznam použité literatury	65
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil procesy přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců. Myslím si, že jsem vybral nejen zajímavou, ale i kriticky důležitou problematiku každého podnikatelského subjektu, který zaměstnává nebo plánuje zaměstnávat lidskou pracovní sílu. Lidské zdroje jsou to nejcennější, co podnik vlastní. Bez kvalitních lidských zdrojů, nemá podnik šanci uspět mezi konkurencí. Každá firma by tedy měla věnovat maximální pozornost procesům týkajících se jejích zaměstnanců.

Tyto procesy spočívají především v oslovení a zaměstnání kvalitních zaměstnanců, jejich úspěšnou adaptací na firemní kulturu a neustálým rozvojem jejich schopností a dovedností. Teprve se správně řízenými zaměstnanci může společnost plně využít svého potenciálu.

Oblast řízení lidských zdrojů se začala vyvíjet někdy kolem roku 1915, když se zaměstnavatelé začali zajímat o rozvoj svých zaměstnanců a jejich osobní zájmy. Efektivně řízení zaměstnanci poskytovali společností obrovskou konkurenční výhodu a postupně tento trend zavádělo stále více společností. Dnes, se tato oblast považuje za jednu z nejdůležitějších a většina firem jí věnuje patřičnou pozornost. Bohužel se zdá, že mnoho společností, především těch menších, tento aspekt stále přehlíží.

První částí bakalářské práce je teoretická část, která popíše teoretické postupy a názory odborníků. Poté na teoretickou část naváže část praktická, ve které budou popsány a zhodnoceny procesy týkající se přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve firmě S&K Kontakt. Firma spadá se svými dvaceti zaměstnanci do kategorie malých firem. Cílem této práce je zjistit, zda společnost těmto procesům věnuje patřičnou pozornost, anebo patří ke společnostem, které si ještě neuvědomily, jak důležitá je tato oblast pro jejich existenci.

2 Teoretická východiska přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců

První část bakalářské práce je teoretická část, která popisuje obecné metody personálních činností, jimiž jsou přijímání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a jejich vzdělávání.

2.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců patří do skupiny personálních činností. Jejím cílem je objevit, přilákat a zaměstnat pracovní sílu s odpovídající kvalifikací. Na jedné straně vystupují zaměstnavatelé, kteří si navzájem konkurují ve snaze získat pracovní sílu. Na druhé straně stojí uchazeči o zaměstnání, kteří si vybírají mezi jednotlivými pracovními nabídkami.

V tradičním pojetí přijímání zaměstnanců se organizace snaží přilákat co nejvíce žadatelů o pracovní místo. Pro snížení finanční a pracovní náročnosti se však organizace často přiklání ke snižování počtu žadatelů. Tímto se celkově zvýší proces efektivnosti, kde je možné kvalitněji vyhodnotit jednotlivé uchazeče o práci, nicméně někteří vhodní kandidáti mohou být vyloučení z výběru.

Velmi důležité je, aby zaměstnavatel poskytl realistickou představu o organizaci, nabízené práci a požadavcích na pracovníka. Takto bude mít uchazeč již předem představu, zda je schopen nebo chce na danou pozici nastoupit. Organizace tak nemusí vynaložit další náklady jeho případným vyloučením z procesu přijímání. (Dvořáková, 2012)

2.1.1 Zdroje zaměstnanců

Organizace má na výběr ze dvou zdrojů, ze kterých může brát zaměstnance, a to z vnitřních a vnějších. Sama si volí, jaký zdroj je pro ni nejvhodnější. Vybírá na základě finančních možností, analýzy pracovního trhu, požadavcích na konkrétní pozici, či předchozích procesů získávání.

Vnitřní zdroje zaměstnanců

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů znamená obsazovat pozice zaměstnanci, kteří již v podniku pracují. Mezi výhody obsazování míst vlastními zaměstnanci můžeme zařadit následující:

- podnik už většinou má dostatečné informace o zaměstnancích a ví co od nich očekávat,
- zaměstnanci jsou již adaptovaní na firemní kulturu a vnitřní podmínky podniku a mohou využívat zkušenosti získané předchozím působením v organizaci,
- zaměstnanci si uvědomují možnosti vlastního postupu a rozvoje,
- nižší náklady.

Mezi nevýhody patří:

- soutěživost mezi zaměstnanci negativně ovlivňující sociální vztahy a morálku na pracovišti,
- omezenější přísun nových myšlenek, postupů a přístupů, které by mohli přinést uchazeči z vnějších zdrojů,
- omezený výběr vhodných kandidátů na pracovní pozici,
- povyšovaný zaměstnanec může dosáhnout svého maximálního potenciálu a poté již nebude schopen úspěšně plnit své úkoly.

K hlavním vnitřním zdrojům řadíme:

- volní pracovníci uspoření vlivem technického rozvoje (použití produktivnější technologie, zefektivnění pracovních procesů),
- volní pracovníci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami či ukončení nějaké činnosti,
- pracovníci, kteří jsou již díky získaným zkušenostem schopni vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří mají vlastní zájem přejít na nově vytvořenou nebo uvolněnou pracovní pozici.

Vnější zdroje zaměstnanců

Přijímání pracovníků z vnějšího, neboli externího trhu práce znamená přijímat zaměstnance z vnějšího prostředí organizace. Jedná se o takové pracovníky, kteří v organizaci momentálně nepracují. Takoví zaměstnanci mohou organizaci inspirovat ke změnám, poskytnout jiný náhled na danou problematiku a odlišné postupy k řešení problémů. Organizace ovšem musí vynaložit větší úsilí a náklady na jejich pracovní a sociální adaptaci. (Dvořáková, 2012)

"Při získávání pracovníků z vnějšího trhu práce musí personalista zvážit:

- *termín uveřejnění nabídky pracovního místa,*
- *termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení,*
- *termín výběrového řízení,*
- *termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům,*
- *termín nástupu do zaměstnání,*
- *délku zkušebního období".(Dvořáková, 2012, s. 135)*

Mezi metody oslovení potenciálních zaměstnanců z vnějších zdrojů patří následující:

nabídka práce na místní vývěsce - Vhodné pro manuální a nižší administrativní či technické pracovní funkce, kde se požaduje základní až střední vzdělání. Jedná se o velmi levný způsob oslovení, je však žádoucí úzce specifikovat požadavky na pracovní pozici, aby se zamezilo nadměrnému příjmu žádostí o přijetí.

nabídka práce prostřednictvím úřadu práce - Organizace zašle požadavky na pracovní pozici úřadu práce, který poté vybírá vhodné kandidáty ze své databáze uchazečů o zaměstnání.

on-line nabídka prostřednictvím job serverů nebo vlastních stránek (e-recruitment) - Organizace vyvěsí nabídku práce na pracovních serverech či vlastních stránkách. Obliba této metody velmi rychle stoupá. Výhodou je nízká cena a velmi široký záběr uchazečů. Nicméně je potom časově náročné vytřídit nevhodné uchazeče.

inzerce v tisku, rozhlasu a televizi - Inzerce v lokálních médiích je vhodná pro získání pracovníků se základním až středním vzděláním na nižší pozice. Pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky na vyšší pozice, je však účinnější inzerovat v celostátních masmédiích, což je ale finančně náročné.

spolupráce se vzdělávacími institucemi - Organizace na školách pořádá firemní prezentace, nabízí pracovní stáže a praxe studentům nebo si nechává doporučit vhodné absolventy. Výhodou je osobní přístup k uchazečům a výchova loajálních zaměstnanců od nižšího věku, kteří získávají praxi již během studia.

veletrhy pracovních příležitostí - Organizace láká kandidáty na atraktivní vyhlídky při rozvoji kariéry, možnostmi dalšího vzdělání, zajímavou náplní práce a případné zaměstnanecké výhody. Cíleno především na studenty vysokých škol a absolventy. Velkou výhodou je možnost provést tzv. screeningových rozhovorů - rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení.

nabídka služeb personálních agentur - Personální agentury se zabývají zprostředkováním práce a jiných služeb v oblasti lidských zdrojů. Většinou pracují pro zaměstnavatele a ne pro uchazeče o zaměstnání. Vyhledávají pro firmy vhodné uchazeče na nabízené pozice, a ty lepší agentury často ručí za jejich kvalitu. Výhodou je rychlý přísun vhodných kandidátů, ale nevýhodou mohou být vyšší náklady vyplývající ze spolupráce s agenturou.

samostatné přihlášení uchazeče - Uchazeči, což jsou nejčastěji uchazeči o manuální či administrativní místa a absolventi, posílají své žádosti bez pobídky organizace. To znamená, že nereagují na konkrétní nabídky práce. Tyto žádosti přinášejí zpravidla malý efekt jak uchazečům, tak zaměstnavatelům, protože se většinou týkají míst, které jsou zrovna obsazené. Zaměstnavatel tyto žádosti může uschovat pro pozdější potřeby organizace.

doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem - Jedná se o levnou a účinnou metodu. Zaměstnanci, kteří již jsou seznámeni s organizační strukturou podniku a požadavky na zaměstnance, doporučují vhodné známé. Z výzkumů o metodách získávání zaměstnanců vychází, že u neformálnějších metod, což jsou např. samotné přihlášení nebo doporučení zaměstnanci, je větší pravděpodobnost delšího

pracovního vztahu než u více formálnějších metod. Tito zaměstnanci většinou v praxi odvádějí vynikající pracovní výsledky, déle setrvávají v pracovním poměru a mají lepší pracovní morálku. (Dvořáková, 2012)

2.1.2 Proces přijímání zaměstnanců

Koubek(2008) rozlišuje 12 kroků v procesu přijímání zaměstnanců:

- *identifikace potřeb získávání pracovníků,*
- *popis a specifikace obsazované pracovní pozice,*
- *zvážení alternativních možností,*
- *výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,*
- *identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,*
- *volba metod získávání pracovníků,*
- *volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,*
- *formulace nabídky pracovní pozice,*
- *uveřejnění nabídky pracovní pozice,*
- *shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,*
- *předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,*
- *sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“ (Koubek, 2008)*

Ve své práci však díky jejímu rozsahu popíšu o něco zjednodušenější a obecnější kroky procesu přijímání zaměstnanců. Je na vedení podniku, které kroky využijí. Jedná se o následující kroky:

- rozhodnutí o zahájení náboru,
- analýza pracovního místa,
- definování požadavků,
- výběr zdrojů a metody oslovení uchazečů,
- shromáždění nabídek a předvýběr,
- volba metody výběru uchazečů,
- přijetí pracovníka.

Rozhodnutí o zahájení náboru

Prvním impulsem pro zahájení přijímacího procesu je potřeba obsazení pracovní pozice. Tato potřeba může vzniknout z mnoha důvodů. Může se jednat například o rozšiřování podniku, odchod stávajícího zaměstnance pryč z podniku nebo na jinou pozici, anebo jeho neschopnost plnit zadané úkoly.

Analýza pracovního místa

Poté co si podnik uvědomí potřebu zaplnění pracovní pozice, musí důkladně zanalyzovat všechny aspekty týkající se dané pozice. Tato analýza je velmi důležitým krokem, jelikož na základě získaných informací se odvíjí celý přijímací proces. Na základě analýzy podnik volí jaké metody získávání a výběru zvolí, jaké by nový zaměstnanec měl mít vlastnosti a dovednosti, a z jakých zdrojů by měl pracovníky vybírat. Jedná se především o tyto informace:

- účel pozice – popis podstaty a přínosu pracovní pozice,
- náplň práce – popis pracovních výkonů na pozici,
- zodpovědnost – popis výstupů, za které zaměstnanec nese zodpovědnost,
- kritéria výkonu – popis měřítek a ukazatelů, které hodnotí úspěšnost vykonávání práce,
- odpovědnost – popis rozsahu svěřených pravomocí, složitosti problémů, množství spravovaných zdrojů na pracovní pozici,
- organizace – vymezení podřízených a nadřízených vztahů související s pracovní pozicí,
- osobní rozvoj – popis možností rozvoje pracovníka (školení, povýšení atd.),
- prostředí – popis pracovních podmínek (bezpečnost, pracovní doba atd.).

Definování požadavků

Po důkladné analýze pracovní pozice, by podnik měl být schopen definovat konkrétní požadavky, které budou kladeny na uchazeče o pracovní pozici. Podnik by

měl najít kompromis mezi příliš vysokými a nízkými požadavky. Pokud bude mít příliš vysoké požadavky, nemusí přilákat mnoho zájemců o pracovní pozici a noví pracovníci by se mohli cítit podhodnocení. Naopak nízké nároky mohou vést k neuspokojivým pracovním výkonům nových zaměstnanců. Mezi požadavky nejčastěji branými v úvahu při přijímacím procesu patří následující:

- vzdělání a odborná příprava – požadovaná úroveň a zaměření vzdělání uchazečů,
- schopnosti – dovednosti, které účastník musí zvládat pro vykonávání práce na pracovní pozici,
- zkušenosti – informace o uchazečových dosavadních zkušenostech s vykonáváním práce ve stejném oboru, podobné pracovní pozici či podobné organizaci,
- osobní předpoklady – požadavky na osobnost, sociální chování, povahové rysy atd.,
- další požadavky – neobvyklá pracovní doba, cestování atd.,
- schopnost plnit požadavky uchazečů – popisuje v jaké míře je podnik schopen plnit osobní požadavky uchazečů např. v oblasti vzdělání, kariérního postupu atd.

Výběr metody a zdroje získávání uchazečů

Poté, co si podnik definuje přesné požadavky na uchazeče, je schopen vybrat vhodnou metodu oslovení a zdroj uchazečů. Zdroje a metody oslovení byly již popsány v kapitole 2.1.1 Zdroje zaměstnanců.

Shromáždění nabídek a předvýběr uchazečů

V úvodní fázi většinou podnik po uchazečích žádá zaslání motivačního dopisu s příloženým životopisem. Po zveřejnění nabídky pracovní pozice a shromáždění dostatečného množství žádostí o práci, podnik ve většině případů postupuje následovně:

- vytvoří seznam uchazečů,
- písemně každému uchazeči zašle poděkování,

- požádá uchazeče o vyplnění podnikového dotazníku,
- porovná uchazeče s požadavky na pracovní pozici,
- vytvoří přiměřeně velký seznam vyhovujících uchazečů,
- vytvořit rezervu dalších přijatelných uchazečů,
- pozve vyhovující uchazeče na pohovor. (Armstrong, 2006)

Metody výběru uchazečů o pracovní pozici

Tato fáze nastává poté, co už podnik má vytvořený seznam předběžně vhodných uchazečů. Během této fáze získává podnik přesnější představu, jaké mají jednotliví uchazeči dovednosti, vlastnosti a schopnosti a vytvoří si pořadí nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání. Při volbě metody je brána v úvahu především pracovní pozice, na kterou je uchazeč vybírán, ale také firemní kultura a zvyklosti uvnitř podniku.

Analýza životopisu – velmi oblíbená metoda výběru pracovníků, je však nedostatečná a zpravidla se tak kombinuje s další metodou. Personalisté se zaměřují především na informace týkající se dosavadního vzdělání a praxe uchazeče, ale zkušení personalisté dokážou z životopisu vyčíst také mnohé o osobnosti uchazeče.

Dotazník – shromažďuje informace např. o důvodu ukončení předchozího zaměstnání, výpovědní době stávajícího zaměstnání, časových možnostech, důvodu zájmu o organizaci atd. Jeho výhodou je směřování na konkrétní, vyžadované odpovědi.

Pohovor – patří mezi klíčovou metodu každého výběrového řízení. Obě strany díky pohovoru získají autentické informace, které jsou pak schopny vyhodnotit a posoudit s vlastními požadavky a představami. Pohovor vedou pracovníci personálního útvaru zaměstnavatele, pracovníci specializované agentury, nebo vedení podniku. Existuje mnoho druhů pohovorů. Mezi nejrozšířenější můžeme zařadit úvodní pohovor, jemuž většinou předchází předběžný výběr na základě životopisu.

Reference – díky referencím může zaměstnavatel získat důvěrné, konkrétní informace o daném uchazeči a názory o jeho vhodnosti na danou pracovní pozici. Dále zaměstnavatel může ověřit tvrzení daného uchazeče o sobě a svých výkonech (důvod odchodu ze zaměstnání, výše platu, pracovní chování, spolehlivost, zodpovědnost, sociální interakce atd.).

Assessment centra – jedná se o jeden z nejspolehlivějších způsobů, jak zjistit předpoklady uchazečů na danou pracovní pozici. Spočívá v pozorování chování a výkonů uchazečů o zaměstnání v různých nasimulovaných situacích. Rozhodující aspekty simulací jsou podobné skutečným pracovním podmínkám a jsou zátěžově cíleny tak, aby byly identifikovány potřebné schopnosti a dovednosti uchazečů (jednání pod tlakem, týmová spolupráce, metody řešení problémů, sociální interakce atd.). Pro jeho časovou, odbornou a finanční náročnost assessment centra využívají především velké firmy pro výběr uchazečů na vysoké vedoucí pozice.

Testy pracovní způsobilosti – Jde o paletu nejrůznějších testů, jejichž cílem je posoudit způsobilost k efektivnímu vykonávání práce na dané pozici. Hodnotí se jak pracovní způsobilost, tak psychická stránka a osobnost uchazeče. Mezi nejrozšířenější testy patří:

- test inteligence – měří duševní, mechanické a smyslové dispozice uchazečů, výsledky jsou prezentovány pomocí inteligenčního koeficientu – IQ,
- test schopností – měří vybrané dovednosti, např. zručnost, práce s čísly, organizační schopnosti atd.,
- test osobnosti – ukazuje vybrané stránky uchazečovi osobnosti, rysy povahy, způsob uvažování, úroveň společenského jednání apod.,
- grafologie – ukoumání lidské povahy na základě jeho rukopisu.

Lékařské vyšetření – používá se u pracovních pozic, kde by mohlo dojít k vážnému ohrožení zdraví ostatních lidí, např. v potravinářství. Zaměstnavatel si ovšem musí dát pozor na diskriminaci na základě některých zdravotních problémů.

Přijetí uchazečů na zkušební dobu – jedná se organizačně a časově nákladnou metodu, která je však vysoce efektivní. Podnik přijme více uchazečů na zkušební dobu a po výběru nejlepšího uchazeče ostatní propustí.

Výběr a přijetí zaměstnance

Jakmile podnik nasbírá dostatečné informace o jednotlivých uchazečích, rozhoduje se, které uchazeče přijme. Dr. Krajáč (2005) uvádí, že podnik má k dispozici tři modely rozhodování o uchazečích:

- Limitní model – podstatou limitního modelu je, že kandidát musí plnit minimální stanovené kritéria ve všech testovaných schopnostech a dovednostech. Pokud účastník nesplní jen jedno kritérium, nepostoupí do dalšího kola přijímacího řízení, ani pokud v ostatních oblastech dosahoval vynikajících výsledků.
- Kompenzační model – model odstraňuje nutnost dosažení minimálních stanovených kritérií u limitního modelu a umožňuje kompenzovat některá nesplněná kritéria vynikajícími výsledky v jiných oblastech. Vliv kompenzace vynikajících výsledků se ještě zvyšuje, pokud jich bylo dosaženo v oblastech, které můžou být nápomocné k rozvoji nedostatečných oblastí.
- Postupné vylučování – tento model je založený na postupném vyřazování kandidátů v jednotlivých kolech přijímacího řízení a testování, dokud nezůstane jen jeden, nebo množství, které podnik zamýšlí přijmout.

Poté co podnik vybere nejvhodnějšího kandidáta, předloží mu pracovní nabídku a vyzoomí neúspěšné kandidáty. K vyzoomění neúspěšných kandidátů by však mělo dojít až poté, co vybraný uchazeč přijme pracovní nabídku. (Krajáč, 2005)

2.2 Adaptace zaměstnanců

Tato kapitola popisuje pojem adaptace, adaptaci jako personální činnost a její rozdělení. Poté se zabývá nejdůležitějšími částmi procesu řízení adaptace, jako je například uvádění pracovníků na nové místo a jejich začleňování.

2.2.1 Pojem adaptace

Adaptací se rozumí schopnost či vlastnost přizpůsobit se. Nejčastěji se termín adaptace využívá v oblasti biologie, kde vyjadřuje schopnost organismu přizpůsobit se životním podmínkám během života. Byl však převzat i do sociologie a psychologie. Schopností přizpůsobit se disponuje ve větší či menší míře každá lidská bytost.

2.2.2 Adaptace jako personální činnost

Zjednodušeně řečeno adaptace zaměstnanců představuje proces seznamování a přizpůsobení zaměstnance nové pracovní pozici a nastává poté, co zaměstnanec začne pracovat v dané organizaci. Úspěšnost tohoto procesu určí, jaký vztah bude nový zaměstnanec mít k novému zaměstnavateli, a jak úspěšně bude vykonávat svoji novou práci. Úvodní fáze pracovního poměru jsou proto velmi důležité. Zaměstnavatel by proto měl vytvořit takové podmínky, aby zaměstnanec mohl co nejeftivněji začít vykonávat svou práci. Toto nezahrnuje pouze adaptaci na pracovní úkon, ale i vžití do mezilidských vztahů a kultury podniku. Adaptace se tedy rozděluje na pracovní a sociální.

U každého zaměstnance probíhá pracovní a sociální adaptace odlišně. Je to způsobeno tím, že každý zaměstnanec má odlišnou osobnost, od které se odvíjí jeho styl chování a reakce na okolní prostředí. Dalším faktorem jsou rozdílná očekávání jednotlivých pracovníků před nástupem do zaměstnání. Velkou roli také hraje jeho předchozí praxe a působení předchozích sociálních podmínek. Míru adaptovanosti můžeme hodnotit jako přiměřenou a nepřiměřenou.

Adaptační proces by měl být usměrňován a regulován pomocí systematicky řízeného adaptačního programu, do něhož jsou zapojeni personalisté, nadřízení a mentoři nových pracovníků. Doba adaptace závisí na konkrétní firmě, pracovní pozici a zaměstnanci, ale většinou trvá kolem šesti měsíců.

Ve velkém množství společností se bohužel jedná pouze o administrativní a informativní úkon, během kterého dojde naplnění potřeb a splnění povinností jenom jedné strany. Společnost tak přichází o možnost navázat plnohodnotný první kontakt a vazbu s člověkem, který do ní vstupuje. Důležitost adaptace zaměstnanců si však

uvědomuje stále více společností, a proto se stává jednou z nejrychleji se rozvíjejících personální činností. (Kocianová, 2010)

Další definice adaptace zaměstnanců z pohledu různých autorů:

„Adaptace je proces, kdy se nový zaměstnanec vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. S tím souvisí adaptace pracovní, kdy jde o přiměřené zvládnutí pracovních úkolů a dosažení daného výkonového standardu a adaptace sociální, což je proces přiměřeného zařazení pracovníka do interpersonálních vztahů příslušné skupiny.“ (Bucháčková, 2003, s.38)

„Adaptace nového zaměstnance představuje „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“ (Koubek, 2001, s.181)

2.2.3 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je proces, ve kterém se zaměstnanec seznamuje se specifickými požadavky na danou pracovní pozici (odborná příprava, praktické zkušenosti, osobnost).

Zaměstnanec neprochází pracovní adaptací pouze v případě nástupu do organizace, ale i při změně jeho pracovního zařazení. Tato změna může být jak horizontální (přechod na jiné oddělení, změna pracovního místa ze zdravotních důvodů), tak vertikální (sesazení nebo povýšení). Znovu se adaptovat na práci musí také zaměstnanci po delší nepřítomnosti (mateřská dovolená, pracovní neschopnost).

Proces ve své podstatě probíhá v různých podobách po celou dobu vykonávání práce zaměstnancem. Důvodem jsou neustále se měnící nároky na zaměstnance.

Míru vyrovnání se zaměstnancem s pracovní situací ovlivňuje proměnlivost faktorů, které ovlivňují průběh a dosaženou úroveň adaptace. Tyto faktory lze rozdělit na dvě skupiny: faktory objektivní a faktory subjektivní.

Tabulka 2.1 Faktory ovlivňující průběh adaptace

Objektivní faktory	Subjektivní faktory
Hodnocení pracovníku nadřazeným	Fyzická zdatnost
Vnější pracovní podmínky	Osobní návyky
Obsah a charakter práce	Životní tempo
Způsob vedení nadřízeného	Psychická odolnost
Firemní kultura	Hodnotová orientace
Organizace práce	Odborná připravenost
Vliv mimopracovního prostředí	Úroveň motivace

Zdroj: Štikar, 2003, upraveno autorem

Úroveň adoptovanosti lze rozpoznat např. podle kvantity nebo kvality plnění daných úkolů. Mezi další projevy adaptovanosti patří samostatnost, iniciativa, pracovní aktivita a sebedůvěra zaměstnance. (Štikar, 2003)

2.2.4 Sociální adaptace

Proces sociální adaptace znamená začleňování zaměstnance do vztahů mezi ostatními zaměstnanci a sociálního prostředí podniku. Během sociální adaptace, si nový zaměstnanec konkretizuje a upravuje vzorce společenského jednání v různých situacích, do kterých se během vykonávání pracovní činnosti dostane. (Nový, Surynek, 2006).

V rámci sociální adaptace se zaměstnanec přizpůsobuje lidem, se kterými je při práci v úzkém kontaktu, neboli pracovnímu týmu a celkové firemní kultuře. Adaptace na firemní kulturu je důležitý proces, během kterého jsou zaměstnanci začleňováni do organizace. V průběhu procesu by nový zaměstnanec měl přijmout cíle, hodnoty, názory a role organizace, které určují žádoucí způsoby chování pracovníků uvnitř i vně organizace. Za dostatečnou úroveň sociální adaptace zodpovídají manažeři, personalisti či patroni. (Štikar, 2003)

Mezi faktory ovlivňující pozitivně či negativně průběh adaptace na firemní kulturu řadíme především typ organizační kultury, její sílu, stabilitu a proměnlivost. Výsledkem úspěšně adaptovaného zaměstnance je míra jeho identifikace s organizací, která se projevuje určitými vnějšími projevy zaměstnanecké loajality. Mezi tyto projevy můžeme zařadit veřejnou podporu organizace, podpora cílů

organizace, pracovní věrnost, loajalita apod. Nepříznivý vývoj se obvykle projevuje nízkou loajalitou, častými absencemi a eventuální častou fluktuací zaměstnanců.

V rámci procesu adaptace na pracovní tým se pracovník integruje do struktury vztahů uvnitř pracovní skupiny. V případě úspěšné adaptace je vytvořen soulad mezi hodnotami, cíli a normami zaměstnance a skupiny. Základem adaptace na pracovní tým je osobní kontakt s ostatními členy skupiny. Díky interakci s ostatními se zaměstnanec učí skupinová pravidla a žádoucí či nežádoucí projevy sociálního chování.

Dosaženou adaptovanou v průběhu adaptace na pracovní tým ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní faktory můžeme zařadit např. schopnost socializace zaměstnance a jeho celkovou sociální vyspělost. K vnějším faktorům patří např. firemní zvyklosti a tradice, styl vedení a osobnost nadřízeného, kvalita sociálního klimatu a vztahy uvnitř pracovní skupiny. Neúspěšná adaptovanost nového člena pracovní skupiny může být zapříčiněna problémem ze strany nového člena, ze strany skupiny anebo kombinací obojího. Problémem nového člena skupiny může být např. jeho neochota ke spolupráci s ostatními členy skupiny, jeho sociální nezralost, silná vazba k předchozímu zaměstnání či sociálnímu prostředí. Neochota skupiny přijmout mezi sebe nového člena může pramenit z toho, že je vnitřně nesourodá a má sklon ke konfliktům.

Přiměřená adaptovanost na pracovní tým se vyznačuje velkou kooperací, participací a konformitou. Naopak při nepřiměřené adaptovanosti nový člen vykazuje omezenou komunikativnost, konfliktnost, nekonformitu a projevy rezistence či sabotování. (Štikar, 2003)

2.2.5 Řízení adaptace

Podnik musí při řízení adaptačního procesu brát v úvahu dva aspekty – pracovník a organizace. Zaměstnanec vyžaduje uspokojování jeho finančních, rozvojových a sociálních potřeb a organizace zase efektivní pracovní výkony a úspěšné plnění zadaných cílů. Nejdůležitějšími cíli řízení adaptace je tedy dostatečné začlenění pracovníka do pracovní skupiny a celé organizace, zvládnutí nároků kladenými organizací a dobré vyhlídky k osobnímu růstu.

Jedním z faktorů, které organizaci napomohou k efektivní adaptaci, jsou dobré vztahy s veřejností. Je žádoucí, aby organizace vynakládala úsilí na vylepšení vztahů s veřejností. Tohoto zlepšení může dosáhnout např. zveřejňováním informací o hospodářských výsledcích, účastí na oborových a pracovních veletrzích a pořádáním různých besed.

Další možností, jak zefektivnit vzdělávací proces, je spolupráce se středními a vysokými školami. Existuje mnoho forem takového spolupracování. Patří mezi ně například pořádání exkurzí pro studenty, umožnění odborné praxe, svolení k vypracování odborných prací o organizaci, pořádání přednášek a různé výchovné programy zajišťující nejlepším absolventům místa v organizaci. Díky této spolupráci studenti již při studiu přicházejí do styku s organizační strukturou a prostředím dané firmy, což usnadní celý adaptační proces.

2.2.6 Uvádění nových pracovníků do organizace

Jak již bylo řečeno výše, první kroky v navazování pracovního vztahu zaměstnance se zaměstnavatelem jsou velmi důležité, a proto by každá organizace měla věnovat tomuto procesu velkou pozornost. Důležitým prvkem prvních kontaktů je kvalitně zpracovaná příručka pro nové zaměstnance, která obsahuje veškeré důležité informace o organizaci. Příručka by neměla být příliš obsáhlá a složitá, aby zaměstnanec neodrazovala od čtení a měla by obsahovat následující informace:

- popis firmy (historie, struktura, vize, cíle, organizační struktura atd.),
- pracovní podmínky (pracovní doba, přestávky, dovolená atd.),
- informace týkající se pracovní neschopnosti (termíny, způsob a osoba, které musí zaměstnanec oznámit pracovní neschopnost),
- sociální program (péče o zaměstnance),
- interní pravidla,
- možnosti vzdělávání a rozvoje,
- hrazení nákladů spojených s vykonáváním pracovní činností (služební cesta atd.). (Armstrong, 2006)

Nejvhodnějším způsobem jak předat informace novým zaměstnancům, je však ústní forma. Nový zaměstnanci vnímají osobní kontakt pozitivněji, protože zaměstnavatel tak prokazuje větší zájem.

2.2.7 Adaptační plán

Úspěšné adaptaci zaměstnanců dosáhne organizace nejlépe, pokud má stanovený efektivní adaptační program. Správně nastavený program dokáže kromě pomoci pracovníkovi začít dříve efektivně vykonávat jeho práci, také značně snížit podniku náklady související s nástupem nového pracovníka. Jedná se např. o náklady spojené se zvýšenou kontrolou pracovníka a náklady související se špatně odvedenou prací.

Různé pozice v organizaci vyžadují různou dobu a odlišný způsob adaptování. V případě manuálních prací bývá doba adaptace mnohem kratší a jednodušší (pouze povinná a základní zaškolení na pracovišti), než při adaptaci na manažerské pozice a pozice specializovaných pracovníků (adaptační proces může trvat déle než půl roku). Proto by pro jednotlivé pozice v organizaci měli být vytvořeny individuální adaptační plány a výsledky procesu zaznamenávat v časovém harmonogramu. Plán adaptace by se měl zaměřovat jak na pracovní, tak i na sociální adaptování. Efektivní adaptační plán by měl zahrnovat společnou část zaměřující se na celopodnikovou adaptaci a jednotlivé body související s adaptací na konkrétní pracovní pozici.

Podle Kociánová (2010) adaptační plán zahrnuje následující kroky:

- poskytnutí nejdůležitějších informací o organizaci a písemných materiálů určené novým zaměstnancům,
- poskytnutí informací týkajících se organizačních náležitostí a samotné pracovní pozice,
- seznámení pracovníka s mentorem, koučem a novými kolegy,
- bezpečnostní a vstupní školení,
- pravidelné rozhovory s nadřízenými a personalisty (spokojenost pracovníka s organizací a pracovní pozicí, vztahy s ostatními zaměstnanci, oceňování snahy pracovníka se adaptovat atd.),

- písemné hodnocení průběhu adaptace a závěrečné hodnocení po ukončení procesu,
- zpětná vazba zaměstnance na adaptační proces. (Kocianová, 2010)

2.3 Vzdělávání zaměstnanců

Tato kapitola nejprve popíše základní pojmy v oblasti vzdělávání, a poté se zaměří na jeho přínos a význam pro podnik. Dále popíše jeho fáze a metody.

2.3.1 Definice vzdělávání

Vzdělávání je systematický, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se, který má svůj začátek a konec. (Hroník, 2007)

Vzdělávání rozlišujeme na dva základní typy – formální a neformální. Za formální vzdělávání je považováno takové, které probíhá ve vzdělávacích institucích a vede k získání uznávaných certifikátů a kvalifikací, zpravidla při něm absolvent postupuje na pomyslném vzdělanostním žebříčku. (DVmonitor)

Neformální vzdělávání je vzdělání, které je dobrovolné a přístupné každému. Jedná se o organizovaný proces se vzdělávacími cíli, který je zaměřen na ty, kteří se učí, a počítá s aktivní účastí vzdělávaných osob. Neformální vzdělávání je zaměřeno na osvojování dovedností pro život a přípravu k aktivnímu občanství a zahrnuje jak individuální, tak skupinové učení s kolektivním přístupem. Je celistvé, a je zaměřeno na průběh procesu učení a na zkušenosti a činnosti vycházející z potřeb účastníků. (Národní ústav pro vzdělávání)

V dnešní době, kde se ve většině odvětví od sebe produkty a služby podniků rozlišují jen minimálně, může být pro zákazníka rozhodující kvalita a způsob poskytování těchto služeb a produktů. Aby byl toto podnik schopen zabezpečit, je nutné, aby se zaměřil na vzdělávání svých zaměstnanců. Je obecně známo, že zaměstnanci jsou nejvýznamnější a nejcennější složkou podniku, protože zabezpečují efektivní využívání dalších zdrojů (materiální, finanční, informační a jiné), a na rozdíl od ostatních podnikových zdrojů, se lidské zdroje podniku jejich využíváním neopotřebovávají, naopak dochází k jejich zhodnocení. Bez schopných zaměstnanců není podnik schopen na trhu uspět. Pokud si podnik uvědomí

důležitost této oblasti a patřičně se na ni zaměří, může získat silnou konkurenční výhodu, díky které se bude odlišovat od ostatních subjektů na trhu. Vzdělávání zaměstnanců tedy patří k dalším klíčovým činnostem personalistiky.

2.3.2 Podnikové vzdělávání

Jedná se o konkrétní vzdělávací proces, který organizuje podnik. Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, včetně formování sociálních znalostí potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů zaměstnanců mezi sebou. Podnikové vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání zaměstnanců uvnitř podniku, tak i vně podniku. Pokud se jedná o vzdělávání realizované ve vlastním podnikovém vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, jedná se o vzdělávání vnitropodnikové. Naopak vzdělávání mimo podnik se označuje jako externí vzdělávání. (Koubek, 2008)

Pokud chce podnik na trhu přežít, je pro něj velice důležité investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Investice do lidského kapitálu jsou základním předpokladem pro zvyšování efektivity, celkové výkonnosti a konkurenční schopnosti podniku.

Hlavní cíle podnikového vzdělávání

Zvýšení ziskovosti podniku - Pomocí vzdělávání dosahují zaměstnanci lepších pracovních výkonů, což vede ke zvýšení celkové ziskovosti podniku.

Motivace – Vzdělávání má pozitivní vliv na motivovanost zaměstnanců. Motivovanější zaměstnanci dosahují lepších pracovních výsledků a rostí produktivita podniku.

Snížení fluktuace – Pomocí vzdělávání dochází k uspokojování rozvojových potřeb zaměstnanců vedoucí k jejich vyšší spokojenosti v organizaci a snížení míry jejich fluktuace.

Spokojenost zákazníků – Pokud zákazník nevidí dostatečnou snahu o rozvoj zaměstnanců u svého partnera, může přejít ke konkurenci.

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu,

- přípravu pracovníků k pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace (doškolování) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě,
- rekvalifikaci (přeškolování) – formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání,
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci,
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje). (Bartoňková, 2010)

Aby bylo vzdělávání co nejvíce efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.

Vzdělávací projekt musí mít:

- konkrétně definované, jasné cíle,
- definované vazby a hranice s okolím,
- definici výstupů,
- zhodnocené přínosy,
- určený termín začátku,
- určený termín ukončení,
- stanovená akceptační kritéria.

Proces realizace zahrnuje následující kroky:

- zhodnocení momentální situace (situační analýza),
- specifikace žádoucích výstupů (formulace cílů),
- určení strategie (definice postupu, alokace zdrojů),
- monitorování průběhu (kontrola postupu, zpětná vazba).

Struktura postupu:

- co uděláme (popis obsahu změnové aktivity),
- jak to uděláme (popis metod, technik, forem),
- kdo to udělá (leader změny, vlastník změny),

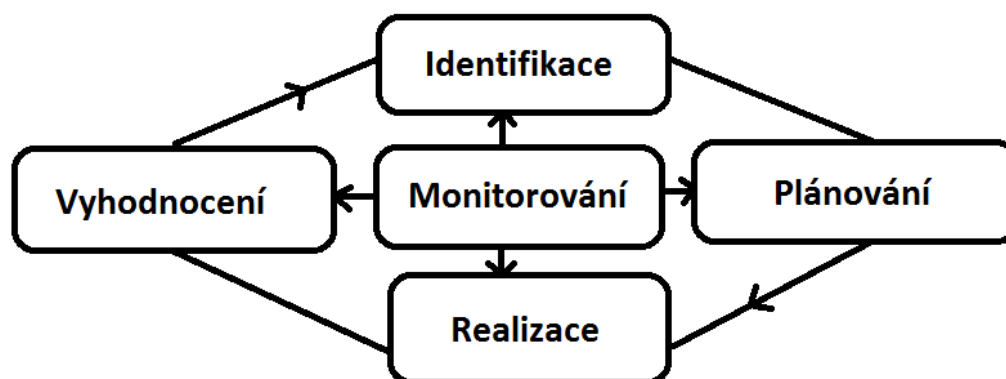
- za kolik (plán nákladů, přímých i nepřímých) (Barták, 2007).

2.3.3 Průběh podnikového vzdělávání

Jedná se o opakující se cyklus, vycházející z podnikové vzdělávací politiky, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání, který se zároveň opírá o institucionální a organizační předpoklady vzdělávání. Probíhá nepřetržitě, kde se zkušenosti z předchozích cyklů využívají v následujících cyklech, a dochází tak k soustavnému zlepšování vzdělávacího procesu. Efektivní vzdělávání představuje dlouhodobý proces. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

Proces se podle většiny autorů skládá ze čtyř fází:

Obrázek 2.1 Průběh podnikového vzdělávání



Zdroj: Dudek,2000\

Identifikace vzdělávacích potřeb

Organizace si musí určit, do kterých oblastí vzdělávání bude investovat své omezené zdroje, aby docházelo k co nejvýraznějším efektům vzdělávání. Určením těchto oblastí podnik dosáhne analýzou shromažďovaných informací o zaměstnancích. Jedná se o informace týkající se současného stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů nebo větších celků podniku. Získané informace se poté porovnávají s optimální (požadovanou, plánovanou) výkonností. (bussinessinfo)

Dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

Fáze identifikace se ve velké míře prolíná s další personální činností, kterou je hodnocení zaměstnanců. Jestliže hodnocení pracovního výkonu ukáže, že zaměstnanec nemá některou z požadovaných kompetencí na dostatečné úrovni, je třeba naplánovat vzdělávací proces rozvíjející tuto kompetenci. Účinnost vzdělávacího procesu můžeme ověřit při dalším hodnocení pracovního výkonu.

K analyzování a identifikaci vzdělávací potřeby se používají různé metody. V některých případech se dají využívat samostatně, ale ideálním způsobem je použít více metod zároveň. Mezi tyto metody patří především následující: strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, skupinová diskuze, participace.

Jako výsledek první fáze identifikace vznikne seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců, na základě kterého je poté navržen vzdělávací program.

Plánování

Na základě informací z první fáze identifikace je třeba vypracovat návrh vzdělávacího plánu, ze kterého potom vznikne samotný vzdělávací proces. Tvorba tohoto návrhu se skládá z následujících fází:

- příprava - spočívá ve specifikování potřeb, analýze účastníků a určení cílů vzdělávacího procesu,
- realizace – zpracovávají se zde jednotlivé etapy vzdělávacího procesu a způsobu, kterým bude vzdělávání probíhat,
- zdokonalování – v této fázi se průběžně hodnotí jednotlivé etapy a porovnávají se stanovenými cíli. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

Realizace

V předcházející fázi byl proces naplánován a nyní je třeba jej zrealizovat. Tato fáze se dělí na další 3 části:

- příprava – zajištění organizace vzdělávací akce, učebních materiálů a pomůcek, příprava lektorů a účastníků vzdělávací aktivity,
- realizace – spočívá v samotné realizaci vzdělávací aktivity, to znamená uvést a seznámit lektora s účastníky, monitorování průběhu a řešení možných nestandardních situací,
- transfer – zaznamenávání nových poznatků získaných v průběhu vzdělávací aktivity a testování nových vědomostí a dovedností v podobě workshopů, cvičení apod. (Hroník, 2007)

Vyhodnocení

Metody hodnocení se určují již na začátku vzdělávacího projektu, ve fázi stanovování cílů. V této fázi se hodnotí účinnost vzdělávacího procesu. Jedná se o hodnocení jeho kvality a přínosu pro podnik. Dále podniku pomáhá najít slabé místa v procesu vzdělávání, aby je mohl v následujícím cyklu odstranit a zvýšit tak celkovou efektivitu vzdělávacího procesu.

2.3.4 Metody vzdělávání

Vzdělávací metody chápeme jako důležitý nástroj, pomocí kterých je zajištěno podnikové vzdělávání. Výběr metody není nijak specifikován a závisí na mnoha faktorech, jako třeba individuální potřeby zaměstnanců, konkrétní situace uvnitř podniku, finanční možnosti podniku, podnikové strategie a jiné. Metody vzdělávání se dělí na metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, popřípadě kombinacemi mezi nimi. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

Vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodné pro kvalifikačně méně náročné profese, založené na ovládnutí potřebné dovednosti a pracovního jednání. Důležitým prvkem je zde školitel, který zaměstnance vede. Školitel často „za provozu“ zaměstnanci vysvětluje danou problematiku, učí ho novým dovednostem, pomáhá mu při problémech, a v neposlední řadě mu naslouchá, díky čemuž dochází u zaměstnance k postupnému osvojování pracovního postupu. Výhodou těchto metod je například velmi individuální přístup, díky kterému je respektována osobnost a konkrétní specifika jednotlivých zaměstnanců, což vede k ochotnějšímu přístupu

zaměstnance k práci. Dále si vypíšeme konkrétní metody vzdělávání na pracovišti. (Dvořáková, 2012)

Instruktáž - Jedná se nejčastěji využívanou metodu díky její jednoduchosti. Používá se především při zacvičování nováčků nebo při přechodu zaměstnance z jiné organizace. Spočívá v tom, že zkušenější zaměstnanec předvádí správný pracovní postup a vzdělávaný zaměstnanec si pak tento postup při jeho sledování a napodobování osvojuje.

Asistování - Další velmi často využívaná metoda pro formování pracovních návyků zaměstnance. Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů. Tímto se učí pracovním postupům a je schopen se v čím dál větší míře podílet na práci, až dokud je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Tento způsob se hodí zejména pro školení manuálních a obsluhujících pracovníků.

Pověření úkolem - Navazuje na metodu asistování. Školenému zaměstnanci je svěřen úkol, ke kterému má již vytvořeny podmínky a předpoklady k jeho úspěšnému splnění. Při plnění úkolu je kontrolován pověřeným zkušenějším pracovníkem.

Koučink - Jedná se o dlouhodobější metodu, založenou na soustavném podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce jeho koučem (většinou jeho nadřízený). Mezi výhody patří vysoká míra komunikace a spolupráce mezi zúčastněnými a individuální přístup ke školenému.

Mentoring - Mentoring je obdoba koučinku s tím rozdílem, že školený si svého mentora sám vybírá a přebírá část iniciativy. Mentor zde vystupuje jako rádce a pomáhá školenému jak v pracovní oblasti, tak mimo ni.

Counselling - Counselling řadíme mezi novější metody. Principem metody je vzájemná konzultace a ovlivňování se dvou pracovníků. Většinou se jedná o pracovníky na stejné úrovni. Výhodami je aktivní přístup školeného zaměstnance, který díky svým návrhům při řešení úkolů vytváří zpětnou vazbu pro školitele, který je tak schopen ověřit své vlastní pracovní dovednosti. Úspěšnost této metody závisí na kvalitní, obousměrné komunikaci.

Rotace práce - Tato metoda spočívá v pověřování zaměstnance různými pracovními úkoly, či jeho přemísťování na různé pracovní pozice v podniku a má dlouhodobější charakter. Může se jednat o přemísťování jak horizontální (zaměstnanec střídá pracovní místa na stejné úrovni), tak vertikální (střídání pracovních míst na různém stupni). Díky tomuto přemísťování je pracovník schopen vnímat širší souvislosti uvnitř podniku. Používá se zejména při školení řídicích pracovníků.

Pracovní porada - Na pravidelných pracovních poradách, si jednotlivý zaměstnanci sdělují zkušenosti a názory na diskutovaná témata a řeší jejich problematiku. Na začátku porad se vyhodnocuje plnění úkolů zadaných na předchozí poradě.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávací procesy těchto metod nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti, ani v prostorách firmy. Tyto metody jsou často organizované, kromě interních školitelů, také externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání zde většinou slouží k rozšiřování znalostí, dovedností a sociálnímu vystupování zaměstnanců. Metody vzdělávání mimo pracoviště je vhodnější používat spíše ke vzdělávání vedoucích či specializovaných zaměstnanců. Mezi tyto metody řadíme následující. (Dvořáková, 2012)

Přednáška - Jedná se o jednosměrnou komunikaci školitelů ke školeným, kteří vstřebávají přednášené faktické informace a teoretické znalosti. Výhodou přednášek je nenáročnost na jejich přípravu a vybavení. Nevýhodou je pasivní účast školených, kteří pak mají většinou prostor na dotazy pouze v závěrečné části přednášky.

Přednáška s diskuzí - Přednáška s diskuzí rozšiřuje výše uvedenou přednášku o možnost aktivního zapojení školených zaměstnanců. Vzniká tak obousměrná komunikace s možností zpětné vazby.

Demonstrování - Za pomoci metody demonstrování, se školení učí novým znalostem a dovednostem za pomoci techniky, trenažérů či počítačů. Dané pracovní postupy předvádí obsluha zařízení na vzdělávacím pracovišti a

školení si je pak mají možnost nanečisto vyzkoušet. Nevýhoda může být v návyku školeného pracovníka na zjednodušené podmínky školícího pracoviště.

Případová studie - Účastníci této metody vzdělávání dostanou za úkol vyřešit určitý problém. Školení poté analyzují daný problém, za účelem odhalení příčiny a podstaty problému. Poté se snaží nalézt vhodné řešení problému. Tato metoda je vhodná pro vzdělávání vedoucích a tvůrčích pracovníků. Metoda je velmi náročná na přípravu pro školitele.

Workshop - Workshop je varianta případové studie, kde je kladen důraz na týmovou spolupráci a komplexnější řešení. Učí účastníky efektivně spolupracovat s ostatními, přijímat nápady druhých a dělit se o své vlastní.

Brainstorming - Brainstorming je další variantou případové studie, která se zaměřuje na rozvoj kreativního myšlení. Od školených je vyžadováno, aby každý přišel se svou vlastní variantou řešení problému. O jednotlivých řešeních je poté vedena diskuze, kde se vybírá optimální řešení.

Hraní rolí - Účastníci dostanou předem připravený scénář a hrají role svých postav v zadané situaci s větším či menším prostorem na vlastní dotváření scény. Vyžaduje se od nich velká míra aktivity a samostatnosti. Tato metoda je velmi náročná na přípravu od školitele.

Simulace - Tato metoda kombinuje prvky případových studií a hraní rolí, za účelem co největšího přiblížení se k realitě. Většinou se řeší situace, které se běžně vyskytují při reálném pracovním výkonu. Opět velmi náročné na přípravu ze strany školitele.

Outdoor training - Outdoor training se praktikuje většinou v přírodě. Metoda využívá kolektivních her, sportů a pohybových aktivit, při kterých dochází k rozvoji manažerských dovedností, komunikace a umění se orientovat v neznámých situacích.

Distanční vzdělávání - Pomocí distančního vzdělávání se školení vzdělávají ve svém volném čase, za pomoci učebních materiálů, předem připravených na

tyto účely. Výhodou je, že školení nemají nutnost častého navštěvování vzdělávacího institutu.

Nácvik asertivity - Cílem metody je zvýšit úroveň interpersonální komunikace. Rozvíjí schopnost prosazovat názory a rozpoznat manipulaci.

Vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Dochází zde ke kombinování metod na pracovišti a mimo pracoviště. Patří mezi ně následující:

Action learning - Metoda se zaměřuje na soustavné učení v reálném čase. Pomocí připomínek a rad spolupracovníků, se školený naučí zvládat a řešit situace, se kterými se do té doby nesešel.

Trainee programs - Jedná se o kombinaci prvků rotace práce a vzdělávání mimo pracoviště. Metoda se zaměřuje na absolventy vysokých škol, u kterých se snaží rozpoznat jejich silné a slabé stránky. Dále se absolventy snaží připravit ke složitějším pracovním úkonům a rozšířit jejich odborné znalosti.

E-Learning - Jinak řečeno elektronické vzdělávání, používá k výuce virtuální servery s učebními materiály, ke kterým mají školení neustále a odkudkoliv přístup. E-Learning získává rychle na popularitě a využívají jej ve velké míře kromě zaměstnanců, i žáci ve školách.

Samostudium - Forma vzdělávání, kde si jedinec samostatně s cílem zlepšit svůj pracovní výkon či znalosti, vytváří vzdělávací proces. Sám si určí, co se chce naučit, za jakou dobu se to chce naučit a jakým způsobem by se to chtěl naučit. Učební materiály a pomůcky si zajišťuje sám a sám taky hodnotí úspěšnost dosažených výsledků. (Šaur,2009)

2.3.5 Školení povinná ze zákona

Tato školení se týkají především bezpečnosti a ochrany zdraví. Zaměstnavatel odpovídá za svoje zaměstnance, a proto jsou tato školení velmi důležitá. Pokud si zaměstnanec během pracovního výkonu ublíží, musí zaměstnavatel prokázat, že byl zaměstnanec řádně seznámen s předpisy zajišťující bezpečnost práce, a že k úrazu

došlo kvůli jejich porušení. Povinnost školit své zaměstnance těmito předpisy ukládají zaměstnavateli právní předpisy a legislativní požadavky.

Pokud zaměstnavatel zaměstnává maximálně 25 pracovníků a má odpovídající znalosti, může úkoly v prevenci rizik zajišťovat sám. V případě, že má 25 až 500 zaměstnanců, je může zajišťovat taky sám, tehdy k tomu ovšem musí být odborně způsobilý, nebo využít jednu či více odborně způsobilých osob. Jestliže zaměstnává více než 500 zaměstnanců, zajišťuje úkoly v prevenci rizik vždy jedna či více odborně způsobilých osob.

Školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)

Základním školením, která musí každý zaměstnanec absolvovat, je školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Zákoník práce ani jiný obecně závazný předpis ale neukládá, co přesně by toto školení mělo obsahovat. Základem je totiž prevence, je tedy na zaměstnavateli, aby zjistil, jaká konkrétní rizika na daném pracovišti zaměstnancům hrozí, tato rizika řídil a až poté určil obsah školení BOZP. Školení je nutné při nástupu nového pracovníka do zaměstnání, změně pracovního zařazení, změně druhu práce nebo při změně výrobních a pracovních prostředků. Dále pokud jsou zavedeny nové technologie nebo změněny technologické či pracovní postupy. V neposlední řadě je toto školení bezpodmínečně nutné v případě, že může být zásadním způsobem ovlivněna bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Toto školení je povinné pro všechny zaměstnance bez rozdílu funkce a pracovního zařazení, v případě pracovníkovy absence musí zaměstnavatel zařídít také náhradní termín. Toto školení probíhá zásadně během pracovní doby. Při nástupu Kromě zajištění školení o právních a ostatních předpisech souvisejících s BOZP, má zaměstnavatel povinnost znalosti svých zaměstnanců z oblasti BOZP vyžadovat a kontrolovat – stejně jako plnění předpisů.

Školení požární ochrany

Školení požární ochrany by mělo zaměstnancům předat informace o nebezpečí vzniku požáru při činnostech souvisejících s místem výkonu práce, o organizování a zajištění požární ochrany. Zaměstnanci by se měli seznámit také s požárním řádem, požárními poplachovými směrnicemi a evakuačním plánem, a zároveň se dozvědět o

základních povinnostech vyplývajících z předpisů o požární ochraně. Součástí tohoto školení by měla být také ukázka použití hasicích přístrojů a dalších prostředků požární ochrany.

Školení řidičů – referentů

Školením řidičů – referentů si musí projít každý zaměstnanec, který při výkonu své práce řídí vozidlo. Rozsah ani obsah tohoto školení není žádným obecně závazným předpisem určen, zároveň nezáleží na tom, jestli se jedná o firemní či soukromé vozidlo. Pravidelná školení musí absolvovat také řidiči z povolání u vozidel nad 3,5 tuny. Sedmihodinovým školením profesní způsobilosti musí projít každý rok. Zároveň musí řidiči z povolání vlastnit nejen řidičský průkaz příslušné skupiny, ale rovněž profesní průkaz.

Školení první pomoci

Speciální kategorií je školení první pomoci. Zde povinnost zaměstnavatele spočívá v tom, že musí na daném pracovišti zajistit odpovídající množství zaměstnanců k organizaci první pomoci, a to v závislosti na rizicích. Školení první pomoci by pracovníkům mělo kromě prevence úrazů na pracovišti a teoretické části nabídnout rovněž praktický nácvik dovedností nezbytných pro laické poskytnutí první pomoci.

Online školení

Zákonná školení je možné provádět i přes internet. Online školení šetří nejen čas a úsilí, ale také peníze. Odpadají totiž náklady za přepravu zaměstnanců, nájem školicího centra a plat lektora. Vše probíhá pouze prostřednictvím webové aplikace. Pro rizikovější činnosti jsou některé firmy navíc schopny vytvořit kurz přesně podle požadavků, nebo v případě potřeby propojit svůj školicí systém s interním informačním systémem klienta, a tak zjednodušit správu všech informací o zaměstnancích. (Hlušička, 2012)

3 Charakteristika firmy S&K Kontakt

Následující kapitola se zaměří na praktickou stránku věci a aplikuje poznatky z teoretické části na reálnou, fungující společnost. Jedná se o firmu S&K Kontakt, která bude nejprve krátce představena a poté budou popsány její procesy přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců. V závěrečné části proběhne analýza dotazníkového šetření, provedeného na zaměstnancích společnosti, zhodnocení momentální situace ve společnosti a podání návrhů na zlepšení.

Informace o společnosti byly získány při rozhovoru s jedním z jednatelů společnosti. Ten připravil podklady obsahující informace o společnosti a její historii. Poté byl požádán o podrobný slovní popis jednotlivých procesů související s bakalářskou prací, které ve společnosti probíhají. Na základě poznámek z tohoto popisu, vychází charakteristika společnosti. Nakonec mu byly předány dotazníky, které rozdal všem zaměstnancům.

3.1 O společnosti S&K Kontakt

Firma S&K Kontakt s.r.o. je obchodně realizační společnost dodávající vybavení maloobchodních jednotek. Firma zabezpečuje kompletní služby od projektování, přes montáž, až po servis. Nejvýznamnější složkou nabízených produktů jsou chladicí zařízení, regálové systémy, pokladní boxy, nerezový a lamino nábytek. Chladicí zařízení dodává firma výhradně od italského výrobce Arneg, a polských producentů Igloo a ES Systém K. U regálových systémů zastupuje polského výrobce Mago a český OZT. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří zahraniční řetězce Makro, Marks and Spencer, Ahold a tuzemské společnosti Jednoty Coop, Hruška, CBA, Enapo, Quanto a další. Společnost také spolupracuje s ostatními dodavateli, kdy jim prodává produkty vlastního sortimentu, anebo případně nakupuje jejich výrobky.

Při aktuálním stavu dvaceti zaměstnanců dosahuje ročního obrátu kolem 80 mil. Kč. Vzhledem k vysokým nárokům zákazníků byla vždy stěžejní kvalita, odbornost a spolehlivost zaměstnanců. Proto dbá na soustavné zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace. Marketing a propagace je prováděna především prostřednictvím odborných časopisů, prezentací na odborných konferencích a účastí na oborových veletrzích.

Soustavným cílem firmy je neustále rozšiřovat zákaznickou základnu a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. V současné době firma jedná s velkým množstvím potencionálních nových zákazníků, jako jsou např. UNI Hobby, Benzina a JIP. Firma také plánuje v nejbližší době přestěhování ze současně pronajatých prostor do vlastní budovy.

Vedení firmy si dobře uvědomuje, že zaměstnanci hrají klíčovou roli ve fungování firmy, a proto se snaží jejím zaměstnancům věnovat maximální možnou péči a dbát o jejich spokojenost, ať už se jedná o vytváření optimálních pracovních podmínek, nebo snahu o jejich maximální rozvoj. Cílem společnosti je vytvořit zdravé pracovní prostředí, které si zaměstnanců váží a oceňuje jejich výkony, a při tom respektuje jejich soukromí, aby mohli dosáhnout ideální rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

3.1.1 Historie

S&K Kontakt s.r.o. byla založena roku 1991 dvěma zakladateli, a to JUDr. Radkem Svobodou a JUDr. Petrem Kovaříkem. Prvním zásadním artiklem byly etiketovací kleště německé společnosti K.D. Hermann. V té době vznikl legislativní požadavek na značení každého zboží v obchodě cenou a tato firma byla první, která na trh uvedla etiketovací kleště. To přineslo velký obchodní úspěch. Po získání velké zákaznické základny, začala společnost rozšiřovat portfolio nabízených produktů a služeb. Stala se výhradním zástupcem pro tehdejší Československo, zejména pro výrobce nářezových strojů a vah Berkel, chladícího zařízení Arneg, regálů CRC a pokladních boxů Sidac.

To vše umožnilo nabídnout zákazníkům ucelenou službu od vypracování projektu, až po realizaci vybavení kompletních obchodních jednotek. Spektrum zákazníků zahrnovalo všechny typy maloobchodních provozoven (od malých, pultových, až po velké supermarkety a hypermarkety). Rostoucí poptávka po službách společnosti S&K Kontakt vedla postupně k založení specializovaných firem S&K Public a S&K Label. S&K Public je významná reklamní agentura, která postupně získává zákazníky i mimo oblast retailu. Firma S&K Label se zabývá výrobou etiket a je jedním z největších výrobců v České Republice.

Tento vývoj vedl k holdingovému uspořádání, kdy výkonné společnosti byly zastřešeny správcovskou společností S&K Group, která zajišťovala jednotné vlastnické řízení společností a jednotný postup při vyjednávání s bankami, telefonními operátory, dodavateli apod.

Samotná S&K Kontakt otevřela postupně pobočky ve všech krajských městech České Republiky a po rozpadu Československa i dceřinou společností na Slovensku. V dobách největšího rozmachu měla společnost téměř 100 zaměstnanců a obrát převyšující 250 mil. Kč ročně. Každá z poboček zahrnovala obchodní, servisní i administrativní personál. V letech 1998 a 1999 byla vyhlášena světovým business partnerem IBM a získala i další ocenění, především ze strany zákazníků za vysokou úroveň poskytovaných služeb.

Rok 2015 přinesl změnu vlastníků, kdy společnost odkoupili 2 vrcholoví manažeři společnosti. V současné době má firma hlavní provozovnu v Brně a pobočky v Praze a Plzni.

3.2 Organizační struktura

Firma S&K Kontakt je společnost s ručením omezeným. Firma má 20 zaměstnanců a 2 vlastníky. V čele společnosti stojí 2 jednatelé, kteří jsou zároveň 100% vlastníci. Pod ně spadá finanční, obchodní a realizační úsek. Jednatelé také zastávají funkce personalistů a mají na starosti řízení lidských zdrojů ve firmě. Každý úsek má svého ředitele, který za něj zodpovídá a dohlíží na jeho hladký chod. Firma má také tři asistentky, které pomáhají většinou s administrativními úkony, například útvary.

Ředitelem obchodního úseku je jeden z obchodníků, který má na starosti zbylých 6 obchodníků. Všichni tito obchodníci mají rozdělený region působnosti, sestávající z okresů v České Republice. Obchodníci se kromě oslovování nových zákazníků starají o stávající zákazníky tím, že je v pravidelných intervalech navštěvují, analyzují jejich potřeby a nabízejí možnosti jak je uspokojit.

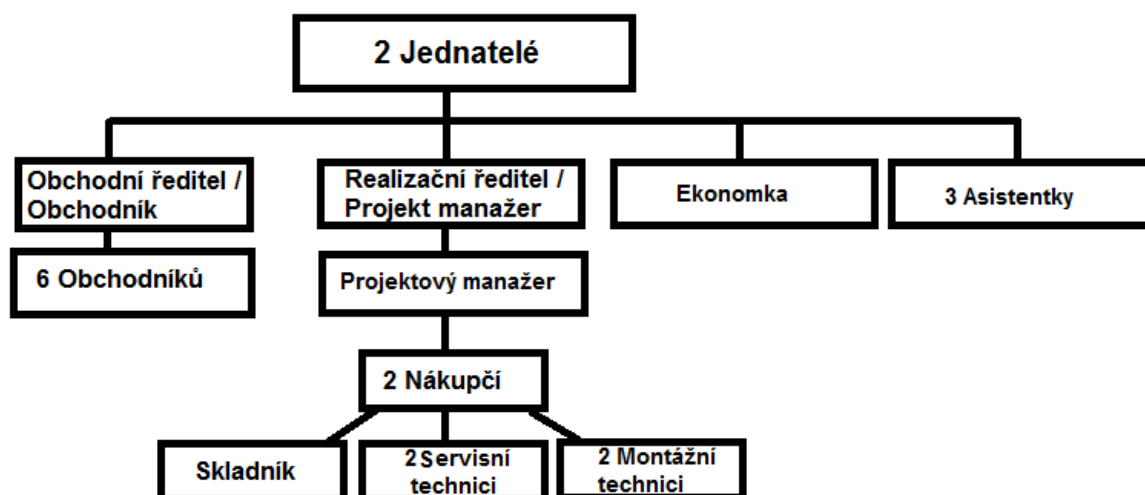
Funkce ředitele realizačního úseku zastává jeden z projektových manažerů. Projektoví manažeři přebírají objednávky zákazníků od obchodních zástupců, a vypracovávají realizační návrhy. Objednávku poté předají nákupcím, kteří

zabezpečují komunikaci s dodavateli, ať už se jedná o objednávání produktů, nebo o servis a reklamace. Po dodání zboží dodavatelem, montážní technici dopraví a nainstalují zařízení zákazníkovi. Následující servis a případné reklamace zabezpečují servisní technici společně s nákupčími.

Finanční stránku podniku zabezpečuje ekonomka, která vypracovává ekonomické analýzy, stará se o finance podniku a vede účetnictví.

Vzhledem ke své velikosti společnost nemá personální útvar ani speciálně určeného personálního pracovníka. Tuto funkci z větší části zastávají jednatelé společnosti, kteří se starají o získávání, adaptaci, motivaci i vzdělávání zaměstnanců. S těmito úkony jim do jisté míry pomáhají ředitelé jednotlivých útvarů.

Obrázek 3.1 Organizační struktura společnosti S&K Kontakt



Zdroj: Vlastní tvorba

4 Analýza současných systémů přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců ve firmě S&K Kontakt

V následující části bude popsáno, jak společnost postupuje v případě přijímání nového zaměstnance, jeho adaptaci a navazujícím vzděláváním. Poté bude vyhodnocen dotazník podaný zaměstnancům společnosti.

4.1 Systém získávání zaměstnanců

Společnost nemá vzhledem ke své velikosti a frekvenci výměny zaměstnanců žádný zdokumentovaný a stálý systém politiky získávání a adaptace zaměstnanců. O získávání zaměstnanců se starají jednatele společnosti a dokumentaci s tím související mají na starosti asistentky společnosti.

Z důvodu absence zdokumentované a stálé strategie přijímání zaměstnanců, nelze tento proces efektivně zanalyzovat, vyhodnotit a vylepšit. V této práci se proto více zaměřím na jednotlivé kroky, než proces jako takový.

Vzhledem k velikosti firmy, nedochází příliš často k potřebě nových zaměstnanců. Když opomeneme krátkodobější přerušení pracovního výkonu ze zdravotních důvodů, nebo odchodu na mateřskou, tak tato potřeba v podstatě nastává pouze ze čtyř důvodů. Prvním důvodem může být rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnance i společnosti. Druhým důvodem je dovršení produktivního věku a odchod do důchodu. Dalším pravděpodobným důvodem pro nastání potřeby zaměstnat nové pracovníky, je navýšení objemu zakázek za hranici momentálních firemních kapacit. Posledním důvodem může být vlastní zájem společnosti zaměstnat konkrétního pracovníka. V tom případě se většinou jedná o známého někoho z firmy, nebo firmou vytipovaného pracovníka jiné společnosti, většinou konkurenční. Identifikace potřeby přijetí zaměstnance tedy vzniká, pokud nastane jedna z výše uvedených situací. Po identifikování potřeby není nutné podávat žádost na obsazení pracovního místa vzhledem k tomu, že jednatele zabezpečují personální činnosti, a také mají velmi dobrý přehled o celé firmě.

Pokud se společnost rozhodne o přímé oslovení vytipovaných kandidátů, jedná se většinou o zaměstnance konkurenčních společností. V tomto případě jednatele

společnosti daného člověka přímo osloví a nabídne mu schůzku, kde mu předloží nabídku a projde s ním jednotlivé body. V případě zájmu se koná další schůzka v prostorách firmy, na které do detailů vysvětlují záležitosti týkající se pracovní pozice a firmy. Výhoda tohoto způsobu spočívá ve zkrácení celého procesu, ve kterém se jinak probírají životopisy všech uchazečů a pořádají pohovory s větším množstvím potencionálních pracovníků. Ještě větší výhodou je však získání vytipovaného, zkušeného a výkonného pracovníka v případě úspěchu. Nevýhoda ale spočívá ve vyšších nákladech na daného zaměstnance, kterému je třeba nabídnout výhodnější podmínky než standartním uchazečům, pokud by měl uvažovat o odchodu z jeho momentálního zaměstnání.

Druhou možností je klasické výběrové řízení. Jakmile se jednatelé rozhodnou, že je třeba zaměstnat nového pracovníka, vytvoří seznam kritérií na danou pozici, které by měl nový zaměstnanec splňovat. Společnost S&K Kontakt zpravidla přijímá zaměstnance pouze s praxí a zkušenostmi na dané pracovní pozici. Firma hledá pracovníky pouze na externím pracovním trhu, jelikož interní zdroje nejsou vzhledem k velikosti společnosti k dispozici. Po vytvoření profilu ideálního kandidáta, se požadavek předá asistentkám, které vytvoří inzerát. Inzerát firma zpravidla podává pouze na internetovém portálu www.jobs.cz. Inzerát nechává vyvěšený po dobu dvou týdnů.

Mezi hlavní přednosti Společnosti S&K Kontakt, na kterých si při přijímání zaměstnanců zakládá, je její tradice, férovost a dobrá péče o zaměstnance.

4.2 Systém výběru uchazečů

Firma zpravidla na žádosti uchazečů odpovídá do dvou dnů. Během dvou týdnů, kdy je inzerát zveřejněn, přijdou většinou stovky životopisů. Životopisy jsou poté protříděny asistentkami. Asistentky vyberou maximálně dvacet vhodných kandidátů. Vhodní kandidáti jsou zpravidla vybíráni na základě jejich praxe a zkušeností. Firma pořádá dvě kola pracovních pohovorů. Vybraní kandidáti jsou pozvaní na úvodní pracovní pohovor, který se koná asi týden po stáhnutí inzerátu. Pohovory se všemi kandidáty bývají rozdělené do dvou dnů. Pohovor vede jeden z jednatelů, příležitostně ředitel úseku, ve kterém se daná pracovní pozice nachází.

V případě, že se jedná o méně důležitou pozici, vyžadující pouze manuální zručnosti a dovednosti, jsou kladeny především obecné otázky, jako je například důvod zájmu o firmu, znalosti, zkušenosti a praxe v oboru, sebehodnocení, koníčky a očekávání od firmy. Cílem je především zjistit, jaké má uchazeč pracovní a sociální návyky. Důležité je taky sledování zpětné vazby, aby vedoucí pohovoru věděl, jak vážný je uchazečův zájem o práci ve firmě. Pokud se jedná o důležitější pozici, zaměřuje se pohovor také hodně na osobnostní rysy uchazeče, jako je například schopnost komunikace, projev inteligence a nadhledu, charisma, potřeba úspěchu, jednání pod tlakem a jiné. Tyto vlastnosti jsou důležité zejména u obchodníků a manažerů. Tito uchazeči jsou poté v případě úspěchu v prvním kole výběrového řízení, posláni k externímu psychologovi, se kterým vyplňují osobnostní testy.

Do druhého kola výběrového řízení postoupí většinou 3-5 uchazečů. Jedná se opět o formu pohovoru, konajícího se asi týden po prvním kole. Na tomto pohovoru vedoucí s uchazečem probírá do detailů konkrétní záležitosti týkající se firmy, pracovní pozice, uvedení do firmy, potřebných školení, platového ohodnocení atd. Důležité je opět sledování zpětné vazby, aby bylo jasné, do jaké míry je se vším uchazeč srozuměn, popřípadě s čím nesouhlasí.

Po skončení druhého kola je vybrán jednateli nejlepší kandidát, kterému je předložena pracovní nabídka. Tento uchazeč je pozván na třetí schůzku, na které jsou vyřízeny všechny formality související s uzavřením pracovní smlouvy, je proveden firmou a seznámen se zaměstnanci. V případě obchodníků a manažerů dojde k předání služebního vozu, notebooku a mobilního telefonu. Po podepsání pracovní smlouvy jsou ostatní uchazeči vyrozuměni o výsledku výběrového řízení. Firemní asistentky poté vyřizují náležitosti administrativního charakteru, jako jsou platové výměry, přihlášení na sociální a zdravotní pojištění, a také technické prvky, jako klíče, firemní účty atd.

4.3 Proces adaptace zaměstnanců

Během tohoto procesu je nový zaměstnanec obeznámen s organizační strukturou, vnitřními směrnici, pracovními podmínkami, pracovním řádem, informačními technologiemi, sociálním prostředím a jinými prvky společnosti. Společnost má pro nové zaměstnance připravené papírové informační materiály,

kteře obsahují informace o společnosti, jejich strategiích a vizích. Zaměstnanci rovněž obdrží dárkovou tašku s propagačními předměty společnosti.

Po nástupu nového zaměstnance a absolvování vstupní lékařské prohlídky, probíhají u všech pozic povinné školení s ředitelem úseku. Jedná se především o bezpečnostní školení, školení řidičů a seznámení s pracovním řádem a vnitřními směrnici. Poté zaměstnanci absolvují vstupní pracovní školení, lišící se pozicí od pozice. Tyto pracovní školení trvají dva týdny a mají je na starosti projektoví manažeři pro všechny pozice. Jedná se především o seznamování s portfoliem produktů, které firma dodává. Takto vyškolený obchodník už by měl být schopný sám vybrat vhodné produkty pro zákazníka a ocenit je. Po probrání každé skupiny produktů, musí nový zaměstnanci zvládnout kontrolní test. Jakmile jsou tato školení hotová, jsou zaměstnanci v závislosti na pozici přiřazeni ke zkušenějším pracovníkům a metodami vzdělávání na pracovišti zaučeni. V případě obchodníků, jsou přiřazeni ke zkušenějším obchodníkům a jezdí s nimi na schůzky se zákazníky. Asi po měsíci, by nový obchodník měl být schopný samostatně oslovovat zákazníky v jeho určeném regionu. Během zkušební doby musí obchodník nechat veškerý postup a nabídky schválit obchodním ředitelem, nebo jednatelem. Obchodníci se poté bez ohledu na to, jak dlouho u společnosti pracují, pravidelně každé 2 týdny setkávají s obchodním ředitelem. Na této schůzce informují ředitele o jejich veškeré pracovní aktivitě za poslední 2 týdny a předkládají jejich plány na následující 2 týdny.

Přijetím zaměstnance začne běžet tří měsíční zkušební doba, během které může zaměstnanec i zaměstnavatel odstoupit od smlouvy bez udání důvodu. Toto období slouží především k otestování pracovních schopností a sžití s firemní kulturou nového zaměstnance a na druhé straně zaměstnanec hodnotí, jak mu práce ve společnosti vyhovuje. Po uplynutí zkušební doby je zaměstnanec pozván na hodnotící pohovor. Na tomto pohovoru probírá s jednatelem společnosti jeho silné a slabé stránky, dojmy z vykonávání práce, názory na firmu, návrhy na zlepšení a jeho zájem pokračovat v práci. Pro společnost S&K Kontakt je vzhledem k její velikosti velmi důležité, aby nový zaměstnanec zapadl do firemního kolektivu, protože v pracovním prostředí, kde mezi sebou pravidelně přichází do kontaktu všichni zaměstnanci, by neshody měly fatální důsledky na fungování celé společnosti. Pokud obě strany uznají za vhodné setrvat v pracovním vztahu, je zaměstnanci nabídnuta

pracovní smlouva, a to na dobu jednoho roku. V závislosti na spokojenosti s pracovním výkonem zaměstnance je po roce pracovní smlouva prodloužena na dobu neurčitou.

Každý zaměstnanec se musí v závislosti na jeho pozici, minimálně jednou ročně zúčastnit hodnotící porady s jednatelem. Tato porada probíhá stejným způsobem jako hodnotící porada nových zaměstnanců po skončení zkušební doby. Hodnotí se zde silné a slabé stránky zaměstnance, jeho vize do budoucna, názory na chod firmy a návrhy na jeho zlepšení.

Firma pořádá dvakrát za rok celopodnikovou poradu. Tato porada je pořádána v externích prostorách, většinou v hotelových sálech. Porady se zúčastňují všichni zaměstnanci podniku. Na poradě se probírají hospodářské výsledky společnosti za pololetí, její úspěchy, neúspěchy a další cíle. Po skončení porady následuje raut a společenský program, jako je například paintball, motokáry, bowling atd.

4.4 Vzdělávací procesy

Společnost S&K Kontakt si uvědomuje, jak důležitou roli hraje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve fungování firmy. Je proto nezbytné pozorně sledovat novinky v oboru, aktivitu konkurence a různé legislativní změny, aby společnost byla schopna zabezpečit co nejkvalitnější rozvoj svých zaměstnanců. Společnost se také nebojí do této oblasti investovat nemalé částky, protože správně vzdělaný zaměstnanec firmě tyto náklady mnohonásobně pokryje. Od svých pracovníků firma vyžaduje neustálou snahu zlepšovat a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Nejvyšší motivaci k rozvoji mají mladí zaměstnanci, kteří zatím nemají tolik zkušeností. Firma věnuje největší pozornost vzdělávání svých obchodníků, protože tato pozice je kriticky důležitá pro fungování firmy, a také má největší potenciál ke zlepšení.

4.4.1 Školení povinná ze zákona

Tato školení byla již podrobně popsána v teoretické části bakalářské práce a nebudou se zde tedy už popisovat jednotlivé druhy těchto školení. Společnost S&K Kontakt má 20 zaměstnanců, a proto patří do kategorie, kde může své zaměstnance v této oblasti školit sám zaměstnavatel. Ve společnosti zajišťuje povinná školení jednatel nebo ředitel úseku.

V případě nástupu nového zaměstnance, absolvuje pracovník školení bezpečnosti s jednatelem nebo ředitelem a podepíše příslušné dokumenty stvrzující, že tímto školením prošel. V závislosti na pozici, pak toto školení zaměstnanci opakují a jsou z něj přezkušováni. Toto se týká především rizikovějších pozic, jako jsou například montážní technici a skladníci.

Dále nový pracovník musí absolvovat školení požární ochrany. Toto opět zařídí jednatel nebo ředitel úseku. Školení spočívá především v nastudování požárních směrnic a evakuačního plánu. Větší část zaměstnanců vlastní služební vůz, nebo potřebuje služební auto k vykonávání práce. Tito zaměstnanci musí projít školením řidičů, které provádí instruktoři autoškoly. Zaměstnanci řídící služební vozidla, musí chodit každý rok na pravidelné přezkoušení.

4.4.2 Úvodní školení

U většiny z pozic, na které nastupují noví zaměstnanci, jsou vyžadována, kromě zákonných školení, další úvodní školení. Tato zaškolování se týkají především znalostí a dovedností nezbytných k nastoupení na danou pracovní pozici. Zaškolování zajišťují především projektoví manažeři. V kapitole adaptačního procesu je již popsáno, jak probíhá úvodní školení pro obchodní zástupce, a proto není třeba proces popisovat znovu. Bude tedy popsáno, jak probíhá vstupní školení pro ostatní pozice.

Montážní a servisní technik

Pokud do firmy nastoupí nový montážní technik, absolvuje týdenní interní školení. Toto školení se zaměřuje především na technickou stránku zařízení, které společnost dodává. Učí se zde nejen jak zařízení správně nainstalovat, ale i o aspektech týkajících se provozu a údržby, aby byl schopen pohotově odpovídat na případné dotazy zákazníka. Po každé kategorii výrobků musí zvládnout kontrolní test, na který má 2 pokusy. V případě druhého neúspěchu, je poté ve většině případů z firmy propuštěn. Pokud uvede závažný důvod, proč se na test nestihl dostatečně připravit, je potom třetí pokus na uvážení jednatele. Servisní technici absolvují velmi podobnou školící proceduru. Školení servisních techniků je však o něco náročnější a intenzivnější, protože se zaměřuje dopodrobna na detaily, týkající se provozu,

údržby, servisu a fungování zařízení. Školení může trvat až dva týdny. Vynikající znalosti o zařízení jsou nezbytně nutné k perfektnímu vyřizování reklamací, posuzování závad a poskytování informací zákazníkovi. Montážní i servisní technici pracují dohromady, a proto vzdělávání pokračuje i na pracovišti po úvodním kurzu.

Skladník

Nový skladník absolvuje pouze jednodenní přípravu, kterou ho provede projektový manažer. Příprava spočívá v provedení skladem, skladovacím systémem seznámení se skladovacími zařízeními a softwarem používanému k řízení skladu. Skladník již musí mít hotový kurz na zdvihací techniku před přijetím do společnosti.

Asistentka

Asistentky nevyžadují žádné úvodní školení. Při nástupu by měly již mít přehled o legislativních náležitostech při komunikaci s úřady. Jejich zaučování probíhá ostatními asistentkami a sledováním jejich práce.

Projektový manažer

Na pozici projektového manažera se vybírají pouze uchazeči, kteří již mají za sebou praxi ve vedení lidí. Na tyto pozice se většinou dosazují vytipovaní zaměstnanci z jiných společností, které firma přímo oslovuje. Po nástupu do společnosti, absolvuje projektový manažer dvoutýdenní, velmi intenzivní školení, během kterého se naučí aspekty týkající se chodu firmy a složení jejího produktového portfolia. Nový manažer poté pracuje dohromady se zkušenějším, dokud se úspěšně neosamostatní. Nový manažer musí většinu svých rozhodnutí konzultovat s ředitelem provozního úseku, nebo jednatelem společnosti, dokud jednatel nerozhodne jinak.

Ekonomka

Tato pozice vyžaduje nejnáročnější proces úvodního vzdělání z celé firmy. Ekonomka musí absolvovat základní produktové školení a poté školení o chodu firmy podobné tomu produktových manažerů. Po těchto školeních musí s jednatelem projít veškeré finance, plány, strategie a metody, které firma využívá. Tento proces může

zabrat různě dlouhý čas, v závislosti na času jednatele. Po těchto úkonech musí správně napsat kontrolní test. Pokud nová ekonomka nastoupí z důvodu odchodu minulé, vykonává práci ekonomky jeden z jednatelů, který postupně jednotlivé úkony převádí na ekonomku. V případě, že ekonomka ještě ve firmě pracuje, převádí na novou postupně její úkony ona.

Další vzdělávání

Dalším vzděláváním je myšleno další školení následující po úvodních, které zaměstnanci absolvují v průběhu svého působení ve společnosti. Tato další vzdělání již neslouží k získání znalostí a dovedností nezbytných k vykonávání práce, ale spíše k jejich prohloubení a zvýšení pracovní efektivity. Další vzdělávání je také nezbytnou součástí profesního růstu zaměstnanců a přispívá k jejich spokojenosti z působení ve firmě. Pro firmu je toto další vzdělávání důležité ke zvýšení její efektivity, ziskovosti, konkurenceschopnosti, růstu a dalších klíčových ukazatelů. Rozvoj zaměstnanců je nikdy nekončící proces, do kterého musí firma neustále investovat.

Montážní a servisní technik

Vzdělávání těchto pozic se skládá především z interních kurzů, které pořádají projektoví manažeři. Na těchto kurzech jsou technikům předkládány především informace týkající se nových dodávaných zařízení či technologických změn na stávajícím zařízení. Tyto kurzy trvají několik hodin a jsou pořádány v závislosti na změnách sortimentu či dodavatelů 4-10 ročně v nepravidelných intervalech. Technici poté dostanou materiály a dokumentaci k probíranému zařízení, které musí nastudovat. Za týden od konání kurzu musí zvládnout kontrolní test, na který mají opět dva pokusy.

Projektový manažer

Projektoví manažeři mají ve firmě po jednatelech druhou největší zodpovědnost. Jejich úkolem je připravovat a vést interní vzdělávací kurzy zaměstnanců, zpracovávat projekty zákazníků a podílet se na řízení společnosti. Proto je logické, že společnost věnuje značné úsilí do vzdělávání těchto manažerů. Projektoví manažeři se pravidelně zúčastňují kurzů, které pořádají dodavatelé. Na těchto

kurzech dodavatelé předvádějí nové výrobky, či modifikace starších. Manažer musí kompletně porozumět celému portfoliu výrobků, které společnost nabízí a předávat potom informace dalším zaměstnancům firmy během interních kurzů. Společnost také zařizuje projektovým manažerům nejrozličnější manažerské kurzy, vždy na uvážení jednatelů.

4.5 Dotazníkové šetření

Další částí hrající důležitou roli při hodnocení procesů ve společnosti S&K je analýza dotazníkového šetření. Dotazník byl v papírové formě podán dne 19.4.2016 všem 20 zaměstnancům společnosti S&K Kontakt. Všech 20 zaměstnanců dotazník vyplnilo téhož dne.

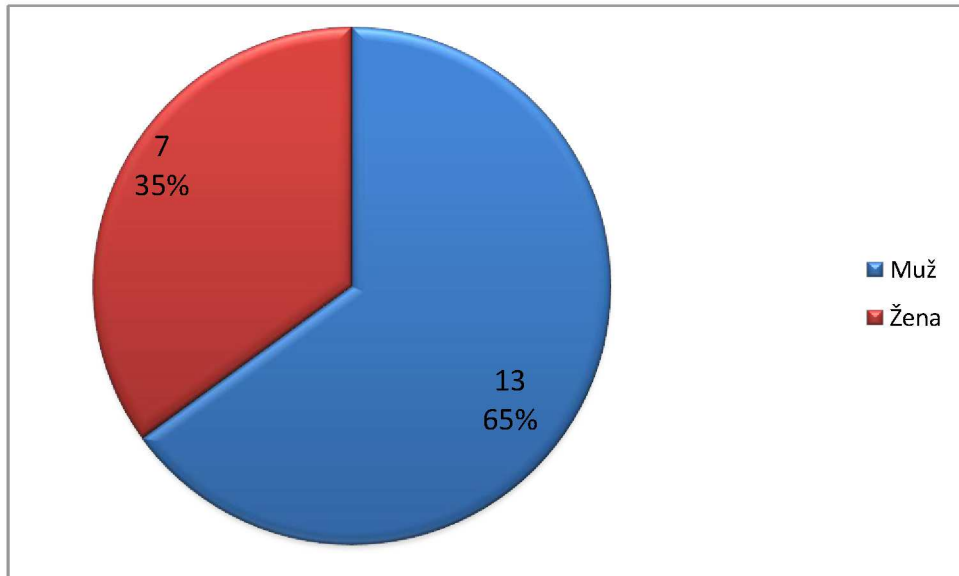
Dotazník (přiložený na konci bakalářské práce jako příloha č. 1) obsahuje 15 otázek včetně identifikačních. Otázky v dotazníku se týkají všech tří oblastí (přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců), kterými se zabývá tato bakalářská práce. Na konci dotazníku se pak nacházejí tři identifikační otázky (věk, pohlaví, dosažené vzdělání). Odpovědi na otázky jsou pro větší přehlednost znázorněny pomocí výsečových grafů, ve kterých jsou zaneseny číselné i procentuální hodnoty odpovědí.

Cílem dotazníku bylo především zjistit, jaký mají zaměstnanci názor na to, jak efektivně společnost organizuje procesy přijímání, adaptace a vzdělávání zaměstnanců, jak by je mohla podle jejich názoru zefektivnit a jak se ve své práci cítí.

4.5.1 Analýza dotazníkového šetření

Analýza začne rozborem identifikačních otázek a struktury zaměstnanců, ze kterých se poté bude vycházet u hodnocení ostatních částí dotazníku.

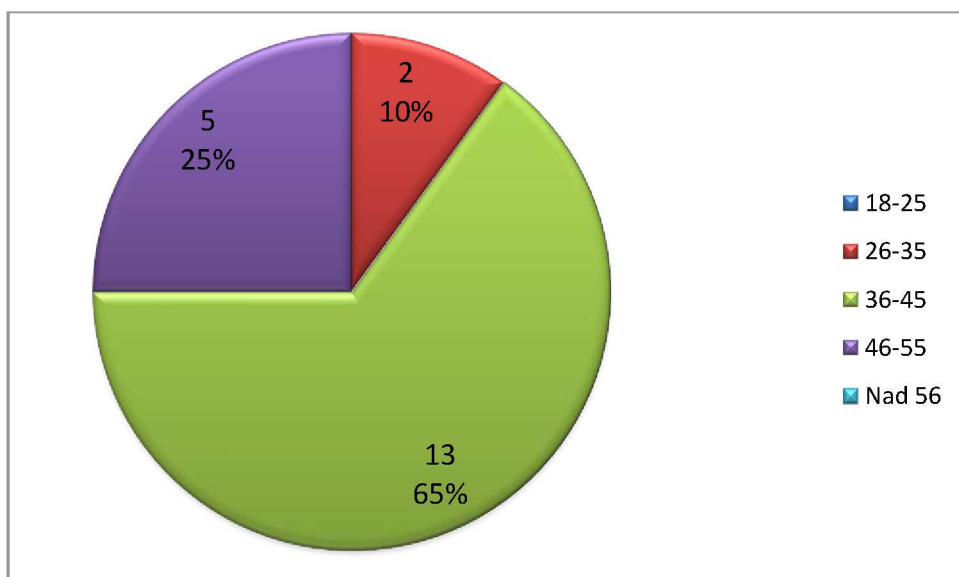
Graf 4.1 - Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 4.1 můžeme vidět, že muži tvoří 65% zaměstnanců všech zaměstnanců firmy a ženy 35%. Znatelně vyšší podíl mužských zaměstnanců je způsoben vyšším podílem manuálních a technických pracovníků, na celkově malém počtu všech zaměstnanců firmy.

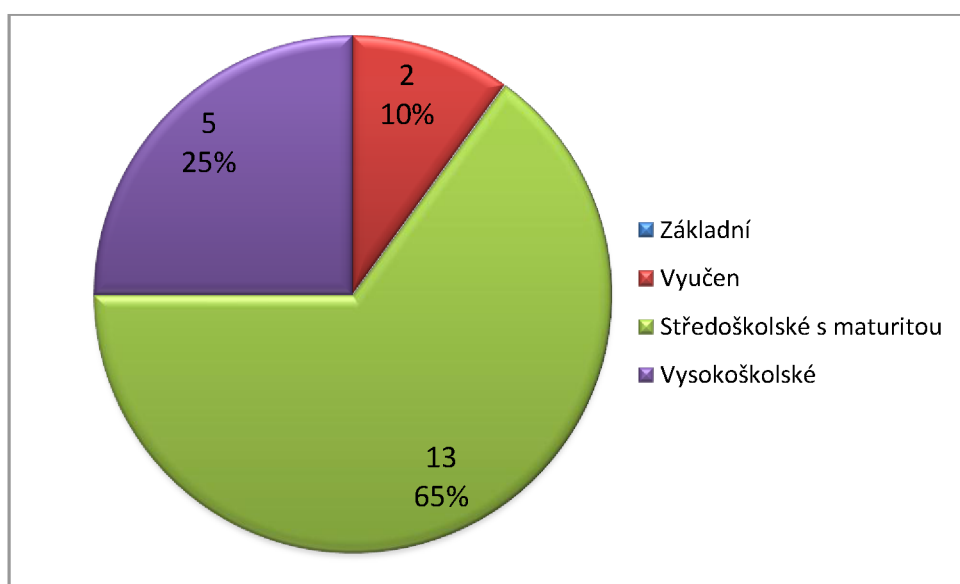
Graf 4.2 - Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvýznamnější podíl zaměstnanců tvoří pracovníci ve věku 36-45 let, a to 65%. Můžeme tedy konstatovat, že většina zaměstnanců se nachází ve zralém věku. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 46-55 let, tvořící 25% lidských zdrojů firmy a na třetím místě se nachází 2 pracovníci ve věku 26-35 let, zastupující 10% zaměstnanců. Z věkového složení můžeme usoudit, že jádro zaměstnanců tvoří starší a zkušenější pracovníci, ale chybí zde mladí lidé, kteří by do společnosti přinesli novou krev a inovativní nápady. Naopak ve firmě nepracuje nikdo starší 56 let, a proto zatím není nutné řešit odchod těchto lidí do důchodu.

Graf 4.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání

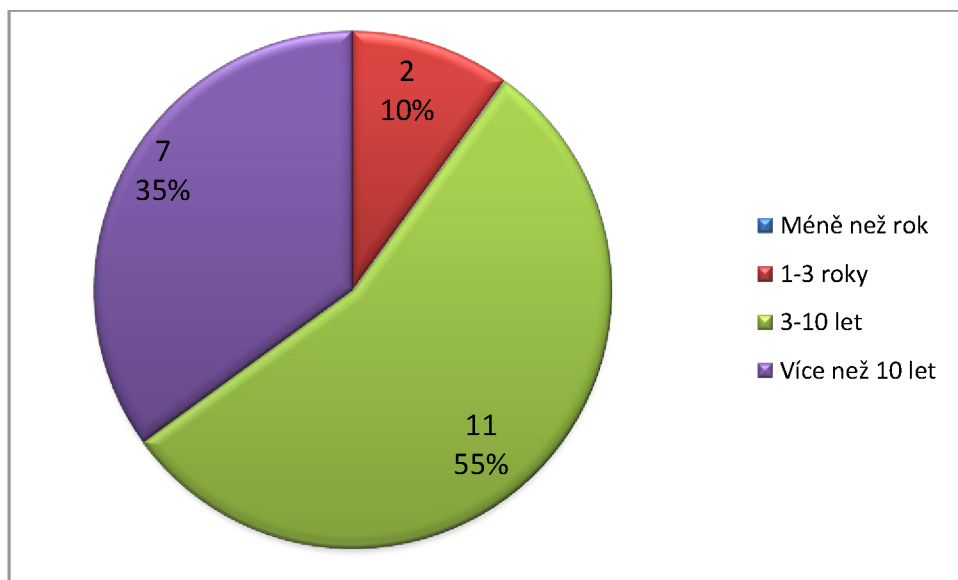


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.3 ukazuje, jakého nejvyššího vzdělání dosáhli jednotliví pracovníci. Největší skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou, a to 65%. Tito pracovníci zastávají z velké části pozice obchodníků, u kterých je nejdůležitější mít spíše vrozené obchodní vlastnosti. Dalšími pozicemi obsazenými středoškolsky vzdělanými zaměstnanci jsou asistentky, servisní technici a 1 montážník. Druhou nejpočetnější skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci (25%). Jedná se především o projektové manažery, nákupčí a firemní ekonom. Třetí skupinou jsou 2 vyučení pracovníci (10%) vykonávající práci skladníka a montážního technika. Ve firmě nepracuje nikdo pouze se základním vzděláním.

Můžeme tedy říct, že všechny pozice ve firmě jsou obsazeny zaměstnanci s potřebným vzděláním k efektivnímu vykonávání jejich práce.

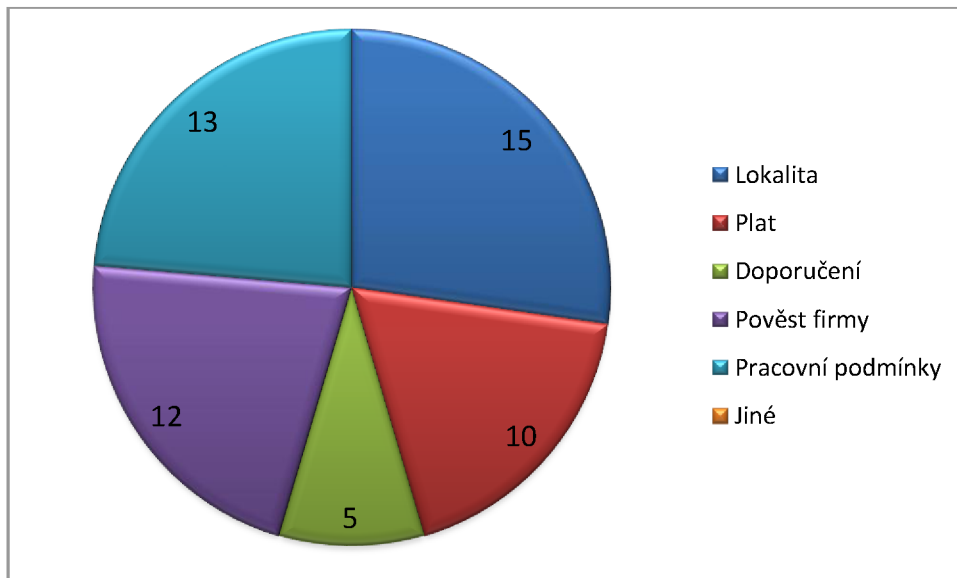
Graf 4.4 - Jak dlouho již pracujete ve firmě S&K Kontakt?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí znázorněných na grafu č. 4.4 vyplývá, že více než polovina zaměstnanců pracuje ve firmě 3-10 let, a to 11 (55%). Během této doby, by měl už každý zaměstnanec být plně ztotožněn s firemní kulturou společnosti a schopný samostatně a efektivně zvládat požadavky související s výkonem jeho pracovní pozice, případně se iniciativně snažit navrhnout nápady na zefektivnění jeho práce či procesů uvnitř společnosti. Další nejpočetnější skupinu (35%) tvoří zaměstnanci pracující ve firmě více než 10 let. Vzhledem k jejich zkušenostem, se jedná o velmi cenné pracovníky, kteří kromě velmi efektivního zastávání jejich pozice jsou schopni také ve velké míře přispívat k vylepšování procesů a chodu společnosti. Poslední skupinou jsou 2 (10%) zaměstnanci pracující ve firmě 1-3 roky. Tito zaměstnanci by již měli být do jisté míry seznámeni se svojí pozicí a firemní kulturou a schopni vykonávat svoji práci. Ve společnosti momentálně nepracuje nikdo kratší dobu než jeden rok. Těmto zaměstnancům by bylo potřeba věnovat velké úsilí a prostředky, jak při uvádění do firmy a seznamování s pracovní pozicí, tak i se zvýšenou kontrolou jejich práce. Z grafu 4.4 podobně jako u věkové struktury vyplývá, že jádro firemních zaměstnanců tvoří především zkušení zaměstnanci, schopni efektivně vykonávat jejich práci, ale chybí noví pracovníci, kteří by později nahrazovali jejich místa.

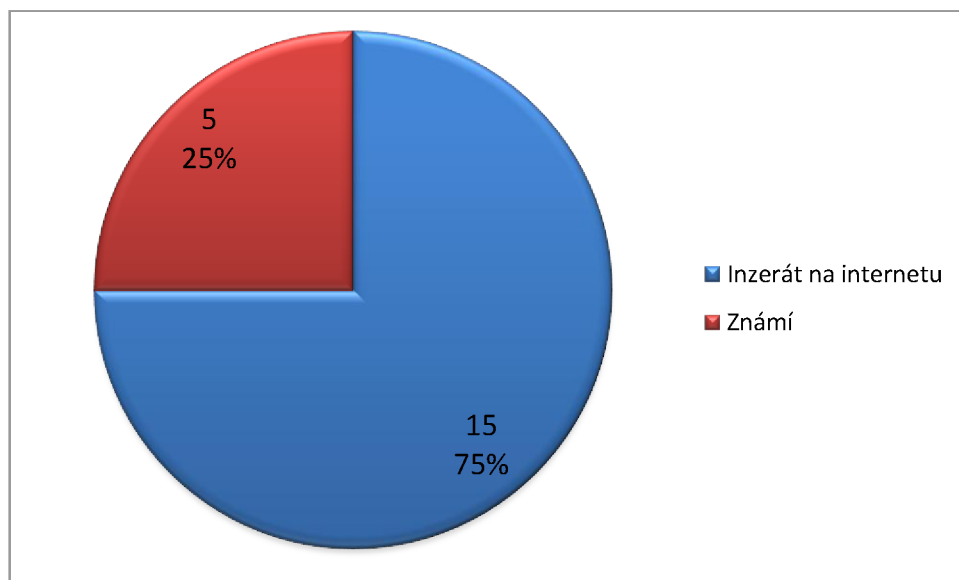
Graf 4.5 – Proč jste si vybrali společnost S&K Kontakt?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.5 se zabývá důvody, proč se zaměstnanci rozhodli pracovat zrovna ve společnosti S&K Kontakt. Respondenti mohli v tomto případě vybírat z více odpovědí. Nejčastěji uváděným důvodem byla lokalita provozovny, jež vybralo 15 respondentů. Na druhém místě jsou pracovní podmínky, které volilo 13 zaměstnanců. Třetí místo s 12 hlasy zastává pověst firmy. Dalším důvodem vybraným 10 zaměstnanci, jsou pak platové podmínky. Na posledním místě s 5 hlasy je poté doporučení známých či rodiny. Možnost jiné nevybral nikdo z dotázaných. Na základě odpovědí, můžeme tedy usoudit, že pro zaměstnance je velmi důležitá lokalita provozovny, z důvodu dojíždění do zaměstnání. V této oblasti má společnost S&K Kontakt velkou výhodu umístěním poboček ve velkých městech. Dále zaměstnanci ve velké míře vnímají dobrou pověst společnosti a pracovní podmínky. Dobrou pověst firma buduje spolehlivým vystupováním v dodavatelských a odběratelských vztazích, komunikací s veřejností a férovým jednáním se svými zaměstnanci. Důležité je taky správné ocenění zaměstnanců na takové úrovni, aby přilákalo a udrželo kompetentní zaměstnance. 5 zaměstnanců také vybralo možnost, že se o firmě dozvěděli od známých, kteří měli s firmou pozitivní zkušenosti.

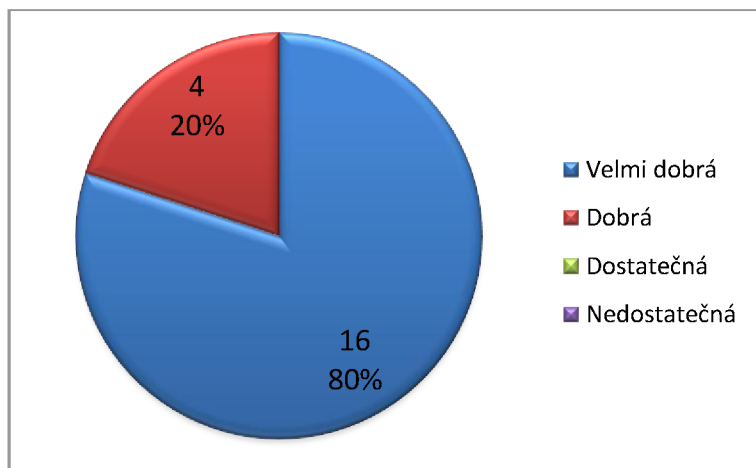
Graf 4.6 – Jak jste se o nabídce práce ve firmě dozvěděli?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 4.6 můžeme vidět, jak se stávající zaměstnanci firmy dozvěděli o pracovní nabídce. Jednalo se o otevřenou otázku, avšak společnost S&K Kontakt shání zaměstnance pouze pomocí inzerátu podaného na internetu, anebo zaměstnává pracovníky, kteří se přihlásili vlastní iniciativou, anebo byly firmě doporučení. 75% momentálních zaměstnanců se dozvědělo o pracovní pozici přes internetový inzerát, podávaným především přes internetový portál zprostředkující práci www.jobs.cz. 25% zaměstnanců pracuje ve firmě na základě doporučení od známého.

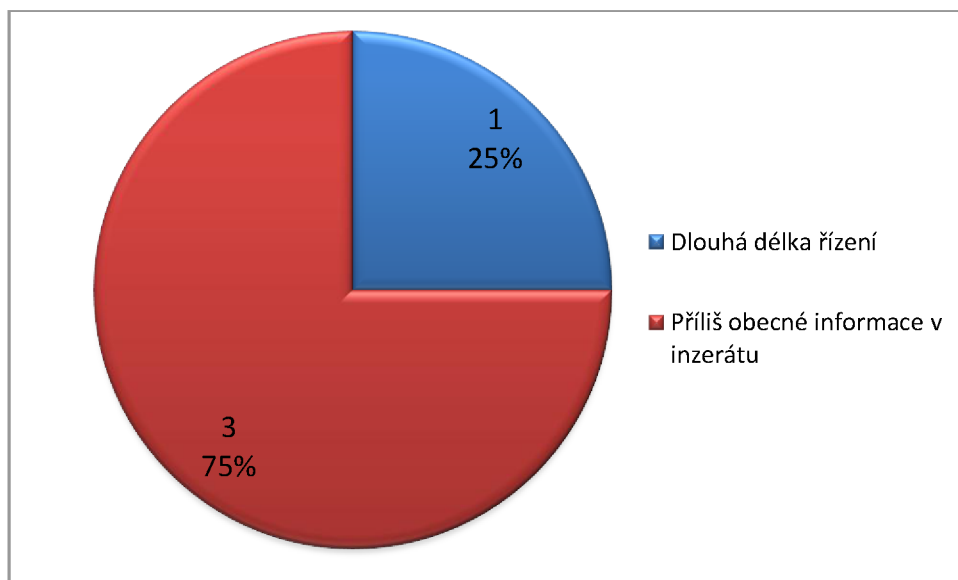
Graf 4.7 – Jak byste hodnotili organizaci přijímacího procesu firmy S&K Kontakt?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.7 znázorňuje odpovědi na otázku, u které měli respondenti ohodnotit celkový průběh a organizaci přijímacího procesu z jejich pohledu. Hodnotily se atributy, jakými jsou například míra poskytování informací o společnosti a pracovní pozici, či dodržování termínů v rámci přijímacího procesu. Většina zaměstnanců (80%) odpověděla, že organizace přijímacího procesu je na velmi dobré úrovni, což je nejvíce pozitivní možná odpověď. Čtyřem zaměstnancům (20%) přišla organizace na dobré úrovni. Žádný z pracovníků nevybral variantu dostatečná nebo nedostatečná. Odpovědi na tuto otázku ukazují na výbornou organizaci přijímacího řízení. Pokud není dobře zvládnutý proces přijímacího řízení, může dojít k odrazení uchazečů a práci ve firmě.

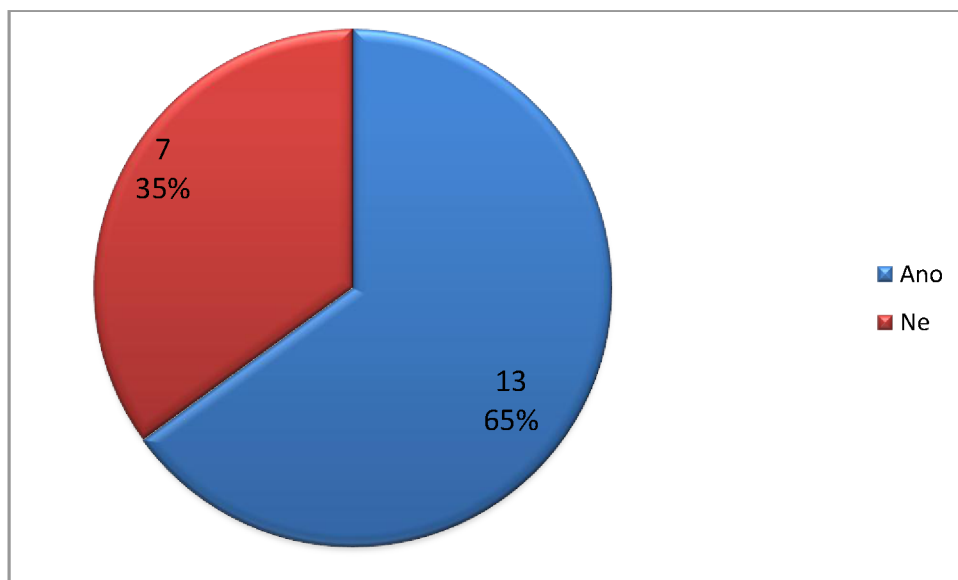
Graf 4.8 - Co byste změnili na přijímacím procesu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4.8 zobrazuje názory respondentů na to, jaké změny by přijímacím procesu uvítali jako potenciální noví uchazeči o práci. Jednalo se o otevřenou otázku, na kterou odpovídali pouze ti, kteří označili organizaci přijímacího procesu v předchozí otázce jinak, než velmi dobrá. Odpovídali tedy pouze 4 respondenti. Tři z těchto respondentů by zahrnuli do inzerátu na internetu více informací a jednomu vadila příliš dlouhá délka přijímacího řízení. Firma, by tedy určitě mohla při vynaložení minimálního úsilí, při příštím podání inzerátu rozvést informace o pracovní pozici či firmě. Zkrácení délky přijímacího řízení by však vyžadovalo značné komplikace při organizaci a vzhledem k tomu, že vadila pouze jednomu respondentovi, není příliš nutná.

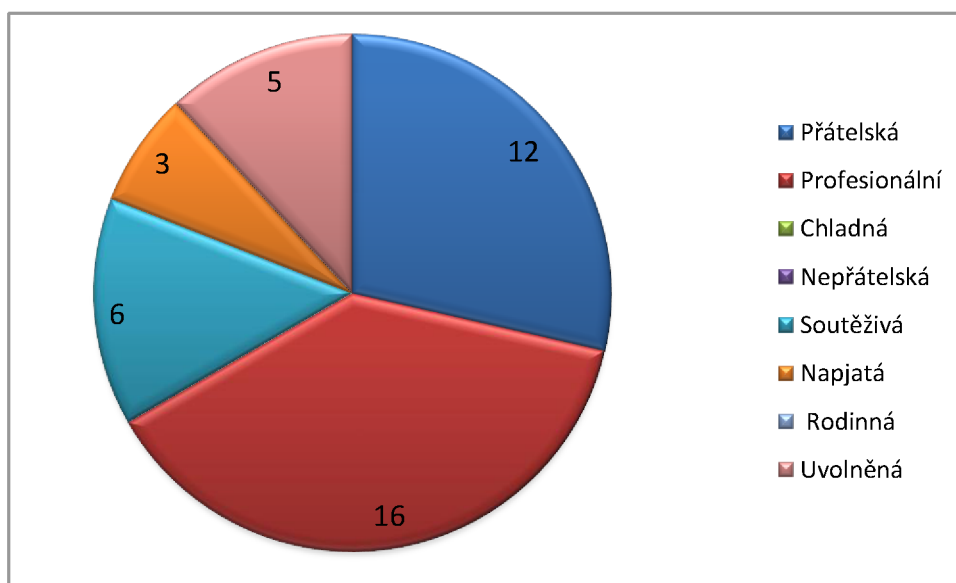
Graf 4.9 – Byli jste spokojeni s vaším uvedením do firmy?



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se týkala adaptačního procesu ve společnosti. Zaměstnanci hodnotili kritéria, jako osobní přístup, uvedení na pracovní pozici, začlenění do kolektivu, hodnocení úvodního školení atd. Na výběr byly pouze dvě varianty odpovědí, a to ano a ne. V případě negativní odpovědi bylo vyžadováno uvedení důvodu nespokojenosti. Odpověď ano zvolilo 65% zaměstnanců a negativně tedy odpovědělo 35% zbývajících respondentů. Jako důvod nespokojenosti zaměstnanci shodně uváděli náročné a intenzivní úvodní školení. Intenzivní školení je však základ pro co nejrychlejší zapojení nových zaměstnanců do chodu společnosti a minimalizaci nákladů s tím spojených. Většina zaměstnanců toto chápe a akceptuje. Výsledek 65% spokojenosti s adaptačním procesem není pro firmu na první pohled příliš pozitivní. Avšak vzhledem k podstatě hlavního problému a spokojenosti se vším ostatním, můžeme říct, že adaptační proces ve společnosti S&K Kontakt je na velmi dobré úrovni.

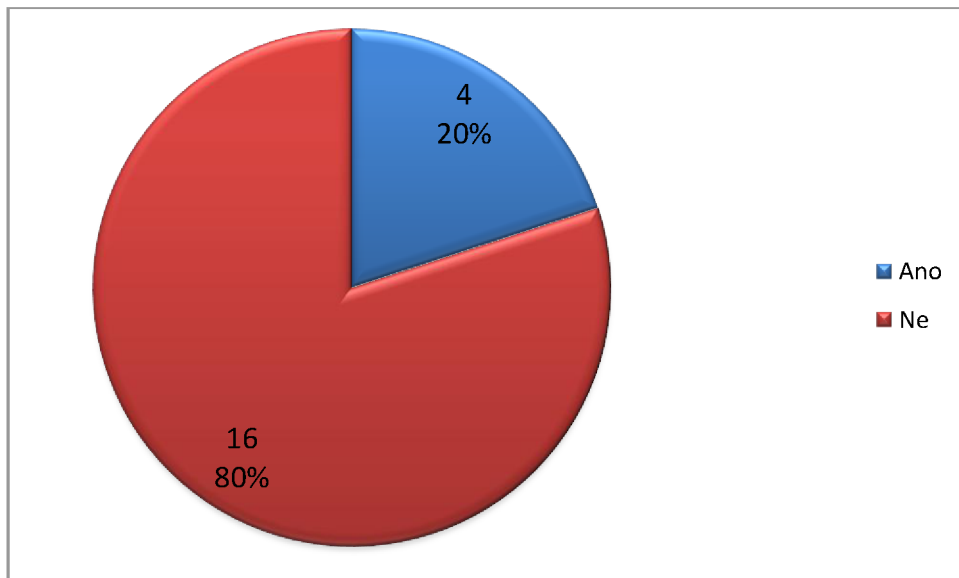
Graf 4.10 - Jaká podle vás vládne ve firmě atmosféra?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka měla za cíl zjistit, jaká podle respondentů vládne ve firmě atmosféra. Zaměstnanci měli opět možnost výběru více odpovědí. Jak vidíme na grafu č. 4.10, nejčastěji respondenti volili možnost „profesionální atmosféra“, kterou zvolilo 16 zaměstnanců. Druhý největší počet hlasů (12) získala možnost „přátelská atmosféra“. Následovala možnost „soutěživá atmosféra“ s velkým rozdílem hlasů, kterou volilo 6 zaměstnanců a v těsném závěsu s 5 hlasy následovala možnost „uvolněné atmosféry“. Na posledním místě se 3 hlasy skončila varianta „napjaté atmosféry“. Možnosti rodinná, nepřátelská a chladná atmosféra nebyly vybrány ani jednou. Výsledek poukazuje na velmi zdravou firemní kulturu společnosti s profesionální a přátelskou atmosférou se zdravou dávkou soutěživosti.

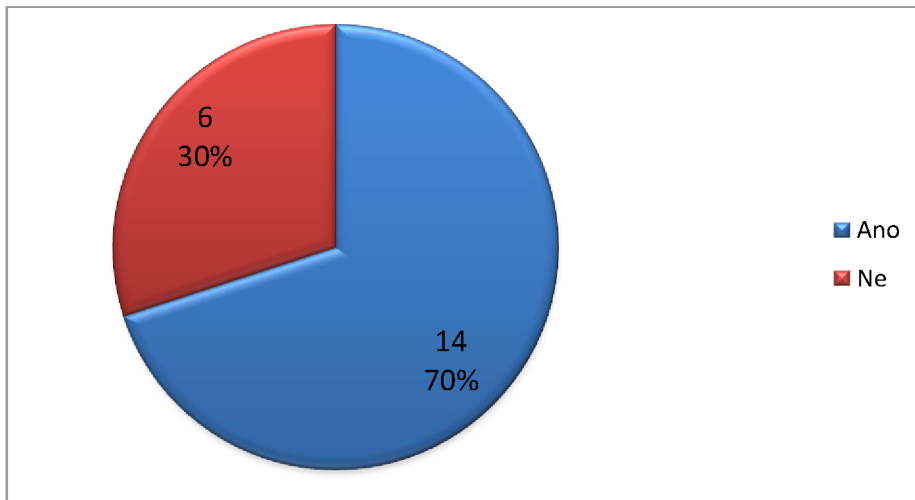
Graf 4.11 - Pořádá podle vás firma S&K Kontakt dostatečné množství teambuildingových akcí ke zlepšení pracovních vztahů?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka opět souvisela s pracovní atmosférou a vztahy na pracovišti. Respondenti byli dotázáni, zda podle jejich názoru firma pořádá dostatečné množství teambuildingových akcí ke zlepšení atmosféry. Na výběr měli mezi odpovědí ano a ne. Drtivá většina respondentů (80%) odpověděla záporně. Zaměstnanci si tedy myslí, že by firma měla pořádat více takových akcí. Avšak vzhledem k výsledkům předchozí otázky, kde zaměstnanci popisovali atmosféru ve firmě jako přátelskou, je však pravděpodobné, že firma pořádá dostatek teambuildingových akcí, aniž by si to zaměstnanci uvědomovali.

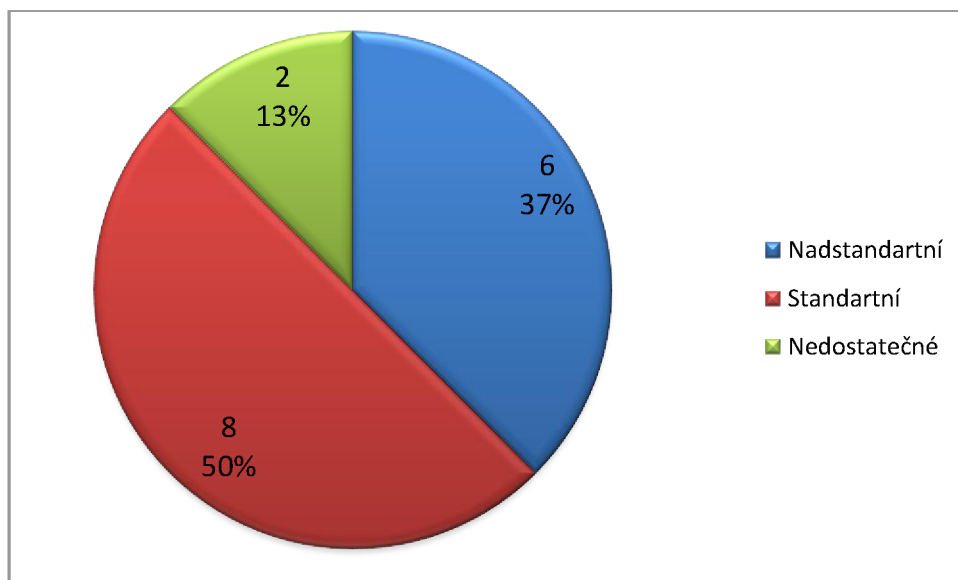
Graf 4.12 - Vyžaduje vaše pozice ve firmě další speciální vzdělávání či školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, kolik zaměstnanců firmy potřebuje pro efektivnější vykonávání své pracovní pozice neustálé doplňující vzdělávání či školení, které musí firma zařídit. Na výběr byly opět pouze odpovědi ano a ne. V případě, že takovéto vzdělávání není třeba, jsou respondenti odkázáni na identifikační otázky a mohou přeskočit následující otázky, týkající se tohoto vzdělávání. Z grafu č. 4.12 můžeme vyčíst, že většina zaměstnanců (70%) potřebuje tato speciální vzdělávání k výkonu své práce. U zbývajících 30% pracovníků není nutné další vzdělávání pro zlepšení jejich pracovního výkonu. Jedná se o pozice skladníka, montážních techniků a servisních techniků.

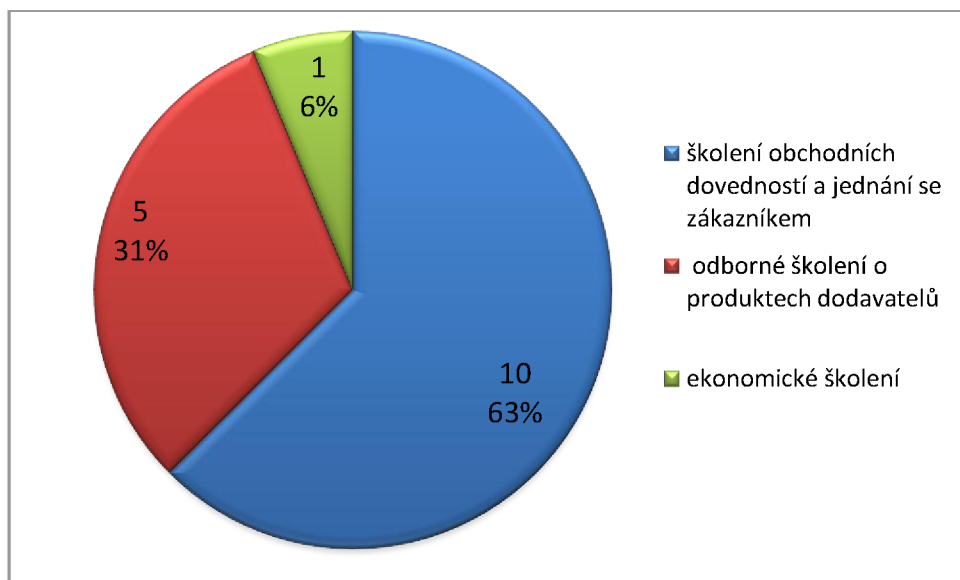
Graf 4.13 - V jaké míře či kvalitě firma S&K Kontakt zajistila tato školení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že potřebují další speciální vzdělávání k efektivnějšímu vykonávání jejich práce. Jednalo se o 14 zaměstnanců. Otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se zařízením těchto vzdělávání firmou. 37% zaměstnanců, kteří měli pocit, že jim firma zajistila všechny potřebné vzdělávání a více, vybralo možnost nadstandardní zajištění. 50% respondentů hodnotilo firemní vzdělávací programy jako dostačující pro efektní výkon jejich práce a vybrali možnost standardního zajištění. 2 respondenti uvedli, že jejich vzdělávání je na nedostatečné úrovni. Celkově je tedy úroveň vzdělávání ve společnosti S&K Kontakt, vzhledem k odpovědím, velmi dobrá. Bylo by však vhodné promluvit si s pracovníky, kteří uvedli nedostatečnou úroveň jejich vzdělávání a zjistit jejich názor na to, v čem má jejich vzdělávání mezery, a jak je odstranit.

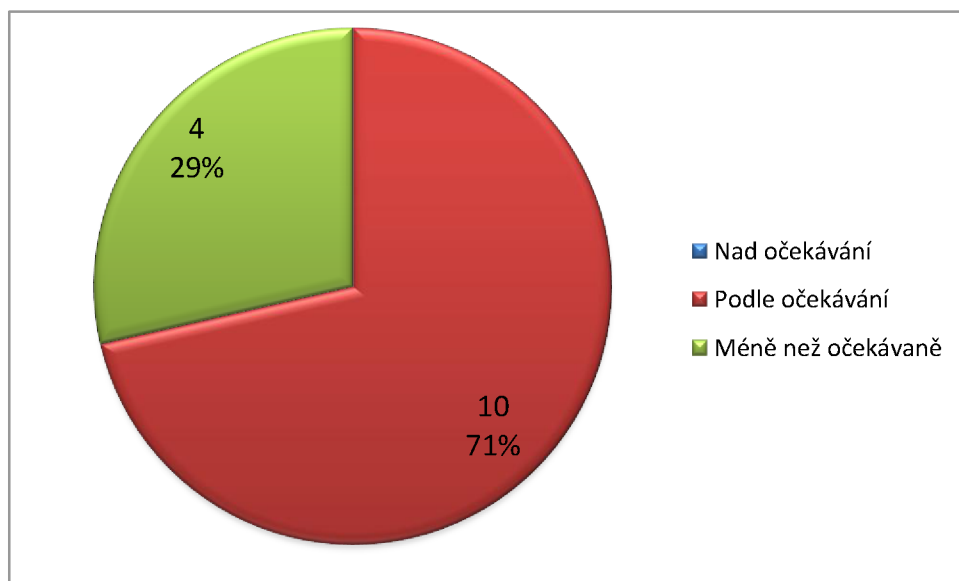
Graf 4.14 - Jaké školení jste absolvovali?



Zdroj: Vlastní zpracování

Tuto otázku zodpovídalo také pouze 14 zaměstnanců. Jednalo se o otevřenou otázkou, kde respondenti uváděli, jakých školení se zúčastňují. Obchodní zástupci a asistentky uvedli, že pravidelně absolvují školení obchodních dovedností a jednání se zákazníkem. Odborného školení o produktech dodavatelů se zúčastňují projektoví manažeři, nákupčí a jeden servisní technik. Ekonomické školení pak pořádá pro firemní ekonomku.

Graf 4.15 - Jak vám tato školení podle vašeho názoru pomohla při vykonávání vaší práce?



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala názoru zaměstnanců na jejich absolvované školení, a jak jim pomohla, při výkonu jejich práce. 71% zaměstnanců školení pomohla v efektivitě práce podle jejich očekávání a 29% méně než očekávali. Nikdo nezvolil možnost nad očekávání. Z výsledku vyplývá, že firma má určitě prostor k vylepšení vzdělávání pro jejich zaměstnance, ať už změnou vzdělávacích kurzů nebo jejich doplněním.

5 Návrhy a doporučení

Společnosti S&K Kontakt nemá kvůli svojí velikosti žádné personální oddělení, ani personalistu. Vzhledem k těmto skutečnostem není ve firmě žádný stálý a propracovaný systém pro přijímání, adaptaci a vzdělávání zaměstnanců. Z tohoto důvodu je velmi těžké posoudit efektivitu v řízení lidských zdrojů. Absence systému však nemusí být u společnosti této velikosti na škodu. Firma je takto schopna lehce a rychle upravovat metody a pravidla, které používá k řízení lidských zdrojů a neřešit omezení či úpravu stávajícího systému. Toto umožňuje společnosti dobrou schopnost se přizpůsobovat rozdílným situacím, které vzniknou a věnovat každému zaměstnanci adekvátní péči, podle situace a jeho momentální potřeby. Vzhledem k tomu, že jednatelé společnosti zabezpečují velkou část povinností týkající se personalistiky, mají poté méně času na věnování řízení a chodu společnosti. Při momentálním stavu zaměstnanců bych zvažil přijmout personalistu, nebo alespoň delegovat větší část jejich povinností na ředitele úseků. Ti by poté mohli vytvořit automatizovanější procesy, které by vyžadovaly jen minimální zásahy jednatelů.

5.1.1 Přijímání zaměstnanců

Společnost nepřijímá velmi často nové zaměstnance. Nejčastěji přijímaní pracovníci jsou většinou brigádníci, potřební k vyvážení většího množství objednávek, nebo ke kompletaci větších zakázek. Samotný proces přijímání je vcelku standartní a dostačující pro firmu této velikosti. Internetový inzerát se jeví jako velmi efektivní metoda na přilákání uchazečů. Není nákladná a umožňuje oslovit velké množství potencionálních kandidátů. Také přímé oslovování zaměstnanců konkurenčních společností je běžná a efektivní metoda, jak získat kvalitní zaměstnance, ovšem je zde nutné počítat se zvýšenými náklady. Politika společnosti je založena na přijímání pouze zkušených zaměstnanců s dobrou praxí. Podle mého názoru, by společnosti prospělo pár mladých zaměstnanců, které by si od začátku vychovávala podle své potřeby, a kteří by přinesli do firmy novou krev.

Proces výběrového řízení, sestávající ze dvou kol pohovorů na mě působí jako efektivní, nenáročná a rychlá metoda výběru. Spousta společností pořádá složitější výběrové řízení s více koly, skládající se i z jiných metod výběru. To jim umožňuje posoudit větší množství uchazečů a nakonec i kvalitnější zhodnocení jejich

schopností. Ovšem celý proces je pak mnohem složitější, časově náročnější a také mnohem nákladnější. Vzhledem k velikosti společnosti a faktu, že nemá personální oddělení ani personalistu, však působí tento proces výběrového řízení, jako velmi dobrý kompromis, mezi náročností a efektivitou.

5.1.2 Adaptace zaměstnanců

Společnost vyžaduje vzhledem ke své velikosti, perfektní zapadnutí nových zaměstnanců do kolektivu. Firma však kromě provedení nového zaměstnance po společnosti a seznámení s ostatními nevykazuje žádnou větší snahu, jak pomoci docílit zaměstnanci s touto adaptací. Společnost pořádá pár teambuildingových akcí, avšak určitě ne v takovém množství, jaké by bylo třeba. Docílit sociální adaptace, tak musí každý nový zaměstnanec skoro výhradně vlastní snahou, což může být pro některé těžké. Firmě by určitě prospělo věnovat větší úsilí sociálnímu adaptování nových zaměstnanců, protože takto může zbytečně přicházet o dobré zaměstnance, kteří nezapadli do kolektivu.

Co se pracovní adaptace týče, tak společnost zaškoluje nové zaměstnance především školícími kurzy a spolupracováním se zkušenějšími kolegy. Na tyto kurzy si někteří zaměstnanci stěžovali v dotazníku, kvůli jejich intenzivně a náročnosti. Avšak již u vyhodnocování dotazníku, jsem došel k názoru, že intenzita je přiměřená.

5.1.3 Školení zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je ve společnosti na velmi dobré úrovni. Celkově se firma snaží zabezpečit potřebnou péči pro své zaměstnance, avšak díky tomu, že chybí specializovaný pracovník, nedokáže zabezpečit potřeby zaměstnanců v maximální možné míře. Určitě je zde ale prostor na zlepšení i bez personálního pracovníka, což by ovšem znamenalo větší časové vytížení pro jednatele.

Povinná zákonná interní školení, jako je například školení bezpečnosti nebo školení o požární ochraně momentálně většinou s novými zaměstnanci procházejí ředitelé úseku. Toto však není náročný úkon a dal by se delegovat na asistentky. V nejlepším případě, by tato školení řídil personalista.

Další průběžná školení, která nejsou nezbytně nutná k výkonu práce (školení dodavatelů, změny legislativ atd.), momentálně vyhledávají a zařizují jednatele podle vlastního uvážení. Personalista by v této oblasti byl velkým zlepšením. Nejenže, by jednatelům ušetřil hodně času, ale také by byl schopný zařídit vhodnější školení. Součástí práce personalisty by bylo také sledovat nejnovější trendy a aktuality z oblasti vzdělávání a zařídit nejlépe se hodící kurzy. Personalista by také více sledoval jednotlivé zaměstnance, na základě čehož by byl schopen jim najít vhodný způsob školení, přesně podle jejich individuálních potřeb.

6 Závěr

Oblast řízení lidských zdrojů není zatím v České Republice na takové úrovni jako v jiných vyspělých zemích světa. Toto se týká především menších společností, které si potřebu zdokonalování v této oblasti sice uvědomují, akorát nemají k dispozici dostatečně kvalifikované personální pracovníky, kteří by pozvedli úroveň řízení lidských zdrojů. Na toto existují externí firmy, avšak ty si menší společnosti často nemůžou dovolit. I tak se ovšem u nás posouvá celková úroveň správným směrem a zanedlouho snad doženeme světovou špičku.

Firma S&K Kontakt určitě patří k těm společnostem, která se snaží o své zaměstnance starat v nejvyšší možné míře a poskytnout jim maximální podporu. Společnost velmi dbá na dobré vztahy na pracovišti, vytváření přátelské atmosféry mezi jejími zaměstnanci a jejich stimulování k rozvoji. Na tomto faktu si velmi zakládá a těží z něj při jednání s dodavateli, zákazníky, veřejností nebo potenciálními novými zaměstnanci. Od svých zaměstnanců vyžaduje maximální pracovní nasazení, snahu se zlepšovat a podporovat společnost. Jak můžeme vidět z velmi pozitivních odpovědí na dotazník, zaměstnanci jsou ve většině případů velmi spokojeni se způsobem, jakým se o ně společnost stará.

Bohužel bez specializovaného personálního pracovníka, je tato snaha méně efektivní, než by mohla být. Nicméně firma o 20 zaměstnancích pořád nevyžaduje personalistu. Proto bych navrhol soustředit tyto funkce na jednoho z projektových manažerů a ulevit mu od ostatních povinností. I přes to, je firma S&K Kontakt na velmi dobré úrovni, co se týče péče o svoje zaměstnance. Toto dokazuje i fakt, že zaměstnanci se pravidelně stýkají i mimo pracovní dobu a jsou mezi sebou dobří přátelé.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0749446315.

BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DUDEK, Martin. Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. In: *Masarykova univerzita* [online]. 2000 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>

DVMONITOR. Co je další vzdělávání. In: *DV MONITOR* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/o-dvm/co-je-dalsi-vzdelavani>

HLUŠIČKA, Petr. Adaptace nových zaměstnanců. In: *Firemní sociolog* [online]. 2012 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/102-adaptace-novych-zamestnancu>

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-51-4

KRAJÁČ, Petr. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Institut pro místní správu, 2005. ISBN 80-239-5423-7.

NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. Neformální vzdělávání. In: *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj-kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/neformalni-vzdelavani>

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

ŠAUR, Jindřich. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – část 1. In: *Jindřich Šaur* [online]. 2009 [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: <https://jindrich.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1/>

ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5. 461s

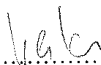
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) 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 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 2.5.2016


.....

Seznam příloh

Příloha č. 1- Dotazník k bakalářské práci pro zaměstnance S&K Kontakt

Přílohy

Příloha č.1 - Dotazník k Bakalářské práci pro zaměstnance S&K Kontakt

Dobrý den,

Chtěl bych vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku k mojí bakalářské práci. Dotazník má za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti S&K spokojeni s péčí, která jim je poskytována ze strany zaměstnavatele. Dotazník zabere 5-10 minut.

Děkuji za vyplnění.

Jakub Vala

1. Jak dlouho již pracujete ve firmě S&K Kontakt?

- Méně než rok
- 1-3 roky
- 3-10 let
- Více než 10 let

2. Proč jste si vybrali firmu S&K Kontakt? (Můžete vybrat více odpovědí)

- Lokalita
- Plat
- Doporučení
- Pověst firmy
- Pracovní podmínky
- Jiné:

3. Jak jste se o nabídce práce ve firmě S&K Kontakt dozvěděli?

4. Jak byste hodnotily organizaci přijímacího procesu firmy S&K Kontakt? (poskytování informací o společnosti a pracovní pozici, dodržování termínů, doba odezvy...)

- Velmi dobrá (přeskočte následující otázku)
- Dobrá
- Dostatečná
- Nedostatečná

5. Co byste změnily na přijímacím procesu?
6. Byly jste spokojeni s vaším uvedením do firmy? (osobní přístup, seznámení s kolegy, úvodní školení, nároky...)
- Ano
 - Ne, vadilo mi :
7. Jaká podle vás vládne ve firmě atmosféra? (můžete vybrat více odpovědí)
- Přátelská
 - Profesionální
 - Chladná
 - Nepřátelská
 - Soutěživá
 - Napjatá
 - Rodinná
 - Uvolněná
8. Pořádá podle vás firma S&K Kontakt dostatečné množství teambuildingových akcí ke zlepšení pracovních vztahů?
- Ano
 - Ne
9. Vyžaduje vaše pozice ve firmě další speciální vzdělávání či školení?
- Ano
 - Ne (pokračujte k otázce č. 13)
10. V jaké míře či kvalitě firma S&K Kontakt zajistila tato školení?
- Nadstandartní
 - Standartní
 - Nedostatečné

11. Jaké školení jste absolvovaly?

12. Jak vám tato školení podle vašeho názoru pomohla při vykonávání vaší práce?

- Nad očekávání
- Podle očekávání
- Méně než očekávaně

13. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

14. Jaký je váš věk?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Nad 56

15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské