

Získávání a adaptování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tereza Dynková

Bakalářská práce
2023/2024

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Tereza Dynková
Osobní číslo: K21390
Studijní program: B0414P180003 Marketingová komunikace
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Získávání a adaptování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretická východiska práce na zvolené téma.
- Definujte cíl práce, výzkumné otázky a metodiku.
- Pomocí stanovených výzkumných metod realizujte výzkum.
- Na základě získaných dat zodpovězte výzkumné otázky a vyvoďte závěry a doporučení.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, Jakub. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press, 2007. ISBN 8072611683.
MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: MuniPress, 2019. ISBN 978-80-210-9357-7.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamila Gamalová, MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. dubna 2024**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 2. dubna 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 19.4.2024

Jméno a příjmení studenta: TEREZA DYNKOVÁ

podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá získáváním a adaptováním zaměstnanců. Správně vybraný a následně i zadaptovaný zaměstnanec má pozitivní vliv na chod celé organizace. Cílem bakalářské práce je zjistit pomocí rozhovorů, jakým způsobem vybraná organizace získává nové zaměstnance a jakým způsobem probíhá adaptační proces v organizaci. V praktické části je stručně představena firma, jejíž název v bakalářské práci není uveden. Dále jsou vyhodnocené výsledky z rozhovorů a navrženy změny na zlepšení adaptačního procesu a na závěr jsou zodpovězené výzkumné otázky.

Klíčová slova: lidské zdroje, nábor, získávání zaměstnanců, adaptace, adaptační plán, adaptační proces

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with recruiting and adapting employees. A properly selected and subsequently adapted employee has a positive effect on the operation of the entire organization. The aim of the bachelor's thesis is to find out with the help of interviews how the selected organization recruits new employees and how the adaptation process takes place in the organization. In the practical part, a company whose name is not mentioned in the bachelor's thesis is briefly introduced. Next, the results of the interviews are evaluated and changes are proposed to improve the adaptation process, and at the end the research questions are answered.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Acquisition of Employees, Adaptation, Adaptation Plan, Adaptation Process

Děkuji Mgr. Kamile Gamalové, MBA za vedení mé bakalářské práce, její ochotu, vstřícný přístup a odborné konzultace. Děkuji všem zaměstnancům organizace, kteří mi byli ochotni poskytnout rozhovor.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 HISTORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2 HLAVNÍ ÚKOLY PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	14
1.3 PERSONÁLNÍ MARKETING	20
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
2.1 VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO KANDIDÁTA.....	25
3 ADAPTOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	29
3.1 PŘIJÍMÁNÍ.....	29
3.2 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	30
4 METODIKA A VÝZKUM	35
4.2 METODY ŠETŘENÍ.....	35
4.3 LIMITY V RÁMCI VÝZKUMU	36
4.4 CÍL PRÁCE	36
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	39
6.1 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ	39
7 NÁVRH A DOPORUČENÍ	59
8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	61
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	65
SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	68
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Získávání a následné adaptování nových zaměstnanců v organizaci je velmi důležitá a zodpovědná úloha, kterou má na starost personální oddělení dané organizace. Správně vybraný a následně i zadaptovaný zaměstnanec má pozitivní vliv na chod celé organizace. Adaptace v některých organizacích bývá často podceňována a také zanedbávána. Během adaptačního procesu by se měl nový zaměstnanec adaptovat nejen v pracovních činnostech, ale také v oblasti kultury a mezilidských pracovních vztahů. První pracovní den v organizaci bývá často pro nově příchozí zaměstnance stresující, tudíž je potřeba, aby organizace dbala hned na hladký proces adaptování, aby nedošlo ze strany nového zaměstnance k předčasnému opuštění organizace.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je věnována teoretické části, v první kapitole je stručně vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů a stručně popsán vývoj a historie lidských zdrojů. Následně jsou vypsány hlavní úkoly personálních činností a personální marketing. Druhá kapitola teoretické části je věnována získávání a výběru nejvhodnějších uchazečů. Další kapitola první části bakalářské práce je věnována adaptaci nového zaměstnance v organizaci. Poslední kapitola je věnována metodice práce včetně metodiky šetření, metody šetření, jsou uvedeny možné limity v rámci výzkumu a je uvedený cíl bakalářské práce. V této části také jsou uvedené dvě výzkumné otázky, které slouží k zodpovězení stanoveného cíle práce. Cílem bakalářské práce bude pomocí rozhovorů zjistit, jakým způsobem organizace získává nové zaměstnance a jakým způsobem probíhá adaptační proces v organizaci.

Druhá část bakalářské práce je věnována praktické části. První kapitola je věnována představení samotné organizace, která nebude v bakalářské práci jmenována, bude uvedena pod názvem XXT. Následující kapitola je věnována kvantitativní metodě, která také obsahuje výsledky výzkumného šetření. V další kapitole je navrženo doporučení pro efektivnější procesy v oblasti získávání a adaptování zaměstnanců. Poslední kapitola je věnována zodpovězením stanovených výzkumných otázek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Existuje mnoho termínů jako například personální administrativa, personální řízení, personální práce nebo personalistika. (Koubek, 2011, s. 16). V praxi se tyto termíny nijak zvlášť nerozdělují, ale v teorii se pojmy rozdělují. Termín personalistika neboli personální práce se používá pro obecnější označení činnosti. Termíny personální řízení, řízení lidských zdrojů se využívají spíše ke charakterizování jednotlivých vývojových úrovní personální práce. Nynější nejmodernější název je řízení lidských zdrojů. V řízení lidských zdrojů je kladen důraz na strategický aspekt. To znamená, že hlavní pozornost je směřována perspektivě, formuluje komplexně personální cíle, které souvisí s ostatními cíli firmy a navrhuje vhodné způsoby k dosažení cíle. Ve větší míře se zabývá faktory, které jsou ovlivněny vnějšími podmínkami firemní pracovní síly (Koubek, 2003, s. 16). Mezi vnější podmínky personálního řízení se řadí ekonomické podmínky, ekologické záležitosti, legislativní náležitosti, zaměstnanost v zemi, konkurence, demografické vlivy a aktuální trh práce. Vnější podmínky se neustále mění. Naopak mezi vnitřní faktory ovlivňující lidské řízení se řadí velikost společnosti, kultura společnosti, finanční situace prostředí, strategie společnosti a technologické možnosti (Kociánová, 2010, s. 14 a 15). Dle Váchala a Vochozky (2013, s. 285) personální řízení zaznamenalo impulzivní rozvoj. Neorientuje se pouze na vnitropodnikové problémy jako je fungování pracovní síly, ale začíná se spíše chápat jako fungování člověka v širším kontextu. Vnější prostředí v souvislosti s podnikem člověk chápe jako neoddělitelnou součást procesů, které se nacházejí v oblasti práce v celé organizaci. Momentálně personální řízení také zahrnuje problematiku, která se týká například pracovních sil a pracovních zdrojů, populačního vývoje, sociálně ekonomického rozvoje nynější společnosti, primárně regionu, ve kterém se organizace nachází. Řízení lidských zdrojů zahrnuje důležitý význam v oblasti psychologického a ekonomického rozvoje zaměstnanců jako je hodnocení, vzdělávání a vychovávání, jak budoucích, tak stálých zaměstnanců. Šikýř (s. 192, 2016) uvádí, že dosažení úspěchu organizace závisí na schopném a motivovaném personálu. Schopní a motivovaní lidé, kteří chtějí lépe pracovat a rozvíjet se než lidé v konkurenčních podnicích, jsou schopni organizaci odlišit od konkurence.

Obecně lze říct, že personální práce neboli řízení lidských zdrojů je součástí řízení každé organizace, která se zaměřuje na vše, co se týče řízení a zaměstnávání lidí v organizacích. S tím souvisí strategické řízení lidských zdrojů, rozvoj organizace, řízení znalostí a lidského kapitálu. Způsob získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení,

odměňování a zaměstnanecké vztahy (Amstrong, Stephen, 2015, s. 38). Hlavním úkolem personální práce je dle Koubka (2004, s. 17-19) mít na trhu úspěšný a výkonný podnik, který dosahuje co nejvyšší zisky a jeho výkon se neustále zlepšuje. Personální úloha zahrnuje hledání vhodného zaměstnance, usilování o využívání jeho pracovní doby a pracovní kvalifikace a formulování pracovních vztahů. Dále personální úloha zahrnuje péči a sociální rozvoj zaměstnanců, dbá na dodržování zákonů, týkající se zákoníku práce a lidských práv. Dle (Kociánová, 2010, s. 9) je hlavním úkolem personalisty zajistit současné a možné potenciální zaměstnance, motivovat a podporovat zaměstnance k dosažení cílů, posilovat vztahy a podílet se na řízení změn. Důležitým úkolem je zkombinovat zájmy organizace se zájmy pracovníků (Kociánová, 2004, s. 7).

Funkce manažera vznikla někdy na počátku 20. století. Dříve majitelé firem byli zároveň i managerem. Postupem času s nabýváním práce museli majitelé firem hledat buď nějakého společníka, nebo si najít zaměstnance. V současné době je manager nedílnou součástí každé společnosti. Manažer splňuje úkol personalisty, pokud podřízené zaměstnance vede a řídí k vykonávání a dosahování stanoveného výkonu. V personalistice role manažerů souvisí s řízením organizace. Manažeři zodpovídají za uskutečnění dobře nastavených strategických cílů podniku pomocí dosažení stanoveného výkonu svých podřízených zaměstnanců. Zákoník práce vymezuje roli manažerů v personalistice, stanovuje práva a povinnosti vedoucím zaměstnancům.

- a) stanovuje a přiřazuje pracovní úkoly podřízeným pracovníkům
- b) řídí, organizuje a kontroluje jejich vykonanou práci
- c) dává závazné pokyny (Šikýř, 2012, s. 108).

V malých organizacích personální práci vykonávají zaměstnanci ve vedoucích pozicích (Koubek, 2011, s. 17). Ve středně velkých organizacích je minimálně jedna pracovní pozice obsazena místem personalisty. Ve středně velkých podnicích je obvykle zřízen personální útvar s vedoucím a dvěma až třemi personalisty. Tento personální útvar může být součástí jiného útvaru, ale také nemusí. Může stát na samotné úrovni jako například nákupní oddělení, finanční oddělení atd. Ve velkých organizacích bývá zřízen široký personální útvar s vlastním vedoucím a s mnoha personalisty, kteří se specializují na určitou personální činnost. Personální oddělení je podřízeno generálnímu řediteli dané organizace (Šikýř, 2016, s. 111). Postavení personálního řízení závisí na přístupu vrchního managementu a na celkové politice organizace (Kociánová, 2010, s. 15). Celkově lze říct,

že personální práce, jak v malých podnicích, tak ve velkých je důležitou součástí každého podniku (Koubek, 2011, s. 17).

1.1 Historie řízení lidských zdrojů

Pojetí personální práce se vyvíjelo třemi etapami, vývojově nejstarším označením byla personální administrativa, poté personální řízení a nyní používáme označení řízení lidských zdrojů. Vývoj lidských zdrojů se v jednotlivých podnicích vyvíjel odlišně, jelikož každá společnost měla jiné vnitřní a vnější podmínky. Pojetí personální administrativa tvořilo označení pro personální práci, jejichž hlavní činnost vyplývala z pracovně právní legislativy. Hlavní pracovní činností byla péče o zaměstnance, pořizování, aktualizování a uchovávání personálních dokumentů. Od 40. let se začaly rozpracovávat metody ohledně personální práce, zvyšovala se odborná znalost pracovníků personální práce a postupně se začala stávat významnou oblastí pro řízení organizace (Kociánová, 2010, s. 10–11). Koncepte personálního řízení se začala objevovat už před druhou světovou válkou u podniků s vysokou rozšiřovací činností, jejichž hlavním záměrem bylo ovládnout velkou část trhu a eliminovat všechnu svoji konkurenci (Koubek, 2007, s. 15). Po druhé světové válce se začal rozrůstat zájem o kvalifikovaný personál. V 60. letech došlo k rozvoji manažerů, začalo vzdělávání zaměstnanců. Vznikly propracovanější metodiky, které se týkaly výběru zaměstnanců, zaškolování, odměňování a hodnocení. Nastaly změny v legislativě v oblasti zaměstnávání lidí. Začalo se dbát na bezpečnost práce, diskriminaci a důchodové zabezpečení. Od 80. let se začala rozvíjet třetí a zároveň poslední koncepce nazývaná řízení lidských zdrojů. Hlavním znakem této koncepce je důraz na zájem managementu, týmové práce, motivování, odměňování a respektování potřeb zaměstnanců. Velmi se klade důraz na komunikaci, dobré mezilidské vztahy a podnikovou kulturu. Začaly se využívat poloviční úvazky, pružná pracovní doba, možná je i práce z domova. Personální oblast se neustále vyvíjí v důsledku ekonomických a sociálních (Kociánová, 2010, s. 10-12). Ačkoli jednotlivé koncepce personalistiky souvisí s historickým obdobím, uplatňují se v některých organizacích dodnes. Volba koncepce závisí na strategii, činnostech, struktuře, řízení a velikosti organizace. Čím je větší organizace, která má kvalifikované lidi a vyspělou techniku, tím vyšší úroveň personalistiky potřebuje (Šiler, 2012, s. 74).

1.2 Hlavní úkoly personálních činností

System personálních činností slouží k naplňování personálních úkolů. Úspěch organizace závisí na vyváženosti mezi systémem personálního řízení, strukturou a její strategií. Pro organizaci je důležité mít dlouhodobou koncepci řízení, která zhodnotí aktuální stav. Zhodnotí silné a slabé stránky organizace, možné příležitosti a hrozby. Definuje jasný cíl a ideální způsob podnikání a hospodaření, který se neustále mění kvůli okolním politickým, právním, sociálním, kulturním, ekonomickým, technologickým, přírodním a demografickým vlivům. K dosažení výkonu je potřeba najít co nejvhodnější postup pro rozdělování, zabezpečování a rozvoje lidských, finančních, materiálních a informačních zdrojů. Organizace potřebuje mít jasnou strukturu, ve které je jasně dané uspořádání zaměstnanců a jiných zdrojů, které vedou k jednotnému výkonu práce a splnění požadovaného výkonu. Pro organizaci je nezbytné mít vhodný systém pro výběr, vzdělávání, hodnocení a motivování zaměstnanců. Systém personálních činností ovlivňuje výkon zaměstnanců. Základem systému personálních činností je výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, motivování a odměňování zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 82-86). Komplexní systém personálních činností dle Koubka (2003, s. 20–21) zahrnuje:

- Vytvoření a analýzu pracovního místa – definice pracovního místa, zde jsou uvedeny požadavky, vlastnosti a schopnosti na budoucího zaměstnance.
- Personální plánování – odhadování a plánování potřeb zaměstnanců pro pokrytí pracovního výkonu.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků – jedná se o činnost, která zajišťuje vytvoření nebo uvolnění nového pracovního místa v organizaci. Dále se stará o přilákání vhodných pracovních uchazečů a výběr vhodného uchazeče na danou volnou pracovní pozici.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – řízení pracovního výkonu znamená regulovat a rozvíjet zaměstnance. Hodnocení zaměstnanců je činnost, která má za úkol zjistit, jak zaměstnanci vykonávají svoji práci, zjišťuje, jaké má pro danou práci pracovní předpoklady a potencionální pracovní rozvoj. Personalista projednává s pracovníkem hodnocení a rozhoduje se o dalším kroku, který vyplývá z hodnocení.
- Motivování zaměstnanců

- Odměňování zaměstnanců – jedná se o nástroj ovlivňování pracovního výkonu pomocí poskytování zaměstnaneckých výhod
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péče o zaměstnance a pracovní podmínky
- Formování pracovních vztahů – cílem je vytvořit vyhovující podmínky, týkající se výkonu práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Personální informační systém – zahrnuje zjišťování, zpracovávání a analýzu informací o zaměstnancích. Analýza obsahuje osobní informace, mzdy, pozici práce, sociální záležitosti, informace pro vedení a příslušné orgány, nutné zdravotní vyšetření pro výkon práce a další faktory, které ovlivňují vnější fungování výkonu práce.

1.2.1 Analýza a vytvoření pracovního místa

Pracovní místo znázorňuje vymezenou jednotku pracovního místa, která je obsazena jedním zaměstnancem a definuje souhrn pracovních úkolů, se kterým souvisí povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, podmínky a požadavky konané práce. Pracovní místo stanovuje pozici a roli zaměstnance v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 274). Popis pracovního místa se nemusí vztahovat pouze pro jednu pracovní místo, může se vztahovat pro více pracovních míst, ve kterých se vykonává stejná práce. Je důležité si uvědomit, že popis práce nepopisuje osobu, která danou práci vykonává. Popis pracovního místa má velký význam při fázi procesu získávání a vybírání zaměstnanců. Je to zároveň důležitým dokumentem pro nově přijaté zaměstnance. Může sloužit jako podklad pro zapracování a adaptaci nového zaměstnance, poté pro rozvoj, vzdělávání a jeho pracovní hodnocení. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 112).

Důležitou činností v systému v personálního řízení je analýza pracovního místa. Analýza pracovního místa poskytuje informace o pracovních pozicích a specifikuje nároky na pracovníky. Jedná se o proces, jehož hlavním cílem je shromážďovat a vyhodnocovat informace týkající se pracovního místa. Analýzu práce obvykle zabezpečují specialisté. (Kociánová, 2010, s. 42). Proces vytvoření pracovního místa je součástí procesu organizování. (Šikýř, 2016, s. 274). Dle Koubka (2007, s. 43) analýza pracovního místa znázorňuje obrázek nabízené práce.

Popis pracovního místa pro různá pracovní místa může obsahovat jiné specifikace. Každý popis pracovního místa musí být přesný a podrobný, aby byl užitečný pro různé personální činnosti. Neměl by obsahovat informace, které jsou nejasné nebo obtížně srozumitelné. Při tvorbě popisu pracovního místa je důležité si dát pozor, aby nebyl v rozporu s právními normami a nikoho nediskriminoval. Specifikace pracovního místa znázorňuje, jak momentálně práce vypadá, co vyžaduje a v případě potřeby aktualizovat (Koubek, 2003, s. 47 a 48).

Při procesu vytváření pracovních míst je důležité nejprve udělat analýzu úkolů, které mají být dosaženy v zájmu cílů organizace. Při tvorbě pracovních míst by měla organizace zlepšovat podmínky pro své zaměstnance a zároveň je motivovat (Kocianová, 2010, s. 55). Důležitým krokem, který předchází analýze, je zjišťování informací, které obsahují specifické postupy pro posuzování a zkoumání údajů, které se týkají informací o pracovních místech a jejich požadavcích. Analýza pracovního místa se obvykle zjišťuje pomocí pohovoru, pozorování, dotazníkového šetření anebo analýzou dokumentů. Analýza dokumentů obsahuje informace, které souvisí s pracovními místy, například specifický popis pracovních míst, pracovní řád, pracovní postupy, organizační schéma, právní předpisy apod. (Šikýř, 2016, s. 312).

1.2.2 Postup obsazování nových pracovních míst

Zásady pro obsazování volných pracovních pozic vyplývají z ustanovených pracovněprávních předpisů. Pracovněprávní předpisy neupravují přesný postup, jakým způsobem obsazovat volná pracovní místa. Zaměstnavatel může využít libovolný postup, často se využívá model, který vychází z analýzy pracovních míst a z plánování lidských zdrojů. Zahrnuje získání vhodných zaměstnanců, výběr nejvhodnějšího zaměstnance, přijímání nového zaměstnance a poté jeho adaptaci v organizaci.

Volné pracovní místo se člení na dvě kategorie. Pracovní místo nově vytvořené a pracovní místo uvolněné. Uvolněné pracovní místo může vzniknout v důsledku odchodu zaměstnance do důchodu nebo neplánovaným odchodem zaměstnance z organizace (Šikýř, 2016, s. 342).

Klíčovou personální činností je získávání nových zaměstnanců. Hlavním úkolem personalisty je oslovit optimální počet vhodných uchazečů a shromáždit o nich potřebné informace. Shromážděné dokumenty zpravidla obsahují životopis, motivační dopis, vyplněný firemní dotazník a může obsahovat ukázky práce. Podle nashromážděných dokumentů poté personalista vybere nejvhodnějšího zaměstnance, který bude vyhovovat

stanoveným požadavkům organizace. Pokud jsou kladeny na budoucího zaměstnance určité nároky, měly by vycházet z popisu pracovního místa. Personalista by měl usilovat o to, aby vybraní uchazeči byli způsobilí k pracovní pozici a měli možný rozvojový potenciál.

Lze se setkat s termínem nábor. Tento termín se začal používat v 50. letech 20. století a využíval se pouze k obsazení volných pracovních míst z vnějších zdrojů. Získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se zaměřuje na vhodného zaměstnance, který má rozvojový potenciál.

Získávání nových zaměstnanců je ovlivněno spousty faktory, jak ze strany organizace, tak ze strany pracovního místa. (Kocianová, 2010, s. 79 a 80). Tyto faktory mohou způsobovat vnější obraz organizace. Faktory organizací ovlivnitelné se člení na tři skupiny.

První skupina se týče obsahu, formy, dosahu, vše týkající se pracovního inzerátu. Je důležité správně a na správném místě formulovat nabídku práce.

Druhá skupina se zaměřuje na charakteristiku pracovního místa, která zahrnuje požadavky na zaměstnance, rozvržení práce a pracovní doby, rozsah zaměstnancových povinností a jeho odpovědnosti, kde se práce bude vykonávat a pracovní podmínky. Mezi pracovní podmínky se považuje odměna, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí atd.

Třetí a zároveň poslední skupina ovlivnitelných faktorů je charakteristika podniku. Tato skupina obsahuje hospodářské výsledky, pověst podniku, úroveň odměňování zaměstnanců a péče o zaměstnance, možnost vzdělávání a karierního růstu a mezilidské vztahy v podniku. Naopak za vnější podmínky, které organizace nemůže ovlivnit při získávání zaměstnanců, se považují podmínky demografické, sociální, technologické, ekonomické a politicky – legislativní. Je důležité si uvědomit, že faktory podnikem ovlivnitelné mohou každého potenciálního uchazeče ovlivňovat individuálně, zatímco vnější faktory jsou více objektivní (Koubek, 2003, s. 69–71).

Volba metod a průběh získání zaměstnanců závisí na tom, zda volná pracovní pozice bude obsazena z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Pokud je to možné organizace by měla nejprve zvážit obsazení volného pracovního místa svým stávajícím zaměstnancem. Pro organizaci to může přinést jisté výhody. Takový přístup může zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců. Další výhodou je snížení stráveného času hledáním nového zaměstnance, volné pracovní místo je možné obsadit za krátkou dobu stávajícím pracovníkem a snížit nároky na jeho adaptaci. Je důležité dbát na to, aby potenciální uchazeči z vnějších zdrojů měli stejné podmínky jako možní uchazeči z vnitřních zdrojů (Kocianová, 2010, s. 82–84). Výhody

obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů jsou: zaměstnanec zná dobře organizaci, zná vedení a své spolupracovníky, zaměstnanec nabude pocit jistoty v organizaci a zvyšuje se jeho motivace k práci. Pro organizaci je výhodné obsadit pracovní pozici z vnitřních zdrojů na základě ušetření nákladů na proces vyhledávání zaměstnanců, rychlé obsazení volné pracovní pozice a návratnost ze vzdělávání a investování do daného zaměstnance.

Organizace má více informací o uchazeči, zná jeho slabé a silné stránky (Myslivcová, 2019 s. 57). Kromě mnoha výhod to má i své nevýhody. Mezi největší nevýhody obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů jsou považovány: omezený výběr pracovníků, dlouhodobý pracovník může mít zaseté své pracovní postupy a nemusí chtít uplatňovat nové pracovní postupy. Karierní postup nemusí mít vždy pozitivní dopad mezi kolegy na stejném pracovišti.

Pokud organizace nemůže dosadit zaměstnance z vnitřních zdrojů, musí začít hledat zaměstnance z vnějších zdrojů, jedná se o nezaměstnané lidi, absolventy, zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnit práci. Také to mohou být studenti nebo důchodci, kteří si chtějí přivydělat. Počet uchazečů o pracovní místo je ovlivněn aktuální situací na trhu práce. Přijatý pracovník z vnějších zdrojů může přinést do organizace nové nápady, myšlenky, zkušenosti z jiných organizací a upozornit na možné problémy. Další výhodou je širší nabídka zaměstnanců a zpravidla vyšší pracovní nasazení u nového zaměstnance. Naopak mezi nevýhody se považuje časová náročnost, delší obsazení pracovní pozice, nutné delší zaškolení a adaptace. Přijetí nového zaměstnance je vždy spojeno s rizikem nesprávné volby (Kocianová, 2010, s. 82–84). Mathis, Jackson, Valentine a Meglich (2016) píšou, že organizace by neměla upřednostňovat obsazení volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů. Tvrdí, že organizace by měla dát stejnou šanci jak zaměstnancům z vnitřních zdrojů, tak potencionálním zájemcům z vnějších zdrojů formou pohovoru. Jednotlivé kroky při získávání zaměstnanců:

- a) Identifikace potřeby – jedná se o plány s tvorbou nového pracovního místa, nebo potřebou obsadit uvolněné místo.
- b) Specifikace a popis pracovního místa – z popisu a specifikace pracovního místa vychází formulování pracovní nabídky. Musí být jasné, jakého zaměstnance s kvalifikací organizace hledá, jaké použije metody pro hledání nového zaměstnance a jaké kritéria budou použity při výběru zaměstnance.
- c) Výběr vhodné charakteristiky a specifikace pro získání a výběr zaměstnanců – tento krok je nutný, jelikož specifikace a popis pracovního místa jsou hodně

podrobné. Je nezbytné rozhodnout, jaké požadavky a charakteristika popisu práce jsou klíčové. Nejdůležitější body pracovního místa by měly obsahovat: uvedení názvu pracovního místa, pracovní funkce, místo výkonu, platové a pracovní podmínky. Ve specifikaci pracovního místa by nemělo chybět uvedení, jaké má mít potencionální zaměstnanec vzdělání, kvalifikaci, dovednosti a pracovní zkušenosti. Požadavky na zaměstnance by měly být rozděleny na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Při rozhodování o výběru nejvhodnějšího zaměstnance se obvykle přihlíží, zda pracovník vyhovuje organizaci nejen nezbytnými požadavky, ale také vítanými či žádoucími požadavky.

- d) Zjištění zdrojů možných uchazečů – zjišťuje se, zda volné pracovní místo je možné obsadit z vnitřních zdrojů. Pokud není, organizace se musí zaměřit na vnější zdroje. Podle zvoleného zdroje si organizace zvolí nejvhodnější metody pro získávání pracovníku a poté jejich výběr.
- e) Vhodné metody k získání zaměstnanců – zvolení vhodné metody závisí na tom, z jakých zdrojů se organizace rozhodne zaměstnance získat. Na volbě správné metody také závisí požadavky na pracovní místo (praxe, vzdělání, zvláštní dovednosti a znalosti) a jaké uchazeče chce organizace oslovit.
- f) Požadované dokumenty a informace od uchazečů – požadované informace a dokumenty slouží personalistům k výběru nejvhodnějšího uchazeče.
- g) Formulování pracovní nabídky
- h) Zveřejnění pracovní nabídky
- i) Shromažďování dokumentů
- j) Předvýběr uchazečů – po vypršení stanoveného termínu pro zasílání žádostí od uchazečů se provádí předvýběr vhodných uchazečů. Předvýběr se provádí na základě zaslaných dokumentů. Výsledek předvýběru uchazečů o zaměstnání se řadí do tří skupin. Uchazeči, kteří jsou ve skupině velmi vhodní jsou pozváni na pohovor. Ve skupině vhodní, jsou uchazeči řazeni do dalšího kola výběru a nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilý odmítací dopis.
- k) Výběr uchazečů k pozvání na pohovor (Koubek, 2003, s. 74–78).

1.3 Personální marketing

Pojem personální marketing není aktuálně příliš známý. Jedná se o propojení personalistiky a marketingu. Vzájemný soulad činností, které se zaměřují na výběr nejvhodnějšího zaměstnance, motivování a zjišťování jeho potřeb. V odborné literatuře se tento pojem začal vyskytovat kolem 90. let. Dříve hlavním cílem personálního marketingu bylo, co nejlépe prodat pracovní pozici, z toho vyplývá, že zaměstnanec představoval roli zákazníka (Myslivcová, 2019, s. 33). Nyní je hlavní náplní personálního marketingu získávání nových zaměstnanců, jejich adaptace a snaha udržet zaměstnance v organizaci. Úkolem personálního marketingu je usilování, pokud možno o nejlepší zaměstnavatelskou pověst organizace. Pokud má organizace dobrou pověst, může získat rychleji nové zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 89). Personální marketing usiluje o to, aby zaměstnanci byli spokojeni s jejich prací, se zaměstnavatelem, s vytvořenými pracovními podmínkami a naplňování jejich očekávání. Spokojenost zaměstnanců zajišťuje dobrou pověst společnosti a zvyšuje její celkovou efektivitu. (Myslivcová, 2019 s. 30). Dobrou pověst organizace vytváří také personální politika organizace. Pro zaměstnance je klíčový systém odměňování, péče o zaměstnance, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity, karierní růst. Pro mnohé zaměstnance může být podstatný způsob oceňování práce, přístup a styl vedení jejich nadřízeného pracovníka. Personální marketing zahrnuje spoustu aktivit, které mohou vytvořit organizaci dobrou pověst. Může se jednat o prezentování organizace na trhu či náborovou spolupráci se školami. Důležitou roli hraje celkový způsob jednání a přístup k uchazeči (Kociánová, 2010, s. 89). Personální marketing také uplatňuje znalosti z oblasti sociologie a psychologie (Myslivcová, 2019, s. 34).

Pokud se organizaci nepodaří získat nové zaměstnance, Armstrong (2007, s. 275) doporučuje organizaci vytvořit analýzu silných a slabých stránek. Analýza by měla obsahovat skutečnosti, které se týkají pracovního místa. Organizace by si také měla udělat vlastní průzkum, který by se týkal jejich zaměstnanců. Průzkum by zjišťoval názory a postoje pracovníků k organizaci. Získané informace by mohly posloužit jako obraz organizace. (Kociánová, 2010, s. 89).

1.3.1 Marketingový mix v personálním marketingu

V řízení lidských zdrojů se marketingový mix v organizaci ukazuje v charakteru činností, které vykonává. Při tvoření marketingového mixu v personalistice lze vycházet

z předpokladu výrobního mixu. Zaměstnanci taktéž procházejí rozhodovacím procesem jako zákazníci.

Marketingový mix v personálním marketingu se používá hlavně pro formulování, získávání a udržování nových zaměstnanců. Dále slouží k možnému zaznamenání zájmu zaměstnance pracovat v organizaci a k prezentování zaměstnaneckých hodnot, které mohou upoutat pozornost potenciálního zaměstnance. Pomocí marketingového mixu lze stabilizovat stálé zaměstnance v podniku a realizovat personální politiku.

Prvky marketingového mixu v personálním marketingu.

Produkt v personálním marketingu se produktem rozumí volná pracovní pozice, může se jednat jak o novou, tak stávající. Produkt v personálním marketingu lze chápat jako zaměstnavatelem nabízená pracovní pozice, kterou nabízí zaměstnanci výměnou za jeho pracovní výkon. Produkt má zaměstnanci přinášet radost z práce a měl by zajišťovat rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem (Myslivcová, 2019 s. 39–42).

Cena – v personálním marketingu cena není jenom o penězích. Pro zaměstnance je cena dána například časem a výkonem, který musí věnovat práci. Pracovní organizaci, které se musí zaměstnanec přizpůsobit a přijetím různých pracovních podmínek. Naopak cenou pro organizaci se považují všechny výdaje. Tyhle výdaje zahrnují například nábor a zaučení zaměstnanců a mzdy, benefity, prémie (Bednář, 2013) a příspěvky finančního charakteru například 13. plat. Do výdajů organizace jsou zahrnuty také nefinanční benefity, jako je například občerstvení na pracovišti, vánoční dárkové balíčky pro zaměstnance, služební telefon, služební vůz pro soukromé účely a různé vzdělávání pro zaměstnance. Je důležité, aby podnik pružně reagoval na potřeby a přání svých zaměstnanců. Cena je nejdůležitějším marketingovým faktorem pro udržení zaměstnanců a přilákání nových zaměstnanců.

Organizace začaly zavádět benefit, nazývaný sick day, který umožňuje zaměstnanci poskytnout placené pracovní volno, když se necítí dobře. Zaměstnanec si nemusí brát neschopenku a může čerpat tento benefit obvykle po dobu tří až pěti dní.

Dále některé organizace začaly zavádět poměrně nový benefit nazývaný dny osobního volna pro zaměstnance. Tento benefit není obvyklý a zaměstnanci ho mohou čerpat jednou až dvakrát do roka, například pro vyřízení různých záležitostí na úřadech, vyřízení půjčky atd. (Myslivcová, 2019 s. 43 - 45).

Místo – Myslivcová (2019, s. 46) uvádí, že místo výkonu práce klíčově ovlivňuje potenciálního zaměstnance při rozhodování o práci v dané organizaci. Ovlivňujícím faktorem je taktéž podniková kultura a image organizace. Celkový dojem organizace zahrnuje vztahy na pracovišti, způsob řešení problémů, přenos informací, vybavení

pracoviště, sociální a ekonomické funkce. Podniková kultura nemá jasně danou strukturu, tím pádem se obtížně ovlivňuje a popisuje. Bednář (2013) popisuje místo jako distribuci. Může se jednat o přímou distribuci, která v personálním marketingu znamená, že organizace je přímým zaměstnavatelem například u trvalých pracovních úvazků. Za nepřímou distribuci lze považovat agenturního zaměstnance, kdy zaměstnavatelem je personální agentura. Pro zaměstnance je nevýhodné být agenturním pracovníkem.

Propagace – v personálním marketingu pojem propagace znamená komunikace, která je směřována k zaměstnanci. Cílem komunikace v personálním marketingu je ovlivňování zaměstnanců a potencialních zaměstnanců v jejich názorech, postojích a způsobu chování. Také efektivně komunikuje možnou pracovní nabídku v organizaci a informuje zaměstnance o jejich výhodách a benefitech. Aby komunikace byla úspěšná, je důležité poznat určitého adresáta, či cílovou skupinu a zvolit nejvhodnější komunikační prostředky. Organizace může využít komunikační kanál např. nástěnku, intranet, firemní časopis, plakáty, nebo interní komunikaci (Myslívová, 2019, s. 48). Bednář (2013, s. 197) uvádí, že cílem komunikace v personálním marketingu je především tvorba pozitivního postoje k dané organizaci, budování jejího dobrého jména a informování o volných pracovních nabídkách.

Osobnost – jedná se poslední marketingový nástroj, který zajišťuje vzájemnou harmonii hodnot mezi zaměstnavatelem a potencialním zaměstnancem. V praxi to znamená, že zaměstnanec si vybírá, kde bude pracovat, jaký bude jeho zaměstnavatel a zaměstnavatel si určuje kritéria, které musí splňovat potencialní uchazeč. Předmětem specifikace osobnosti marketingového nástroje lze vycházet z popisu pracovního místa. Tedy znalostmi, dovednostmi, odbornou praxí, zvláštními a specifickými požadavky (Myslívová, 2019, s. 51–54).

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Volné pracovní místo lze obsadit dvěma způsoby, buď z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Na základě výběru nejvhodnějšího způsobu obsazení volné pracovní pozice se zvolí vhodná metoda pro přilákání potenciálních uchazečů (Šikýř, s. 97, 2016). Volba nejvhodnější metody je ovlivněna finančními prostředky a časem. Způsob inzerování prošel značným vývojem, dříve se nejčastěji využívala rubrika volných pracovních míst v novinách nebo v časopisech (Kociánová, 2010, s. 85 a 86). Dodnes se inzerování řadí mezi první médium, díky kterému má uchazeč možnost se o volném pracovním místě dozvědět. V současné době je především kladen důraz na formu a obsah inzerátu.

Nynějším trendem je psaní moderních slov a přikládání obrázků. Obrázek člověka rychle upoutá a vyvolá v něm emoční odezvu. Bohužel vkládání samotného obrázku je málo. Je potřeba k němu přiložit poutavý heslovitý text. Inzerát musí být přesvědčivý, aby potenciální uchazeči měli zájem na něj odpovědět. Nynější nejpoužívanější metodou pro získání nových zaměstnanců je recruitment, v překladu inzerování na internetu.

V recruitmentu jsou klíčová data a pochopení, na jakých principech funguje marketing. Pokud personalista propojuje psychologii s marketingem, může efektivněji oslovit a zapůsobit na potenciální uchazeče. S recruitmentem přišly i nové pracovní pozice soucer a recruiter. Soucer vyhledává možné uchazeče a recruitment se orientuje na vztahy a provází uchazeče celým procesem. Výhodou online inzerce je rychlá odezva, efektivní oslovení, zvýšení povědomí o firmě a snížení nákladů. Autor uvádí, že jeho vlastní výzkum, který byl zaměřený na správné načasování inzerátu se shoduje s daty, které zveřejnila společnost Indeed.com. Z výzkumu vyplynulo, že nejlepší den a čas na zveřejnění inzerátu je pondělí v poledních hodinách (Tegze, 2018). Organizace zveřejňují pracovní inzeráty na svých webových stránkách nebo na specializovaných webových pracovních stránkách. Na webových stránkách organizace potenciální zájemce objeví inzerát většinou pod názvem Kariéra. Pokud projeví zájem o pracovní místo, může ihned reagovat zasláním svého životopisu. Stejnou možnost umožňují pracovní portály (Šikýř, s. 98, 2016).

V České republice existuje spousta pracovních portálů. Nejvyužívanější pracovní portál je Jobs.cz. Hodně využívány je také Práce.cz, Atmoskop a Prácezarohem.cz. Indeed se řadí k největším pracovním portálům ve světě (Kokešová, 2023). Například na sociální síti LinkedIn recruiteři denně píšou zprávy možným kandidátům. Sociální síť LinkedIn se spíše využívá pro hledání kandidáta vyšších pozic například developer, marketingový

specialista, manager, softwarový inženýr. Pokud společnost hledá zaměstnance na pracovní místo například elektrikáře, svářeče, řidiče, inzerát je uveden na specializovaných webových pracovních stránkách. (Kadlec, 2013, s. 45). Je důležité, aby recruitoři zaujali danou osobu, kterou oslovují. Pro zaujetí uchazeče je třeba zmínit, jaké příležitosti a benefity by mu pracovní místo přineslo. Ke zprávě je zpravidla přiložen odkaz na pracovní pozici. Nesmí chybět uvedení kontaktní osoby, u které si kandidát může ověřit pravdivost informací. K povzbuzení zájmu je potřeba se odlišit, lze využít vtipný text, dobrou hlášku, nebo zaslání emoji. Nedoporučuje se používat stejnou šablonu pro oslovování. Kromě sociální sítě LinkedIn se hodně využívá sociální síť Facebook a Instagram. (Tegze, 2018). Najít vhodného kandidáta přes sociální sítě je mnohdy obtížné, jelikož jeho profil může být neaktualizovaný a nemusí být uvedeny podstatné informace (Kadlec, 2013, s. 157).

Pro obsazení pracovní pozice lze využít zprostředkovatelské agentury, nebo agentury, které zajišťují dočasné zaměstnání. Tato metoda se využívá, pokud firma potřebuje akutně obsadit pracovní pozici na určitou dobu. Také lze využít metodu ve formě spolupráce (Kociánová, 2010, s. 86). Spousta organizací spolupracuje s učilišti a středními a vysokými školami. Jedná se o možné stáže v organizacích a programy pro studenty, jako je například Trainee program. Je to výhodné pro obě strany, jelikož studenti získají cenné zkušenosti a organizace může touto cestou s vynaloženým nízkých nákladů získat vhodného budoucího zaměstnance. Spousta organizací spolupracuje s učilišti, univerzitami a nabízí studentům stáže. Organizace může tímto způsobem objevit schopného potenciálního zaměstnance (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 218). Méně častou metodou pro obsazení pracovní pozice je doporučení vhodného uchazeče zaměstnancem. Zaměstnanci obvykle doporučují členy svých rodin nebo přátele. Organizace tímto způsobem snadno může získat nového zaměstnance a zaměstnanci bývají zpravidla odměňováni za doporučení zaměstnance (Koubek, 2007, s. 136). U prestižních zaměstnavatelů je běžné, že organizaci chodí nabídky uchazečů, přestože momentálně nehledají žádného nového zaměstnance. Personalisté tyto nabídky uchovávají a využijí v příhodnou dobu (Kociánová, 2010, s. 88).

Zveřejnění pracovní nabídky pro zaměstnance z vnitřních zdrojů lze zveřejnit na intranetu, nástěnkách, v pracovních novinách (Šikýř, s. 98, 2016). Vývěsky se považují za levnou a snadnou metodu pro zveřejnění informace o volné pracovní pozici. Umísťují se na místa, kde se nejvíce pohybují zaměstnanci. Pokud organizace chce obsadit pracovní pozici pouze z vnitřních zdrojů, musí vývěsky vystavit na místa, kde se kromě zaměstnanců veřejnost nedostane (Koubek, 2007, s. 136).

2.1 Výběr nejvhodnějšího kandidáta.

Výběrový proces je zahájen od okamžiku, kdy první uchazeči začnou projevovat zájem o práci v organizaci a je ukončeno v momentě, kdy je rozhodnuto o přijetí nejvhodnějšího kandidáta. Výběr nového personálu je proces, který rozhoduje o tom, který kandidát se stane součástí organizace (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 230). Personalista s vedoucími pracovníky musí řádně posoudit a rozhodnout, který kandidát nejvíc splňuje stanové požadavky. Výběr zaměstnance zabere spoustu času, je důležité tomuto kroku věnovat dostatečnou pozornost. Výběrové řízení lze shrnout v jednotlivých krocích. Nejprve personalista začne zkoumat dokumenty uchazečů a nastává fáze předvýběru. V předvýběru personalisté začnou životopisy s kandidáty třídit do jednotlivých skupin např. vhodní, méně vhodní a nevhodní (Kociánová, 2010. s. 94 a 95). U obsazení vyšších pozic personalisté mohou k výběru správné osoby využít různé metody. Může se stát, že jeden z možných kandidátů má mnoholetou praxi v oboru, ale má problém s organizací. Další kandidát může mít skvělé vzdělání, ale problém s týmovou prací. V rámci strategie lze využít jeden ze tří modelů, který rozhodne o nejvhodnějším kandidátovi, a to model:

- a) Kompenzační model – metoda vychází z hypotézy, že nedostatky uchazeče jsou kompenzovány jeho přednostmi. Jedná se o nedostatky, které nejsou tak zásadní pro jeho výkon práce v organizaci.
- b) Model limitů – organizace má jasně natavená kritéria, která uchazeč pro práci v organizaci musí splňovat. Tato metoda vylučuje přijetí zaměstnance, který nespĺňuje veškerá kritéria, která organizace požaduje. Tento model zamezí přijmout uchazeče, který má např. dlouholetou praxi, má výborné komunikační dovednosti, ale má problém s organizací práce.
- c) Model opakovaného dělení – funguje na stejném principu, jak model limitů. Model opakovaného dělení je efektivnější, ale časově náročnější, jak pro realizátora, tak kandidáta. Výběr kandidáta probíhá ve více kolech. Model postupně vylučuje nevhodné kandidáty (Bělohávek, 2016).

V prvním kole jsou vyloučeni nevhodní kandidáti a personalisté kontaktují vhodné uchazeče s pozváním na pohovor (Kociánová, 2010. s 95). Běžně personalisté pozvou na pohovor okolo 5 uchazečů. Nevhodným uchazečům se zasílá oznámení, obvykle ve formě emailu, že byl vybrán na pozici vhodnější uchazeč s poděkováním za zájem pracovat

v organizaci (Šikýř, 2016). Pokud se organizace nevhodných uchazečům neozve, kazí si tím sama dobré jméno (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2019, s. 230).

Výběrový rozhovor s osobním dotazníkem jsou nejčastějším nástrojem pro výběr zaměstnance. Dotazníkem lze zjistit spoustu podstatných informací o kandidátovi. Existují dvě formy dotazníku, dotazník, které má pouze uzavřené odpovědi. Pro organizaci je lepší použít dotazník s otevřenými odpověďmi, ve kterém kandidát má větší možnost zaujmout pomocí zodpovězení otevřených otázek. Kandidát má možnost více do detailu popsat např. své silné stránky, koníčky, úspěchy (Koubek, 2007, s. 143 a 144). U rozhovoru je důležité, aby personalista byl dobře připravený na prezentování o organizaci a měl nachystané otázky. Smyslem pohovoru není jenom získat zaměstnance, ale také uchazeče namotivovat na práci v organizaci. Sami uchazeči si hledají a vybírají práci, která pro ně samotné bude nejvíc vyhovující. Důležitou schopností personalisty je schopnost kriticky posoudit vhodnost kandidáta a zaznamenat jeho slabé stránky. (Bělohávek, 2016). Výběrový pohovor se člení podle počtu účastníků:

- Individuální pohovor – jedná se o rozhovor mezi uchazečem a tazatelem, kterým je zpravidla personalista (Kociánová, 2010, s. 102). Využívá se při obsazení pracovní pozice, která není příliš kvalifikovaná (Koubek, 2007, s. 179). Bělohávek (2016) uvádí, že konverzace mezi čtyřma očima může vzbudit uchazečovu větší otevřenost a důvěru. Autor také upozorňuje nad možným subjektivním názorem personalisty. Personalista může být ovlivněný sympatií.
- Pohovor před panelem posuzovatelů – na straně tazatele je dvě a více osob, většinou jde o personalistu a přímého nadřízeného. U obsazení vyšších pozic se požaduje, aby se výběrového rozhovoru účastnil také manažer. Při větším počtu tazatelů může nastat horší atmosféra. Uchazeč může být ve stresu a nemusí se cítit komfortně. Bělohávek (2016) doporučuje, aby uchazeč hovořil se dvěma tazateli nezávisle. Tímto způsobem tazatelé získají vyšší důvěru uchazeče a zvýší se objektivnost výběru uchazeče.
- Hromadný pohovor – na jedné straně je jeden a více posuzovatelů a na druhé straně je skupina uchazečů. Tento typ pohovoru se využívá spíše pro posouzení dílčích skutečností jednotlivých kandidátů. Tento typ pohovoru je náročný na přípravu a pozornost tazatele (Koubek, 2007, s. 180).

Výběrový pohovor lze členit dle strukturovanosti do tří skupin:

- Nestrukturovaný pohovor – jedná se o volně plynoucí pohovor, přičemž časový rozvrh, obsah, postup se tvoří v průběhu pohovoru. Tento způsob umožňuje zeptat se uchazeče na otázky, které se nevztahují vyloženě k pracovnímu místu (Koubek, 2007, s. 180). Existují otázky, které jsou u pohovoru zakázané. Jedná se například o otázky náboženské, politické nebo sexuální (Bělohávek, 2016)
- Strukturovaný pohovor – jedná se o nejefektivnější a nejpresnější výběrový pohovor. Průběh celého pohovoru je jasně stanovený. Každému uchazečovi jsou položeny stejné otázky. Tazatelé mají předem vypracované modelové odpovědi, díky kterým se můžou snadněji rozhodnout pro výběr kandidáta. Strukturovaný rozhovor zamezuje možnost subjektivního přístupu. Pohovor je dokumentován. Dokumentování pohovoru má jisté výhody, lze zkoumat efektivitu výběru pracovníků, zamezuje případným stížnostem a zlepšuje celkový výběrový proces. Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu (Koubek, 2007, s. 180). Optimální délka pohovoru se uvádí okolo 30–60 minut (Šikýř, 2012).
- Polostrukturovaný pohovor – jedná se o propojení výhod nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. První část pohovoru je strukturovaná a přemítá se do volně plynoucího pohovoru, přitom každá část na sebe navazuje a má jasně stanovený čas. Pro posuzovatele je náročný, vyžaduje proškolení (Koubek, 2007, s. 180).

Testování uchazečů

Testování uchazečů je doplňkový nástroj k metodám pro výběr zaměstnanců. Existuje spousta typů testů, podle kterých lze testovat uchazeče. Nejvyužívanější testování je testování znalostí a dovedností, inteligence, schopností a testy osobnosti (Koubek, 2015, s. 175 a 176). U testů osobností se často využívá škálování, které funguje na bázi posuzování čísel a symbolů na stupnici, přičemž jsou posuzovány vlastnosti lidí. Kandidát může posuzovat sám sebe, např. svoje postoje, zájmy a hodnoty (Kociánová, 2010, s. 117). Testování uchazečů by měly provádět pouze osoby, které jsou k tomu proškoleny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 291).

Assessment centre

Metoda AC je zaměřena na individuální pracovní předpoklady a umožňuje organizaci získat informace o kandidátovi. Využívá se u obsazení náročnějších pracovních pozic, které obsahují práci s klienty. Z AC metody lze zjistit jaké má kandidát předpoklady, např. k týmové práci, k vyjednávání a ke krizovému jednání. Také lze zjistit jeho schopnosti a dovednosti a také získat informace o jeho osobnosti. Metoda obsahuje cvičené modelové situace s kombinací testových metod. (Kociánová, 2010, s. 118–121). Účelem AC je pomoc organizaci rozhodnout o lidech. Může se jednat o rozhodnutí přijetí nového zaměstnance, povýšení zaměstnanců, zařazení zaměstnance na správné místo v organizaci atd. AC centra poskytují přesné informace o schopnostech uchazečů. Strategickým cílem je zajistit organizaci vhodné zaměstnance. Je sestavená profesionální skupina hodnotitelů a moderátora, která je řádně proškolená. Nejčastějšími hodnotiteli jsou personální manažeři, psychologové a samotní manažeři. (Woodruffe, 2000). AC se účastní více kandidátů, obvykle pět až deset a testování probíhá mimo organizaci. Testování trvá jeden až dva dny (Šikýř, 2016, s. 109). Výhoda této metody spočívá v možnosti posuzovat najednou více kandidátů. Nevýhodou je časová náročnost a nákladnost. Někteří kandidáti můžou odmítnout účast. Pokud se kandidát účastní AC, je potřebný písemný souhlas, který personalista archivuje (Kociánová, 2010, s. 119).

3 ADAPTOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Poslední kapitola teoretické části bakalářské práce popisuje proces přijímání a adaptování zaměstnanců. Přijímání a adaptování zaměstnanců je personální činnost. Přijímání zaměstnanců je činnost, obsahující právní administrativu, která souvisí s nástupem nového zaměstnance. Po přijetí nového zaměstnance nastává adaptační proces, který je velmi důležitý (Kociánová, 2010, s. 128).

3.1 Přijímání

Po výběrovém procesu následuje přijímací proces. Je nezbytné nejprve zmínit, že jakmile je vybrán vhodný kandidát, organizace musí kandidáta informovat o tom, že byl vybrán na pracovní pozici a zaslat mu nabídku o zaměstnání. Pracovní nabídka by měla obsahovat veškeré podstatné informace a podmínky pracovního místa. Kandidát musí organizaci sdělit, zda má o pracovní nabídku zájem. Jakmile kandidát potvrdí zájem o práci, domluví si schůzku s personalistou a personalista připraví smlouvy k podpisu. (Koubek, 2003, s. 253). Mnoho organizací využívá standardizovaný formulář, který využívá pro vytvoření pracovní smlouvy. V zahraničí personalisté obvykle využívají individualizované pracovní smlouvy. Existují pracovní smlouvy, ve kterých pracovní poměr nevzniká na základě pracovní smlouvy, ale na základě jmenování. Před podpisem pracovní smlouvy by měl zaměstnanec mít absolvovanou lékařskou prohlídku (Koubek, 2008, s. 190). Při podepsání smlouvy personalista připraví zaměstnanci jeho evidenční složku, která obsahuje osobní údaje nového zaměstnance, zápočtový list, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení apod. V ten den by také měl zaměstnanec od personalisty dostat osobní kartu nebo čip a mít umožněné přístupy k potřebným vstupům v organizaci (Měrtlová, 2014, s. 62). Měl by také získat základní informace o přidělení skříňky a možnosti stravování, pokud je k dispozici. Zaměstnanec by měl být první den provedený po celé organizaci, měl by se seznámit s jeho náplní práce a měl by poznat své nadřízené. Pracovník by v ten den měl být proškolený a být obeznámený se všemi předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Zaměstnanci by měl být přidělený školitel, který ho zaškolí, bude mu nápomocný a bude ho kontrolovat při práci během adaptace (Kociánová, 2010, s. 130).

3.2 Adaptace zaměstnanců

Posledním krokem při obsazování pracovního místa je adaptace (Šikýř, 2016, s. 116). Koubek (2015, s. 189) tvrdí, že adaptace začíná hned po podepsání pracovní smlouvy. Stýblo (2003, s. 71) se shoduje s názorem Koubka a uvádí, že samotné přichystání smluv a domluvení pracovních podmínek je začátek adaptačního procesu.

Slovo adaptace znamená schopnost člověka aktivně se přizpůsobit určitému prostředí nebo podmínkám (Mulač, Vochozka, 2012, s. 238). Při sociální adaptaci pracovník se začleňuje v organizaci do sociálních vztahů a sociálního. V pracovní adaptaci pracovník se přizpůsobuje pracovním podmínkám (Veselá, Kanioková, 2011, s. 94). Sociální a pracovní adaptace se navzájem prolínají. Úspěšně zvládnutá adaptace nového pracovníka závisí na zvládnutí sociální i pracovní adaptaci (Duchon, Šafránková, 2008, s. 213). Každý člověk prožívá a zvládá adaptaci odlišně. Adaptabilita záleží na osobnostních předpokladech a také je určena sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby každého jedince. U člověka adaptabilita znamená začlenění se do organizace a především zvládnutí pracovní činnosti (Kociánová, 2010, s. 130). Každý člověk má jinou míru adaptability. Pojem adaptace lze chápat u nového zaměstnance jako orientace, nebo zapracování (Depoo, Šnýdrová, Šnýdrová, Petru, Urbancová, 2021, s.81 a 82). Adaptace zaměstnanců bývá v organizacích často podceňována a zanedbávána. V některých společnostech nově nastoupení zaměstnanci nabývají dojem, že od organizace ztratí pozornost, jakmile zahájí svou práci. Je důležité, aby společnost věnovala pozornost novým zaměstnancům, jelikož pokud nový zaměstnanec se rozhodne odejít z práce, pro společnost to znamená náklady spojené s fluktuací. To znamená, že společnost musí znovu hledat kandidáta na obsazení pracovního místa. V literatuře se uvádí, že klíčová doba k získání dobrého dojmu nového pracovníka jsou čtyři týdny. Nástup nového zaměstnance se řadí mezi nejvíce stresující životní události, proto by se organizace měla snažit novým zaměstnancům tyto momenty co nejvíce ulehčit. Během adaptačního procesu by se měl zaměstnanec adaptovat v oblasti kultury, mezilidských pracovních vztahů a v pracovních činnostech. Zaměstnanec se během adaptačního procesu seznamuje a zároveň porovnává nové hodnoty, skutečnosti, normy, zvyklosti a cíle. Zjišťuje a rozhoduje se, zda se s nimi ztotožní nebo nikoliv. Adaptace pracovníků probíhá dvěma způsoby. Formální stránka je zajišťována personalistou a nadřízeným pracovníka. Neformální způsob adaptace je spontánní proces, který vytváří spolupracovníci a hlavním významem tohoto procesu je začlenění nového pracovníka do kolektivu a poskytnutí neformálních informací (Kociánová, 2010, s. 130 a

133). Pokud organizace budou věnovat adaptačnímu procesu dostatečnou pozornost, jejich noví zaměstnanci budou výkonní, spokojení a stabilizovaní (Mohaplová, 2022). Součástí adaptačního procesu je pravidelné kontrolování (Duchoň, Šafránková, s. 208, s. 212). Konečnou, ale zároveň velmi důležitou úlohou adaptačního procesu je pracovníkem zhodnocení práce v organizaci a rozhodnutí se, zda chce nadále v organizaci pracovat (Vajner, 2007, s. 93). Po uplynutí adaptačního procesu zaměstnanec by měl být schopen odvádět kvalitně svou práci, přijímat firemní kulturu, znát firemní cíle a stát se součástí sociálních vazeb. Po dosažení adaptačního procesu se hodnotí úroveň adaptovanosti zaměstnance. V případě, že adaptace neproběhla úspěšně, nebo adaptační proces nebyl zcela dokončen dochází k maladaptaci. Pojem maladaptace lze chápat jako špatná adaptace. Příčinou špatné adaptace bývá většinou demotivace nového pracovníka, která vede k tomu, že často nový zaměstnanec se rozhodne organizaci opustit (Depoo, Šnýdrová, Šnýdrová, Petřů, Urbancová, 2021, s. 82).

3.2.1 Účastníci adaptačního procesu

Objekty

Adaptační proces nejčastěji podstupují noví zaměstnanci, ale nejsou jediní. Adaptační proces můžou absolvovat také zaměstnanci, kteří se vracejí po delší době do práce, nebo stálí zaměstnanci, kteří přecházejí v organizaci na jinou pozici. Pokud pracovník absolvoval vícekrát adaptační proces, jedná se o readaptaci (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 164–166)

Subjekty

V adaptačním procesu mezi nejdůležitější subjekty patří manažeři, personalisté, zaměstnancův přidělený mentor a jeho kolegové. Manažeři se zabývají případnými problémy, které nastaly v průběhu adaptace, můžou kontrolovat a hodnotit průběh adaptace. Personalisté vytvářejí specializovaný adaptační plán pro jednotlivá pracovní místa. Mentor je novému zaměstnanci velmi nápomocný, pomáhá mu, zaškoluje ho a pomáhá mu s celkovou adaptací v organizaci. V adaptačním procesu hrají významnou roli také spolupracovníci (Kociánová, 2010, s. 135). Buddy systém je metoda, která se využívá u nových zaměstnanců. Funguje na principu, že ke každému novému zaměstnanci je přiřazený buddy, jedná se o stálého zaměstnance, který pro nového zaměstnance je kolegou a zároveň by se měl stát jeho kamarádem a průvodcem (Cooper, 2014). Buddy provází

zaměstnance po dobu uplynutí zkušební doby. Nejlépe by buddy měl zůstat po boku nového zaměstnance celý rok (Almacareer, 2021).

3.2.2 Nástroje adaptačního procesu

Organizací vypracované nástroje adaptačního procesu ovlivňují účinnost adaptačního procesu. Za nejpoužívanější a zároveň nejefektivnějším nástrojem je vytvořený individuální adaptační plán a orientační balíček (Kociánová, 2010, s. 134)

Adaptační plán

Každá jednotlivá pracovní pozice vyžaduje odlišnou dobu adaptace. U pracovních pozic, které nejsou kvalifikované, se provádí v rámci adaptačního plánu základní pracovní školení, povinná školení a zorientování se v organizaci. Průběh adaptačního plánu u nekvalifikovaných pozic je krátký. U vyšších pozic adaptační proces může trvat i půl roku. Individuální adaptační plán by měl obsahovat veškeré významné kroky a měl by být časově ohraničený. Adaptační plán je předlohou pro postup procesu adaptace pro nadřízené, personalisty a samotného zaměstnance. Měl by obsahovat základní kroky adaptace, které se vztahují k celé organizaci a poté individualizované kroky pro konkrétního zaměstnance na určitém pracovním místě. Také by měl brát zřetel na pracovní a sociální adaptaci. Obsah adaptačního plánu by měl být zvažován podle konkrétních potřeb, jak ze strany nového zaměstnance, tak organizace. Musí vycházet ze všeobecných nároků, které si stanoví organizace na adaptaci svých pracovníků. Plán by měl také vycházet z požadovaných nároků na obsazení volného pracovního místa a ze současných potřebných klíčových předpokladů k výkonu práce, může se jednat např. o odbornou kvalifikaci, licenci, profesní školení, znalosti, dovednosti, zkušenosti atd. Z nároků práce a požadavků na zaměstnance vyplyne, jak se tyto nároky shodují. Zjištěný rozdíl by měl být podkladem pro vytvoření individuálního adaptačního plánu. Tento způsob zajišťuje, aby adaptace byla co nejvíce efektivní (Kociánová, 2010, s. 134 a 135). K adaptačnímu plánu může být vytvořený checklist, ve kterém odpovědné osoby za průběh adaptace kontrolují, zda pracovník splnil veškerou svou práci (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 167).

Fáze adaptačního procesu

Fáze adaptačního procesu lze rozdělit do více kategorií. Zítková, Pokorná, Mičudová (2015, s. 22 – 24). Tomanová (2022) rozděluje fáze adaptace do jednotlivých týdnů.

1. den– 1. týden lze nazvat nástupní fází – na úvod by personalista měl přivítat nového zaměstnance a měl by mít nachystané pro nového zaměstnance veškeré potřebné

náležitosti, které se týkají nového pracovního poměru např. pracovní smlouvy, dodatky ke smlouvě, materiály k nastudování, adaptační plán atd. (Alma Career, 2021). Zaměstnanec by měl první den obdržet firemní příručku, být seznámen s pracovním řádem a být proškolen ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany (Morawitzová, 2017). Personalista, nebo nadřízený nového zaměstnance by si měl vyhradit čas na nováčka a vzít ho první den na společný oběd (Alma Career, 2021). V prvním týdnu je nový zaměstnanec obeznámen s veškerými povinnostmi a právy (Tomanová, 2022). Zaměstnanec je seznámen s jeho individuálním adaptačním plánem. Během prvního týdne by zaměstnanec měl absolvovat vstupní pohovor ve kterém mu jsou sděleny informace o organizaci např. historie, úspěchy, charakteristika podnikové kultury, cíle, činnosti podniku atd. Dále by mu měli být sděleny informace ohledně jeho pracovní pozice např. pracovní podmínky, odměňování, pracovní doba atd. Zaměstnanec by měl být seznámen s jeho novou pracovní pozicí a jeho kolegy (Váchal, Vochozka, 2013, s. 306). Zaměstnancovi je přiřazen mentor, který mu bude po dobu adaptace nápomocný. Pomůže novému zaměstnancovi po pracovní stránce a také se lépe orientovat v novém sociálním (Nový, Surýnek, 2006, s. 158). Je důležité mít na mysli, že průběh prvních pracovních dnů rozhoduje o setrvání nového zaměstnance v organizaci (Morawitzová, 2017).

1. – 2. týden – zaměstnanec spolupracuje s jeho nadřízenými a plánují plnění cílů a úkolů (Tomanová, 2022). V každé organizaci může zaškolování nováčka probíhat odlišně. Často se využívá metoda stínování tzn. nový zaměstnanec sleduje svého zkušeného kolegu a učí se od něj. Po prvním pracovním týdnu by měl personalista novému zaměstnancovi naplánovat schůzku s jeho nadřízeným, aby mohli společně zhodnotit jeho první pracovní týden. Na schůzce společně proberou zvolený způsob zaškolení a nový zaměstnanec může s nadřízeným probrat veškeré nejasnosti (Alma Career, 2021).

1. měsíc – Nový zaměstnanec se postupně začíná seznamovat se svými novými kolegy. Personalista, nebo jeho nadřízený by měl naplánovat např. týmové posezení po práci (Alma Career, 2021). Mentor teoreticky a prakticky zaučuje nového zaměstnance a zaměstnanec postupně zkouší plnit běžné pracovní povinnosti. Zaměstnanec v těchto týdnech může absolvovat různé školení, která jsou nezbytná pro výkon jeho práce. Probíhá konzultace s mentorem, ukázky práce. Zaměstnanec konzultuje výsledky svoji práci s nadřízeným (Tomanová, 2022).

2. měsíc – v těchto týdnech by se měl nový zaměstnanec začít detailněji orientovat ve své práci. Zaměstnanec by měl vykonávat svou práci samostatně. Měl by být začleněn v pracovním kolektivu a identifikovat se s cíli podniku (Tomanová, 2022). Po dvou

měsících by nový zaměstnanec měl mít hodnotící pohovor se svým nadřízeným, mentorem a případně s vyšším nadřízeným a personalistou (Morawitzová, 2017).

Konec zkušební doby – obvykle týden před uplynutí zkušební doby je zaslán zaměstnancovi dotazník ohledně adaptačního procesu. Po skončení adaptačního procesu obvykle po 3 měsících se sjednává schůzka, které se zpravidla účastní nový zaměstnanec, jeho nadřízený, personalista a někdy i mentor. Na schůzce nadřízený má vyhodnocený zaměstnancův dotazník, který společně projdou. Nadřízený probere s novým zaměstnancem celý průběh adaptace a vyslechne si zpětnou vazbu. Dále se stanoví pro nového zaměstnance cíle na další období (Alma Career, 2021).

3.2.3 Orientační balíček

Obsahuje detailnější informace o organizaci (Kociánová, 2010, s. 134). Orientační balíček může být také nazývaný zaměstnaneckou příručkou, kterou získá zaměstnanec obvykle v den podepsání pracovní smlouvy. Má to jisté výhody, zaměstnanec si může v klidu doma prostudovat veškeré nové informace a poté projednat všechny jeho nejasnosti s vedoucím nebo personalistou. Tento způsob předchází tomu, kdyby personalista zapomněl sdělit novému zaměstnanci jednu z potřebných informací (Koubek, 2015, s.193). Organizace zpravidla vyžaduje od nového zaměstnance podpis, že si převzal veškeré písemné dokumenty (Kociánová, 2010, s. 134).

4 METODIKA A VÝZKUM

Tato kapitola je věnovaná metodice práce a výzkumu.

4.1 Metodika šetření

Jako vhodnou metodologii pro tento výzkum byla zvolena kvalitativní metoda. Kvalitativní metoda se zaměřuje obvykle na odpověď otázek, které zní proč nebo jak. Zvolení této metody bylo nejvhodnější, jelikož v bakalářské práci jsou zkoumány otázky, které se zabývají zjišťováním, jakým způsobem. Forma rozhovoru také byla zvolena z důvodu hlubšího zkoumání. U kvalitativní metody se pracuje s užším vzorkem participantů. Kvalitativní výzkum probíhá na základě kontaktu, přičemž dotazovaný je v roli moderátora a klade participantovi otázky. Ve výzkumu je zvolen polostrukturovaný rozhovor. Způsob kladení otázek je podle předem připraveného scénáře s možností se participantů doptávat (Tahal, 2022, s. 115–158). Polostrukturovaný rozhovor se využívá k hlubšímu porozumění problému, z rozhovoru lze získat detailnější podrobnosti a pochopení veškerých informací o daném problému (Svaříček, Šed'ová, 2010 s. 13).

4.2 Metody šetření

Participantů byli vybráni záměrně, pomocí metody kumulativního výběru. Je zvolena technika sněhové koule. Technika sněhové koule spočívá v tom, že výzkumníkovi stačí kontaktovat jednu vhodnou osobu, která ho odkáže na další osoby (Sedláková, 2014, s. 102).

Oslovení participantů proběhlo osobně, nebo přes oslovení HR manažera organizace. Rozhovory probíhaly mimo pracovní dobu. S některými participanty rozhovory proběhly osobně v prostředí organizace a s některými vzhledem k časovému omezení skrze sociální síť Messenger. Rozhovory byly realizovány v únoru a březnu roku 2024.

Rozhovor probíhal se dvěma personalisty a deseti nově adaptovanými zaměstnanci.

Záznam byl proveden se souhlasem jednotlivých participantů. Pomocí hlasového nahrávání byla pořízena audio nahrávka. K videozáznamu u žádného participanta nedošlo.

Za účelem zachování anonymity v bakalářské práci nebudou uvedeny jména participantů.

4.3 Limity v rámci výzkumu

U participantů i autora může dojít ke zkreslení zodpovězení otázek. Subjektivní odpovědi mohou ovlivnit výsledky a nemusí dojít k zjištění přesných informací.

4.4 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je pomocí realizovaných rozhovorů zjistit, jakým způsobem organizace získává nové zaměstnance a jakým způsobem probíhá adaptační proces v organizaci. Rozhovory probíhaly se dvěma personalistkami a deseti zaměstnanci, kteří jsou čerstvě po adaptačním procesu. Pomocí zjištění nástrojů a postupů, které se využívají v organizaci při získávání a adaptování zaměstnanců, bude navrženo doporučení pro efektivnější procesy v oblasti získávání a adaptování zaměstnanců. Jsou stanoveny dvě výzkumné otázky.

VO1: Jakým způsobem probíhá získávání zaměstnanců v organizaci?

VO2: Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance ve vybrané organizaci?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Organizace, o které je psaná bakalářská práce nebude jmenována. V bakalářské práci bude nazvána XXT. Základní informace, které jsou uvedeny v této práci pocházejí z oficiálních webových stránek organizace.

Ve společnosti XXT autor absolvoval stáž na marketingovém oddělení, v současné době autor absolvuje v této firmě stáž na HR oddělení. To byl jeden z hlavních důvodů, proč si autor vybral toto téma, jelikož se zajímá o HR a rád by v budoucnu pracoval na pozici HR.

Jedná se o velkou výrobní společnost, která je na trhu necelých 90 let. XXT spadá do velké nadnárodní skupiny. Má dva výrobní závody na Moravě. V roce 2022 utržila za své služby a výrobky přes 4 mld. Kč, z toho 2/3 byla produkce do zahraničí. Společnost se zaměřuje na společenskou udržitelnost, používá bezodpadové technologie a má nastavený vysoký stupeň recyklace, aby minimalizovala vznik odpadů. Společnost zaměstnává přes 1000 zaměstnanců. Organizace patří k nejžádanějším zaměstnavatelům v regionu. Společnost podporuje studenty. Průměrný věk zaměstnanců je okolo 50 let. Každoročně z XXT odchází do důchodu okolo 30 zaměstnanců, proto organizace podporuje studenty.

Umožňuje studentům absolvovat Trainee program, který trvá 9 měsíců a studenti do společnosti nastupují na plný úvazek. Dále společnost pořádá projekt Talent akademie, který umožňuje možný karierní postup zaměstnanců. Do projektu se mohou zapojit všichni zaměstnanci XXT. Momentálně je v tomto projektu zapojených 90 zaměstnanců.

Společnost je zapojena do projektu Nadání studenti, který pořádá Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a umožňuje studentům získávat odbornou praxi.

Společnost prodává své výrobky do mnoho zemí světa (webové stránky firmy XXT).

6 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM

Výzkum začal probíhat v únoru a trval do půlky března. Pro výzkum byla zvolena metoda osobního dotazování, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Byly vytvořeny dva scénáře, jeden scénář byl pro personalistky organizace a druhý scénář byl určený pro zaměstnance, kteří prošli během roku v organizaci adaptačním procesem. Personalistkám bylo položeno 19 otázek a nově adaptovaným zaměstnancům 16 otázek. Otázky byly rozděleny na dva okruhy otázek. První okruh otázek byl zaměřený na získávání zaměstnanců a druhý okruh otázek se týkal celkového adaptačního procesu.

Rozhovory se zaměstnanci probíhaly osobně nebo pomocí telefonického rozhovoru přes sociální síť Messenger.

Představení participantů

Z důvodu zachování anonymity participantů nebudou uvedeny v bakalářské práci jejich jména.

P1 – muž, skladník

P2 – muž, dělník

P3 – muž, technik

P4 – muž, dělník

P5 – muž, analytik

P6 – žena, dělnice

P7 – muž, dělník

P8 – muž, skladník

P9 – žena, účetní

P10 – žena, dělnice

P11 – žena, personalistka

P12 – žena, personalistka

6.1 Vyhodnocení rozhovorů

Vyhodnocení rozhovorů s personalisty organizace

Otázky týkající se získávání zaměstnanců

Využívané nástroje a kanály k inzerování pracovních pozic

P11 uvedl, že inzerují online inzercí prostřednictvím náborové platformy Teamio.cz. Ta exportuje inzeráty na jejich kariérní web, portály Jobs.cz, Práce.cz, v aplikaci Prácezaroheem.cz nebo také Atmoskop.cz. Dále inzerují na portálu Jenpráce.cz, kde jsou jejich nabídky promovány na sociálních sítích jako je Facebook. Případně zveřejňují THP

pozice na LinkedIn. Využívají také offline HR marketing, kdy jsou náborové billboardy viditelné u sídel společnosti. P12 doplnila, že společnost si jednou zaplatila polep MHD a občas inzerci v tištěných médiích. Spolupracují s externími personálními agenturami jako je předvýběr či s headhuntery, kteří nám hledají konkrétní adepty vhodné pro obsazovanou pozici. P11 řekla, že organizace spolupracuje se středními školami, odbornými učilišti nebo vysokými školami, účastní se veletrhů práce či studentských veletrhů. P12 řekla: „Obsazované pozice pravidelně zveřejňujeme na firemním intranetu nebo nástěnkách“. Je zaveden tzv. referál program, tedy odměnu a doporučení zaměstnance. Ze zodpovězení otázky vyplývá, že organizace využívá náborovou platformu Teamio.cz, která zveřejňuje inzeráty na nejznámějších pracovník portálech, které jsou také uvedeny v teoretické části.

Obsazujete častěji pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?

P11 a P12 se shodli v odpovědi, že častěji obsazují pozice z vnějších zdrojů. P11 uvedla, že v loňském roce bylo 92 % pozic obsazeno z vnějších zdrojů, jelikož se jednalo primárně o rozšíření aktuálních týmů, tudíž vertikální přesun byl víceméně eliminován. Také doplnila, v případě, že mají stávající zaměstnanci zájem se účastnit výběrových řízení, je jim to umožněno „Snažíme se však, aby měli všichni uchazeči shodné podmínky nehledě na to, zda se jedná o uchazeče z vnějších či vnitřních zdrojů. Pokud obsazujeme výrobní pozice jako je pomocník předáka linky, předák linky či směny atp. zde se uchylujeme převážně k obsazování pozic z vnitřních zdrojů, jelikož se snažíme podpořit šikovné a kvalifikované zaměstnance“. Bylo zjištěno, že organizace využívá především obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů, ale nebrání se obsadit volnou pracovní pozici z vnitřních zdrojů. Zmíněný postup se shoduje s postupem, který je uvedený a doporučený v literatuře, zaměstnanci jak z vnějších, tak vnitřních zdrojů by měli mít stejnou možnost. P11 zmínila, pokud jde o pozici, ve které by mohl být stávající zaměstnanec povýšen, organizace se spíše uchyluje k obsazení z vnitřních zdrojů, tento vybraný postup může spoustu zaměstnanců motivovat k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu, jak již uvádí teorie.

Jaké si myslíte, že má výhody, naopak nevýhody obsazení pracovní pozice z vnitřních zdrojů?

P12 odpověděl: „Člověk ví, do čeho jde, zná prostředí, vztahy na pracovišti, atmosféru ve firmě“. P11 a P12 se shodují a tvrdí, jako výhodu lze určitě považovat zkušenost

zaměstnanec s dosavadním výkonem zaměstnanec, zaměstnanec je již adaptován v ohledu firemní kultury, struktury a strategie. P11 je názoru, pokud se jedná čistě o povýšení, zjednodušuje to adaptační proces na nové pozici. Z předešlých zkušeností uvedl že u doporučených zaměstnanců od jiného již stávajícího zaměstnanec je velice nízká procentuální odchodovost v rámci zkušební doby. Také zmínil, že organizace ráda podpoří stávajícího i nového zaměstnanec finanční odměnou. P12 doplnil, povýšení pro zaměstnanec je motivující. Naopak za nevýhodu P11 zmínil, zaměstnanec může mít vysoké očekávání na novou pracovní pozici a nemusí mu sednout. Pokud organizace obsadí místo z vnitřních zdrojů, musí si najít nového zaměstnanec, který obsadí původní pozici. P12 dále uvedl, že za nevýhodu považuje zejména u vyšších pracovních pozic riziko, že nemusí přinést nic nového a nemusí mít autoritu mezi stávajícími zaměstnanci.

Jsou vaši zaměstnanci informovaní o nové pracovní pozici?

P12 stručně odpověděla, že jejich zaměstnanci jsou dostatečně informovaní o nové pracovní pozici. P11 uvedl, že volné pracovní pozice jsou pravidelně aktualizovány na nástěnce personálního oddělení a na nástěnkách jednotlivých oddělení. Zaměstnanci se mohou o volných pracovních pozicích dozvědět také na intranetu a firemním kariérním portálu. Vedoucí pracovníci také diskutují své personální potřeby se svými kolegy a podřízenými.

Oba participanty potvrdili, že zaměstnanci organizace jsou dostatečně informovaní o nové pracovní pozici.

Spolupráce

P1 a P2 se shodují. Oba participanty potvrdili, že spolupracují jak se školami, tak s úřadem práce. P11 řekla: „V loňském roce u nás absolvovalo exkurzi 275 žáků nebo studentů“. Dále P11 doplnil, že spolupracují se vzdělávacími institucemi na učňovských programech. Organizace také umožňuje studentům absolvovat praxi, stáž či psaní závěrečných prací.

Adaptace

Následující položené otázky byly zaměřené na adaptaci v organizaci.

Průběh adaptace nového zaměstnanec

P11 odpověděl, že v prvních dnech zaměstnanec absolvuje vstupní školení, školení

bezpečnosti, požární ochrany a poté je mu představen informační balíček pro nové zaměstnance. Dále je mu představena Odborová organizace. Zároveň je jim představeno personální a mzdové oddělení, na které se mohou kdykoliv obrátit. Po podpisu potřebných dokumentů a absolvování úvodních školení jsou zaměstnanci předáni svým nadřízeným, od kterých obdrží mzdové výměry a jsou zavedeni na pracoviště. Dále jsou jim předány nezbytné pracovní pomůcky. V prvních dnech probíhá seznámení s kolegy, náplň práce a konkrétními požadavky vedoucích pracovníků k tomu, aby se zaměstnanec zapracoval a plnil svou roli v organizaci. Vedoucí zaměstnanci mají zpracovány vlastní adaptační plány, dle kterých postupují. P12 uvedl, že personalista má na starosti nového zaměstnance pouze první den hned po příchodu do organizace.

Je adaptace ve vaší firmě pro nové zaměstnance náročná?

P11 odpověděl, že to nedokáže ze své pozice objektivně vyhodnotit. Myslí si, že je to spíše otázka pro nastupující zaměstnance a je opět velmi individuální. Pro někoho může být adaptační proces snadný, někdo jej zvládá obtížněji. Dále vysvětluje, že na celý proces adaptace mají vliv jak individuální charakteristiky zaměstnance, tak náplň práce a samozřejmě i schopnosti pracovníků, kteří novému zaměstnanci předávají své know-how. P12 odpověděl: „Záleží na pozici a na profesi“.

Máte adaptační plán?

Jak již uvádí teorie, tvorba adaptačního plánu je důležitá. Pokud má organizace nastaven správně adaptační proces, získá nové výkonné a spokojené zaměstnance. Otázka zjišťovala, zda má organizace vytvořený adaptační plán.

P12 odpověděl, organizace má vytvořené adaptační plány pouze pro některé pozice. P11 tvrdí, adaptační plány pro jednotlivé pozice mají k dispozici pouze vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Zmiňuje, že v současné době je v plánu formalizace a unifikace adaptačního plánu ze strany personálního oddělení a jeho implementace na všechny pozice v organizaci, jelikož matice pozic čítá více než 250 pozic. „Bude to běh na dlouhou trať, avšak je to naprosto nezbytné pro budoucí vývoj“, dodal.

Je ve vaší organizaci vyčleněná osoba, která zastává funkci mentora?

P11 uvedl, že v organizaci není přímo vyčleněná osoba, která zastává funkci mentora. Říká: „Určitou formu mentoringu zastává personální oddělení. S ohledem na skutečnost, že

jsme výrobní organizace, existuje u nás 5 druhů směnností, není, zvláště ve výrobním úseku, snadné, aby bylo vše v krátkém časovém horizontu, a také na to chybí personální kapacity“. Organizace má v plánu vytipovat osoby, které jsou dostatečně kvalifikované, a hlavně mají zájem rozvíjet sebe i své kolegy. „Nechceme nikoho nutit, jinak by celkový proces nebyl efektivní a postrádal svůj smysl“. Nyní adaptuje zaměstnance především jeho vedoucí nebo kvalifikovaný kolega. Tvrdí, že odpovědnost za výběr osoby, která nového zaměstnance zaučí, nese vedoucí pracovník. P12 se shoduje s P11 a potvrzuje, že organizace nemá vyloženě určenou osobu, která by zastávala funkci mentora. Tvrdí, že tuto funkci zastávají vedoucí, kterým je přiřazený nový zaměstnanec.

Jak dlouho probíhá adaptace?

P11 a P12 nebyli schopni na otázku odpovědět. P11 je názoru, že jsou pozice, kdy jsou zaměstnanci schopni samostatně fungovat po měsíci, po třech měsících, ale také po roce. Opět záleží na tom, jaká KPIs jsou stanoveny v rámci adaptačního plánu dané pozice.

P12 odpověděl: „Individuálně, dle náročnosti pozice“.

Jaké metody výuky a vzdělávání jsou preferovány při adaptaci nových zaměstnanců?

P11 odpověděl, že nelze paušalizovat. Vysvětluje, že adaptace THP zaměstnanců a D zaměstnanců je rozdílná a liší se pozice od pozice. U THP zaměstnanců seznamuje s interními procesy a požadavky vedoucí pracovník, u D zaměstnance je to vedoucí oddělení, mistr nebo třeba předák linky. U každé z pozic je také kladen důraz na jiné kvality nového zaměstnance. U THP zaměstnanců probíhá adaptace prostřednictvím seznámení se směrnicemi, postupy, poté náležitostmi pracoviště a náplň práce. Směrnice jsou vedeny v elektronické formě, taktéž i firemní postupy. Dále je kladen důraz na praktický výkon dané profese. U D pozic je zaměstnanec seznámen s firemními postupy, obsluhou strojů či jiných pracovních pomůcek, dále bezpečnostními pokyny daného pracoviště a opět praktickým výkonem profese. V prvních měsících zaměstnanci absolvují další zákonná školení, která souvisejí s výkonem práce. Ty se poté opakují v pravidelných cyklech tak, jak určuje platná legislativa. Dále mají zaměstnanci možnost absolvovat doplňková školení dle vlastních potřeb nebo dle vyhodnocení potřeby vedoucím pracovníkem.

Jak probíhá první den pro nového zaměstnance ve Vaší organizaci?

P11 popsala první den onboardingu. Zaměstnanci je přidělena čipová docházková karta, poté je proškolen pracovníkem oddělení BOZP, dále je seznámen s požární ochranou a činností odborových organizací. Dále následuje informační balíček ze strany personalistek, kdy zaměstnanci je představena pomocí prezentace společnost, následuje seznámení s vedením společnosti, firemními vizemi a hodnotami, trestní odpovědností, etickým kodexem a možností podávat zlepšovací návrhy. Také se zaměstnanci ukáže jídelna, vysvětlí se mu, kdy je vyplácena mzda a jak se dostane do své výplatnice, také získá informace o firemních novinách a intranetu, zaměstnanci jsou předány důležité kontakty. Poté je se zaměstnancem podepsána veškerá nástupní dokumentace. Následně se zaměstnanci popřeje hodně štěstí a personalista zaměstnance předá do rukou jeho nadřízenému, který mu předá mzdový výměr a pracovní pomůcky. Tvrzení P11 se shoduje s tvrzením P12 a dodává, po všech těchto nutnostech je na řadě seznámení s pracovištěm a kolegy.

Jaký vliv má kvalita vzdělání na průběh adaptace?

P12 odpověděl, že kvalita vzdělávání má významný vliv. Je názoru, že kvalita vzdělání je nepochybně důležitá, ale stejně tak důležitou roli hraje vůle zaměstnance a angažovanost k práci, selský rozum a schopnost kritického myšlení nebo třeba zkušenosti z předchozího působení. P11 nedokázal jednoznačně odpovědět, řekl: „Nelze hodnotit, pokud není vztaženo na konkrétní pozici. Adaptace je komplexní proces, na který má vliv mnoho faktorů“.

Jaké jsou klíčové kroky v procesu adaptace nových zaměstnanců?

P11 uvedl, že mezi klíčové kroky patří zapůsobit na zaměstnance a předat mu veškeré potřebné nástroje k tomu, aby vykonával svou práci dobře bez větších obtíží. P12 dále uvádí, že je důležitá průběžná komunikace a následně reflexe.

Jaká je pravidelnost a forma komunikace s novými zaměstnanci během adaptačního procesu?

Odpověď P11 a P12 se naprosto shodují, oba participanti tvrdí, že vedoucí zaměstnanci komunikují se svými podřízenými zaměstnanci denně. Dále P11 a P12 uvedli že, personální úsek vede rozhovory s nováčky po ukončení zkušební doby. P11 toto tvrzení doplnil a přiznal: „Z důvodu časové náročnosti a změnám na personálním oddělení, nebyly

hodnotící rozhovory z naší strany prioritou. Doposud se jednalo spíše o neformální hovor, zda vše probíhá v pořádku a zda jsou zaměstnanci spokojeni“.

Uvítal/a byste v organizaci aplikaci robot Arnold?

P11 uvedla, že společnost spolupracuje s firmou LMC, která Arnolda vytvořila. Řekla: „Tuto nabídku jsme již dostali. Poté hned zmínila, že se prozatím rozhodli nabídku nevyužít“. P12 uvedla, že by aplikaci robot Arnold v organizaci uvítala.

P11 do budoucna využití Arnolda pro hodnocení adaptace nevyklučuje. Dodala, že organizace by musela zvážit, jestli by aplikaci využili i na jiné procesy, aby byla jeho koupě přínosná. P12 dodává, že je nutno brát v potaz dělnickou kategorii zaměstnanců, kteří nemusejí být aktivní uživateli chytrých telefonů a aplikací.

Vyhodnocení rozhovorů adaptovaní zaměstnanci

Veškeré otázky byly určeny pro zaměstnance, kteří během roku podstoupili adaptační proces. Otázky byly rozděleny na dva okruhy. První okruh otázek se zabýval získáváním pracovní pozice a druhý okruh otázek se týkal adaptačního procesu.

Vnímání současné situace na trhu práce

Na úvod byla položena veškerých participantů otázka, jak vnímají současnou situaci na trhu práce. Odpovědi byly různorodé. P1 řekl, že situaci na trhu práce vnímá jako neuspokojivou, stejně jako P7, který na tuto otázku odpověděl: „Špatně, protože jsem si rozesílal hodně životopisů a nikdo mně ani neodepsal, ale tady, tady mně odepsali a vzali mě, všichni chtěli maturitu pořad, takže bylo to takové těžší a bylo to na dýl“. P6 vnímá situaci na trhu práce neuspokojivou, jelikož tvrdí že: „Nám tady zabírají pracovníci jiné státní příslušnosti, tudíž pro nás je málo práce a nejvíc asi ti mladí lidé odcházejí potom do zahraničí“. P1 zmínil, že spousta vysokoškoláků nemá odpovídající uplatnění, pokud nemají zaměření vyloženě např. na IT. P5 se shoduje s názorem P1. P5 říká: „Kde trochu vnímám kámen úrazu, jsou studenti, kteří po studiu chtějí pracovat ve svém oboru a své kvalifikaci. Firmy většinou vyžadují minimálně dvouleté pracovní zkušenosti a dost často tak nastává problém najít firmu, která daného studenta vezme“. Tomuto názoru rozporuje P3, který naopak řekl: „Na pozici, na kterou bych se chtěl dostat po škole byly čtyři firmy tady v okolí, které hledaly nové pracovníky. Neměl jsem problém sehnat práci“. Dále P1

má názor, že momentálním trendem jsou lidé, kteří jsou šikovní na manuální práci, jako jsou například řemeslníci. Poté dodal: „Ale je to o lidech. Kdo práci chce, práci si najde. Nabídka práce je pestrá“. Participant P4 a P8, tak sdílí názor s P1, že aktuální nabídky na trhu práce jsou zajímavé. P4 dodává: „Práce je dle mého dost a nikdy jsem neměl problém si ji najít. Podle mě, kdo chce opravdu pracovat, tak si práci vždycky najde“. P2 uvádí, že trh práce je v dnešní době různorodý a závisí na mnoha faktorech, včetně regionu a odvětví. Je názoru, že v dnešní době, která je znakem rychlého pokroku a modernizace, můžou určité pracovní pozice zcela zmizet a budou nahrazeny např. umělou inteligencí, která již nyní přebírá nadvládu v jistých pracovních procesech, na druhou stranu tvrdí, že díky umělé inteligenci můžou vzniknout nové pracovní pozice. Participant také zmínil, že na trh práce také působí neočekávané vlivy např. Pandemie Covidu-19, která poznamenala spoustu společností, tím zmenšila nabídku práce na trhu. Respondent řekl: „Naštěstí mi moje práce zůstala. Taky si myslím, že dost firem si začalo uvědomovat, že k jejich zaměstnancům je potřeba se chovat s úctou a pečovat o ně“. Díky tomu se dle jeho slov podařilo firmám zlepšit jejich jméno na trhu práce, které vede k navýšení nových zájemců o práci.

Ze zodpovězení této otázky vyplývá, že participant se neshodují na jednotném názoru. Většina participantů je názoru, že aktuální situace na trhu práce je spíše špatná.

Získávání pracovní pozice

Vyhodnocení okruhu otázek týkající se získávání pracovních pozic

Nejčastěji hledané pracovní nabídky

Tahle otázka zjišťovala, kde participant nejčastěji hledají pracovní nabídky. V novější literatuře se píše, že v dnešní době je nejefektivnější inzerování volného pracovního místa na internetu. Všichni participant se shodli, že nejčastěji pracovní nabídky a informace o volných pracovních místech hledají právě na internetu. P2 vzpomíná, že pracovní nabídky byly dříve inzerovány v novinách a různých inzerátech. Dle participantů se považuje mezi nejoblíbenější a nejvyhledávanější pracovní portály Práce.cz, Práce za rohem a Jobs.cz. V názoru na nejoblíbenější a nejvyhledávanější pracovní portál se všichni participant shodli. P1 uvádí, že pracovní nabídky často vyhledává na sociálních sítích. P3 zmínil: „Párkrát jsem zkusil zažádat o práci přímo na webových stránkách společnosti, kde jsem

chtěl pracovat“. P3, P4 a P8 nejraději hledají pracovní nabídky u svých přátel a rodiny. P8 říká: „Nejvíce dávám na doporučení od svých kamarádů, to bývají ta nejlepší doporučení“. P3 se shoduje s názorem P8 a říká: „Nejdeálnější způsob pro mě na zjištění práce je doporučení od známého nebo příbuzného, protože mi poví veškeré informace o dané firmě a popíše mi pracovní náplň svým vlastním pohledem, tedy i to špatné“.

P2 se také shoduje s názorem P8 a P3, ale dodává, že člověk musí mít v dnešní době hodně dobré známé a je to zároveň velké štěstí, když se povede sehnat taková práce po známosti. Ze zodpovězení této otázky lze potvrdit, že nejnovější literární teorie se shoduje s praxí. Tedy nejčastěji pracovní nabídky se inzerují a hledají na internetu.

Kde se dozvěděli o volné pracovní pozici

Otázka se pojila s předešlou otázkou a zjišťovala, kde se účastníci dozvěděli o volné pracovní pozici v dané organizaci.

Většina účastníků uvedla, že se o volné pracovní pozici dozvěděla na internetu. Nejčastěji byl zmiňován pracovní portál Práce.cz. P2 na otázku odpověděl: „Z internetu, byl tam inzerát, myslím, že na portálu Práce.cz, tak jsem reagoval, poslal jsem životopis. P2 se shoduje s P7 a P5, kteří odpověděli, že se o pracovní pozici také dozvěděli na stejném webovém portálu. P5 uvedl, že denně sledoval pracovní portály a poté co byl zveřejněn inzerát s nabídkou práce do organizace, tak ho zaujal zejména volnou pracovní pozicí, následně ho zaujal i popis pracovní pozice a proto neváhal a hned odpověděl na kontaktní formulář.

P1 si není jistý, kde se dozvěděl o pracovní nabídce, poté dodal: „Bylo to myslím na sociální síti Facebook, kde na mě vyskočila volná pracovní nabídka“.

P3 zmínil, že poprvé se o volné pracovní pozici zmínil jeho tchán na rodinné oslavě a poté nějakou dobu nad prací v organizaci přemýšlel. Také potvrzuje odpověď P2 a P7, říká: „Zaregistroval jsem inzerát na Práce.cz, který mě oslovil v tom jsem si vzpomněl na svého tchána, který si práci chválil a věci se daly do pohybu. Zašli jsme na pivo a já jsem od něj zjistil co mě zajímalo a zaslal jsem si životopis“. R6 řekl, že o volné pracovní pozici se dozvěděl přes svého kamaráda, který v organizaci již pracoval. Tato odpověď se shoduje s odpovědí P4 a P8.

Z odpovědí vyplývá, že většina účastníků se dozvěděla o volných pracovních pozicích na internetu, přesněji řečeno na pracovním portálu Práce.cz nebo od svých přátel. Z výzkumu této otázky lze vyvodit, že zaměstnanci v organizaci jsou spokojeni, jelikož

doporučují práci v organizaci svým blízkým. Jak někteří participanti uvedli v předešlé otázce, rádi dávají na doporučení od svých známých. Tady se shoduje teorie s praxí, spokojený zaměstnanec může doporučit vhodného nového zaměstnance. V teorii se uvádí, že spokojení zaměstnanci jsou daleko efektivnější a spolehlivější.

Adaptační proces

Vyhodnocení okruhu otázek týkající se adaptačního procesu.

Hodnocení náročnosti adaptačního procesu

P1 zmínil, že pracoval ve firmě přes 16 let, poprvé v životě zažil změnu práce, tak se této změny dost obával. Řekl: „Vše proběhlo velice rychle, přirozeně, nepřišlo mi to nakonec tak náročné, jak jsem se obával“. Je stejného názoru jako P4, oba participanti uvedli, že vnímání náročnosti adaptačního procesu se bude u každého člověka lišit. P1 je názoru, že mladý člověk zvládá rychleji adaptační proces. P1 a P4 se shodli také na tom, že pro někoho adaptační proces může být náročný, pro někoho naopak snadný a také záleží na obsazené pracovní pozici. P5 potvrzuje tvrzení P1 a P4, náročnost adaptačního procesu záleží na pozici. P5 hodnotí náročnost adaptačního procesu jako velmi náročnou z důvodu, že na své nové pracovní pozici musel chápat spoustu souvislostí, aby dokázal dobře odvádět svoji práci a zvládal správná rozhodnutí, zmínil se, že nastupoval na pracovní pozici jako junior bez zkušeností z daného oboru. P4 vnímal také adaptační proces jako náročný, řekl: „Přestože si myslím, že nejsem hloupý člověk, musím uznat, že jsem ze začátku pár dní bojoval, jelikož jsem předtím dělal na živnost a práce ve fabrice je pro mě úplně něco nového“. P3 odpověděl, že náročnost adaptačního procesu spočívala především v tom, že participant musel rychle absorbovat spoustu nových informací a musel se přizpůsobit novému pracovnímu prostředí. Uvedl, že díky pomoci kolegů a vedení firmy se cítil být podporován a dokázal se úspěšně integrovat do týmu, díky tomu začal efektivně plnit své pracovní povinnosti. Celkově hodnotí adaptační proces jako náročný, ale dodal, že byl pro něj velice přínosný, protože mu poskytl důležité zkušenosti a dovednosti pro jeho novou pracovní roli. P9 odpověděla, že do firmy měla možnost nahlídnout při stáži. Řekla: „Díky absolvování stáže jsem věděl do čeho půjdu, ale samozřejmě se jedná o trochu jinou náplň práce, takže svým způsobem je to novinka. Mně osobně hodně pomáhal kolektiv, cítil jsem se mezi nimi dobře, takže se mi i pak lépe zvykalo na tu práci“.

P2 vnímal oproti P4 adaptační proces opačně, považoval ho za snadný. P2 a uvedl, že pro něho adaptační proces nebyl nijak zvlášť náročný a odpověď zakončil větou: „Nepocítil jsem, že by to byl pro mě nějaký velký šok, že jsem nastoupil do nové práce“. P8 říká: „Jelikož jsem to zvládl, takže nebylo to zase nic hrozného“. P7 potvrdil názor P1, P2 a P4.

První dojem při příchodu do organizace

P1 se shoduje s teorií a potvrzuje, že první dojem je velmi důležitý. S tímto tvrzením se shoduje a tvrdí, že první dojem je vždy zásadní. Dále říká: „Měl jsem obavu. V hlavě se mi promítaly takové ty běžné otázky, jak má většina lidí, když nastupuje do nové práce. Jaké to bude, jestli to zvládnou, jaký bude kolektiv, jestli se mi tam bude líbit, jestli mě ta práce bude bavit“.

P2 řekl: „Pamatuji si, že jsem byl nevyspaný, řeknu vám to upřímně, jsem trémista a byl jsem nervózní z nové práce, tak jsem nemohl spát“.

P2, P6 se shodli, že byli velmi nervózní. P7 a P8 doplnili, že nervozita byla z nového prostředí a nových lidí, dále P8 sdělil, že jej hned po příchodu uvítala příjemná personalistka a jeho nadřízený, díky kterým se cítil hned první den dobře. P3 potvrdil výpověď P8 a řekl: „Byl jsem uvítán přátelským prostředím a vstřícnými kolegy, což mi pomohlo cítit se vítán a začleněn do týmu“. Také zmínil, že byl velice překvapený profesionálním přístupem firmy a měl pocit, že v organizaci panuje dobrá pracovní atmosféra. První dojem z organizace měl skvělý. P1 potvrdil názor P3 a P8 a doplnil, že po příchodu do organizace měl příjemný a pozitivní pocit, který trvá do současnosti.

Z odpovědí participantů vyplývá, že spousta z nich byla před příchodem do organizace nervózní, ale poté participanté uvedli, že díky příjemné personalistce a milému kolektivu v organizaci stres upadl a začali se cítit dobře. Dokonce jeden participant uvedl, že se v organizaci cítí stále skvěle.

Jak probíhal první den v práci

Otázka byla pokračováním předchozí otázky a zaměřovala se na to jak probíhal první den participantů v organizaci.

V teorii se uvádí, že první den v nové práci je klíčový. Je důležité udělat dobrý dojem na své podřízené a kolegy. První den v práci člověk začíná nahlížet do firemních hodnot a kultur.

Většina participantů uvedla, že hned po příchodu do nového zaměstnání absolvovala školení o bezpečnosti práce a požární ochrany, jak uvádí P10: „První mě vzali klasicky na

školení BOZP a PO “. P10 se shoduje s P1, P2, P4, a P6, kteří také tvrdí, že na začátku svého prvního pracovního dne absolvovali školení. Naopak P5 odpověděl: „Přišel jsem na onboarding, na kterém nás personalistka seznámila s firmou v rámci krátké prezentace.“ To se shoduje s P6, P9 a P8, kteří také tvrdili, že se ze začátku spíše seznamovali s organizací. P7 oponuje oběma předchozím skupinám odpovědí: „První den jsem přišel a vlastně ukázali co mám dělat jo“.

U všech dotazovaných následovalo seznámení s novými kolegy, provedení po prostorách organizace, jak uvedl například P3: „Poté jsem měl průvodce, který mi ukázal výrobní halu a seznámil mě s kolegy“.

P3 v další části své odpovědi vyzdvihnul pozitivní atmosféru v organizaci a řekl: „Celkově jsem měl pocit, že mám jasný základ a podporu, kterou potřebuji k úspěšnému začátku mé pracovní cesty v této organizaci,“ s čímž souhlasil P7. S mírným rozporem odpověděl P8, který byl dle svých slov nějaký čas nervózní: „Ze začátku jsem byl nervózní, jestli to budu zvládat, a jestli budu stíhat, jak na mě budou pohlížet starší kolegové, ale postupně ta nervozita odpadla.“ z čehož vyplývá, že i nervózní člověk dokáže v příjemném pracovním prostředí časem zapadnout.

Z odpovědí vyplývá, že během prvního pracovního dne bývají zaměstnanci řádně proškoleni, seznámeni s pracovištěm a se svými novými kolegy. Toto tvrzení se shoduje s P11 a P12, kteří uvedli, jak probíhá první den nového zaměstnance v organizaci.

Délka adaptačního procesu

Tato otázka zjišťovala, jak dlouho u participantů trval adaptační proces. Personalisté P11 a P12 uvedli, že u každé pozice délka adaptačního procesu je odlišná. P11 uvedl, že adaptační proces trvá v řádu měsíce, měsíců, až dokonce jednoho roku, záleží na pozici. Nejkratší adaptační proces uvedl P1 a P6. P1 nedokázal přesně odpovědět, ale odhaduje v řádu týdnů. Dodal: „Zadaptoval jsem se rychle, že jsem měl pak pocit, jako bych tu pracoval léta“. P2 P3 a P9 se s odpověďmi shodli a uvádějí, že u nich adaptační proces trval zhruba tři měsíce. P10 si oficiálně myslí, že adaptační proces trval dva měsíce, ale měl pocit, že už po měsíci byl dostatečně samostatný a nemusel mu, jak řekl: „Nikdo stát za zády a kontrolovat mě“. Naopak P6 uvedl, že adaptační proces trval také dva měsíce a řekl: „Uvítala bych delší čas, protože za ty tři měsíce jsem se nestačila seznámit úplně se vším“. P5 uvedl, že jeho adaptační proces trval čtyři měsíce.

Zodpovězení otázky potvrzuje výpovědi personalistů tedy P11 a P12, kteří uvedli, že délka adaptačního procesu je u každé pozice jiná. Nejčastější odpovědí byla délka adaptačního procesu tři měsíce. Odpovědi P10 a P6 se rozporovaly, jelikož P10 uvedl, že se po měsíci cítil dostatečně zadaptovaný, naopak P6 uvedl, že by uvítal delší adaptační proces, měl pocit, že adaptační proces byl krátký. U tohoto rozporu se shoduje teorie, která potvrzuje, že každý jedinec zvládá adaptaci odlišně.

Jakým způsobem probíhal adaptační proces

Tato položená otázka zjišťovala, jakým způsobem probíhal adaptační proces dotázaných participantů.

P3 popsal, že během adaptačního procesu se seznamoval s firmou a její kulturou. Uvedl, že po nástupu podepsal potřebné papíry, dostal pracovní vybavení a oblečení, byla mu přiřazena skříňka. Postupně se seznamoval s členy týmu a dalšími kolegy. Následovalo seznámení s pracovními procesy a systémy používanými v organizaci. Také zmínil, že byl řádně proškolený ohledně bezpečnosti práce, která souvisela s příslušným pracovištěm. Po celou dobu adaptace měl přiřazeného mentora, který byl jeho nadřízený. Toto tvrzení potvrzují všichni participanté, kromě P1 a P2, kteří tvrdí, že mentora žádného neměli. P3 dále dodává, že se ho nadřízený pořád ptal, zda je všechno v pořádku. Uvedl, že během celého procesu byl podporován kolegy a nadřízenými. S tímto tvrzením souhlasí většina participantů, například P10: „Vzpomínám si, že u mě hodně sehrála roli k tomu, abych to zvládala, právě pomoc od nadřízených a taky od kolegů, protože jsem se jich mohl ptát na věci, co jsem nevěděl, a oni mi radili, dávali mi nějakou zpětnou vazbu, popřípadě na mě i dohlédli“. S tímto tvrzením se shoduje P1, P2, P3, P9. Z tohoto tvrzení vyplývá důležitost kolegiálnosti a přátelského prostředí na pracovišti. Naopak P5 žádnou zmínku o svých spolupracovníků neuvádí, pouze zmínil, že se svým nadřízeným měl pravidelné statusy, při kterých si nastavili cíle, které by bylo dobré splnit, a kam by se měl P5 posunout. P4 uvedl, že nejprve vykonával jednodušší práci a poté se postupně dostával ke složitější. P1 se shodl s tvrzením P2, P9 a P10, kteří uvedli, že nejprve sledovali své zkušenější kolegy při práci, to se rozporuje s odpověďmi P4, P6, P7 a P8, kteří tvrdí, že hned od začátku dostali možnost pracovat samostatně.

P3 a P9 zmínili, že na konci adaptačního procesu proběhlo s jejich nadřízeným vyhodnocení adaptačního procesu. Nadřízený měřil splněné úkoly a shrnul adaptační proces. Dle odpovědí mnohých participantů lze usoudit, že adaptační proces probíhal plynule, což přispělo k jejich úspěšnému zaškolení, jak například uvádí P3: „Celkově byl adaptační

proces postupný a umožnil mi plynulý přechod do nového pracovního prostředí.“ s čímž souhlasila většina dotázaných.

Z této otázky vyplývá, že je potřeba dbát na přátelské pracovní prostředí a týmovost na pracovišti, která nováčkům ve společnosti značně usnadňuje plynulý přechod do nové organizace. Dále bylo zjištěno, že dle většiny dotázaných participantů adaptační proces proběhl plynule, což přispívá k lepšímu zapadnutí nových zaměstnanců do organizace.

Jistota v nové pracovní roli

Tato položená otázka navazovala na předešlou otázku a zjišťovala, jak dlouho trvalo jednotlivým participantům, než se začali cítit jistě a dobře ve své pracovní roli. Cílem této otázky bylo zjistit, zda se participanti cítili dobře už během adaptačního procesu nebo naopak po skončení adaptačního procesu se stále necítili dobře v jejich pracovní roli. P3 uvedl, že dva až tři týdny trvalo, než se začal cítit dobře ve své nové pracovní roli. Čím víc se začal zapojovat do práce, rozuměl úkolům a odpovědnostem, začal se cítit pohodlně a sebejistěji. Také zdůraznil, že důležitou roli pro něj hrála také podpora a povzbuzení, které dostával od svých kolegů a nadřízených. P1, P8, P9 a P10 odpověděli, že v rámci měsíce se začali cítit sebevědomě a dokázali pracovat víceméně bez dozoru. P8 zmínil, že si myslí, že díky přátelskému kolektivu se zvládl rychle zadaptovat, byl moc spokojený s trpělivostí a ochotou svých nových kolegů. P10 řekl, že přestože se po měsíci cítil dobře ve své pracovní roli, upozornil na to, že je to velmi individuální. Zmínil, že měl kolegu, který jim říkal, že měl pocit, že se dostatečně zadaptoval až po půl roce. Je názoru, že pokud někdo nezvládá svou práci po skončení adaptačního procesu, pracovník by měl zkusit jinou práci. P4 přiznal, že měl pocit, že mu to dlouho trvalo, protože jej ze začátku práce nebavila, ale postupem času, jak se začal ve své pracovní roli zdokonalovat, tak ho práce začala bavit. Uvedl, že se v pracovní roli začal cítit dobře až po roce. Na rozdíl od P4, který přiznal, že si myslí, že hlavní důvodem, proč se delší dobu necítil dobře ve své pracovní roli bylo zapříčiněno tím, že ho práce nebavila, tak P4 uvedl, že se začal cítit dobře ve své pracovní roli dobře po čtyř až pěti měsících, jako důvod uvedl, že byl ze začátku velmi nervózní, to považuje za důvod, proč mu déle trvalo, než se cítil dobře ve své pracovní roli. P5 uvedl, že jeho pracovní pozice je velmi obsáhlá a člověk musí chápat spoustu souvislostí a věcí. Řekl: „Člověk naučí se něco, co dříve neuměl a přijde zase něco nového, takže se člověk musí učit zase něco nového a takto to jde dál a dál. Začal jsem pocíťovat, že nejistota upadá po půl roce pracovního poměru“.

Ze zodpovězení otázky nejde jednoznačně odpovědět, zda zaměstnanci se cítí jistě ve své pracovní roli už v době adaptačního procesu. Někteří participanti uvedli, že se po měsíci cítili dobře ve své pracovní roli, naopak někteří tento názor rozporovali. Z výzkumu byly zjištěny faktory, které zpomalují cítění se dobře ve své pracovní roli.

Mentor

Tato otázka zjišťovala, zdali měli dotázaní participanti během adaptačního procesu svého mentora, který se jim věnoval.

Všichni dotazovaná participanti, kromě P1 a P2 uvedli, že měli během celého adaptačního procesu daného člověka, který je měl na starost, zpravidla se jednalo o zkušeného kolegu nebo jejich nadřízeného, který jim byl k dispozici po celou dobu jejich adaptace v organizaci. S tímto tvrzením ale nesouhlasí P1 a P2. P1 tvrdí, že žádného mentora neměl. Naopak P2 tvrdí, že se jednalo o více kolegů, což bylo pro něj občas matoucí, skrze různé požadavky a pozměněné pracovní postupy různých kolegů. Na podotázku, zdali by mu vyhovoval spíše jeden mentor odpověděl takto: „Jak se to vezme, asi by to nebylo špatné. Z důvodu, že každý kolega mi to ukazoval jinak, měl jiný přístup, kdyby byl jeden mentor, zaučování by bylo jednotné a možná rychlejší.“

Většina dotázaných se shodla a potvrzují výpověď P3, který řekl, že se na svého mentora mohl v případě potřeby obrátit, ať už se jednalo o práci nebo firemní kulturu, na což řekl: „Jeho podpora mi pomohla lépe porozumět mé nové roli a rychleji se integrovat do týmu“

Z této otázky vyplývá, že všichni dotázaní participanti kromě jednoho, konkrétně P1 měli přiřazeného mentora, na kterého se mohli obrátit, ať už to byl v lepším případě jeden daný mentor, anebo více různých mentorů. Dle spokojenosti dotázaných participantů lze usoudit, že mnohem lepší variantou je jeden přiřazený mentor po celou dobu adaptačního procesu.

Hodnocení mentora

P1 uvedl, že mentora žádného neměl. U zbylých devíti dotazovaných participantů se výpověď shodovala. Potvrdili, že mentor byl velice nápomocný. Například P6 uvedl, že mentor byl velice ochotný, vše ukázal a dodal, že se nebál na něj obrátit s jakoukoliv prosbou či problémem. Toto tvrzení potvrzuje i P10 a dále řekl: „Přestože měl svojí práce nad hlavu dokonce i ve svém volném čase mi odpovídal na otázky týkající se práce“. P9 uvedl, že díky mentorovi se pak cítil ve výkonu práce sebevědomější. Tvrdí, že velice

ocenil, že se jí mentor věnoval. Participant si dále pochvaloval možnost pochopit systém a pracovní postupy od zkušeného člověka. P5 uvedl, že jeho mentorem byla jeho nadřízená osoba a zkušený kolega na závěr sdělil, že s tímto kolegou stále spolupracuje jako konzultant. P2 uvedl, že by uvítal mít jednoho přiděleného člověka na zaučování, nebo zavedl jednotný zaučovací postup. Vysvětlil proč: „Někdo chtěl, abych si tu práci zkoušel sám, někdo chtěl, abych se díval“. Dodal, že každý měl jiný systém, jiné postupy, jinak vysvětloval. Přiznal, že měl občas zmatek, jak se to teda správně dělá. Dále řekl, že některý kolega chtěl, aby byl více samostatný, zkoušel si práci dělat sám, druhý kolega ho zase nechtěl nechat dělat práci, tak jsem ho jen sledoval. Uvedl, že pro něj bylo neefektivnější, když si mohl práci hned vyzkoušet za dozoru kolegy. Zmínil, že preferuje způsob učení, když si sám zkouší a někdo zkušený dohlíží a říká: „Děláš to dobře, toto se dělá jinak“. Nakonec uvedl, že přístup všech byl skvělý“.

Pracovní úkoly

Tato otázka měla u dotázaných participantů zjistit, zdali jim byly zcela jasné jejich pracovní úkoly či nikoliv.

Většina participantů se shodla na tom, že neměla větší problém s pochopením jejich pracovních úkolů, konkrétně P1 řekl: „Myslím si, že jsem vše chápal hned, nebyl žádný zásadní problém.“ S tímto tvrzením souhlasili i P2, P3, P9. Postupný vývoj měl dle výpovědi P8, který řekl, že rozuměl svým úkolům den ode dne víc a víc. P5 nedokázal na otázku odpovědět s tím, že dle jeho slov stále přichází nové a nové věci. Pro P6 a P10 to bylo dle jejich slov ze začátku horší.

P4 například uvedl: „Záleželo na dané situaci občas jsem se musel doptat na detaily, ale ten základ jsem víceméně věděl ihned“.

Víceméně všichni dotázaní participanté uvedli, že když si nevěděli rady, nebáli se přijít pro radu za svými zkušenějšími kolegy, nebo za svým mentorem, jak taky uvádí P9: „Samozřejmě pokud něco nebylo jasné, tak jsem se právě obracela buď na toho kolegu mentora, nebo na ostatní, kteří mi vždycky pomohli“.

Z vyhodnocení otázky nám vyplývá, že hrubému základu rozuměla většina participantů a na zbytek se nebáli zeptat, ať už svých mentorů nebo i zkušenějších kolegů, což nám napovídá o přátelské atmosféře na pracovišti, a srozumitelnému výkladu právě mentorů.

Aplikace robot Arnold

Cílem otázky bylo zjistit, zda by respondenti používali aplikaci robot Arnold. Tato aplikace by pomohla zaměstnancům s onboardingem. Teorie uvádí, že nejčastějším důvodem odchodu nového zaměstnance je právě nesprávně provedený onboarding, neboli adaptační proces. Díky této aplikaci by se tomuto dalo předcházet a organizace by mohla provádět průzkumy, jak se zaměstnanci cítí, jestli jsou spokojeni a zda je vše v adaptačním procesu v pořádku. Tato otázka byla položena také personalistům. Při položení této otázky nově adaptovaným zaměstnancům muselo být participantům vysvětleno o jakou aplikaci se jedná, jelikož žádný z participantů o ní nikdy neslyšel. Odpověď na otázku nebyla jednoznačná, participanti se jednoznačně neshodovali. Tři participanti jednoznačně odpověděli, že by aplikaci nevyužívali. P1 řekl: „Naprostá zbytečnost. Nemám rád aplikace, seká se to, padá to. Takže ne, nevyhovovalo“. P7 uvedl, že aplikaci by určitě nevyužíval, jelikož by se bál, že ho bude jeho nadřízený pomocí aplikace sledovat, další participant doplnil, že by měl strach, že by aplikace shromažďovala data, které by pak mohla proti němu využít. P6 uvedl, že by aplikaci nevyužíval, protože není technický typ. P2, P5, P8 potvrdili, že by si aplikaci stáhli a využívali by ji. Přestože P2 uvedl, že preferuje konverzaci „Z očí do očí“, tak v jedné části výpovědi se shodl s P9 a oba participanti uvedli, že si dokážou představit, že by aplikace spoustu lidem v organizaci mohla pomoci, například těm, kterým není komfortní osobní kontakt. Naopak většina participantů uvedla, že preferují osobní kontakt. Například P9 odpověděl, že spíše preferuje, když se může zeptat na otázky reálného člověka. Tato odpověď se shoduje s výpovědí P10, který uvedl, že by aplikaci využíval pouze, kdyby komunikoval v aplikaci s člověkem, a ne s robotem.

Z otázky nelze jednoznačně říct, zda by participantům využívání aplikace vyhovovalo. Odpověď na otázku dělí participanty do dvou skupin. Jedna skupina participantů uvedla, že by si aplikaci stáhli a vyzkoušeli ji. To se rozporuje s odpověďmi zbylých participantů, kteří nejsou zastánci aplikací. To souhlasí s výpovědí P12, který zmínil, že je nutno brát v potaz dělnickou kategorii zaměstnanců, kteří nemusejí být aktivní uživateli chytrých telefonů a aplikací.

Jeden participant uvedl, že by si aplikaci stáhl pouze v případě, že by nekomunikoval s robotem. To nejspíš nebude možné, jelikož v dnešním světě moderních technologií zastává umělá inteligence obrovskou část různých odvětví, a to včetně HR.

Pracovní očekávání odpovídající realitě

Otázka u dotázaných participantů zjišťovala, zdali a jakým způsobem odpovídalo pracovní očekávání realitě.

U části dotázaných práce splnila očekávání, např. P3 řekl: „Mé pracovní očekávání odpovídalo realitě“, s tímto tvrzením souhlasili P4, P7,P8,P9, podle výpovědi těchto subjektů ale můžeme zjistit, že jsou na práci ve fabrice již zvyklí, jak to ve své odpovědi zmínil P7, který říká, že takové práce dělá celý život.

Subjekt P6 v odpovědi tvrdí, že za tak náročnou práci by si dokázal představit vyšší finanční ohodnocení, s čímž se shoduje i P2, který k tomu přidává i nespokojenost s jídelnou, kde dle jeho slov jídlo není příliš chutné.

Dle jednoho z participantů, konkrétně P5, se jeho pracovní očekávání absolutně neshoduje s realitou a čekal něco úplně jiného, na druhou stranu byl však pozitivně naladěný a připraven se nové výzvě postavit čelem.

P1 dle jeho slov moc nevěděl, co má od nové práce ve velké fabrice čekat, jelikož měl za sebou dlouhou pracovní zkušenost v malé firmě. P1 také řekl: „Bál jsem se, že práce ve velké fabrice bude horší a jsem spíše pozitivně překvapený“, z čehož lze usoudit, že je tato organizace schopna úspěšně zaškolit i pracovníky bez větších zkušeností. S P1 souhlasí P10, který dle jeho slov také nevěděl, do čeho jde, tudíž žádné větší očekávání neměl, ale i to předčilo jeho slova o fungování celé výrobní haly, od čistoty až po skvělý kolektiv.

Spokojenost s adaptací

Předposlední otázka zjišťovala, zda nově adaptovaní zaměstnanci byli s adaptačním procesem spokojeni.

Z výzkumu jednoznačně vyplývá, že všichni dotazovaní participanté hodnotí celkový proces velice kladně, například P8 uvedl, že hodnotí adaptační proces velice pozitivně, tvrdí, že se každý den ve své pracovní roli cítil líp a líp. Dodává, že pokud nastal nějaký problém, tak se mohl obrátit na zkušenější kolegy. Toto tvrzení potvrdil P10 a uvedl, že se nebál na cokoli zeptat, což považuje za důležité. P9 potvrdil spokojenost s adaptací. Dodal, že měl pocit, že adaptační proces byl občas náročnější, ale věděl, že mu bude vždy někdo ochotný pomoci. Také vyzdvihl spokojenost s mentorem, který mu pomohl se sebejistotou ve vykonávání práce. P2, P3 potvrzují tvrzení P9 a také v rozhovoru pochválili svého nadřízeného a kolegy, kteří jim byli nápomocní v době adaptačního procesu. P3 dodal, že skvělý mentor a kolektiv mu pomohli překonat případné výzvy. P7 pochválil

kolektiv a řekl: „Kluci mě mezi sebe vzali. Chodíme občas po práci na pivo, jsme dobrá parta, takže si nemám na co stěžovat“.

Z výzkumu vyplývá, že organizace má dobře nastavený adaptační proces, všichni participanti hodnotí adaptační proces velice kladně. Někteří participanti vyzdvihli spokojenost s mentorem a skvělý kolektiv.

Návrhy na vylepšení, pozměnění a doplnění adaptačním procesem

Tato finální doplňující otázka zjišťovala, zdali je něco, co dotazovaným participantům na adaptačním procesu chybělo, popřípadě co by zlepšili.

Většina dotazovaných uvedla, že jim takto nastavený adaptační proces zcela vyhovoval, například P10 řekl: „Na adaptačním procesu bych určitě nic neměnil, je dobře nastavený“.

S tímto tvrzením souhlasili P1, P2, P3, P5 a P7. P4 a P6 se v návrhu na změně shodli a oba participanti uvedli, že by na adaptačním procesu prodloužili dobu. P4 uvedl, že by uvítal delší adaptační proces o jeden měsíc. P6 uvedl radikálnější prodloužení, a to dokonce na čtyři až pět měsíců.

P2 uvedl, že by uvítal mít po celý adaptační proces přiřazeného pouze jednoho daného mentora. Zdůvodnil to tím, že by se vytvořil hlubší vzájemný vztah mezi adaptovaným zaměstnancem a mentorem. To by mohlo vést k větší důvěře a mentor by více rozuměl danému zaměstnanci.

P8 zmínil, že by mu vyhovovalo, kdyby měl svého přiřazeného mentora celou směnu neustále u sebe. Lze usoudit, že toto doporučení by bylo náročné na provedení, zároveň s touto variantou přišel jako jediný, tento názor ve výzkumu je ojedinělý.

V závěrečné analýze této otázky lze říct, že adaptační proces je dle většiny dotazovaných participantů dobře nastavený a bez závažnějších problémů. Dva participanti uvedli, že by prodloužili dobu adaptačního procesu. Další participant uvedl, že by bylo lepší, kdyby ke každému nově adaptovanému člověku byl přiřazený pouze jeden mentor, který by se mu věnoval. Poslední návrh na změnu uvedl P8, který uvedl, že by mu vyhovovalo mít neustále mentora při sobě.

Shrnutí

Z výzkumu bylo zjištěno, že organizace nejčastěji obsazuje pracovní pozice z vnějších zdrojů. Nejčastěji využívají online HR marketing, pracovní nabídku zadávají na Teamio.cz. Z něj se inzeráty exportují na pracovní portály Jobs.cz, Práce.cz a Jenpráce.cz,

v aplikaci Prácezarohem.cz nebo Atmoskop.cz. Tato metoda z výzkumu se ukázala jako nejefektivnější, jelikož většina participantů uvedla, že se dozvěděli o volné pracovní pozici přes pracovní portály. Organizace využívá také offline HR marketing, nejčastěji organizace používá billboardové poutače, které jsou v blízkosti organizace.

První den při nástupu do organizace jsou přivítáni personalistkou organizace, se kterou vyřídí potřebné vstupní dokumenty, zaměstnanec absolvuje vstupní školení, školení bezpečnosti a požární ochrany. Zaměstnanec je představena pomocí prezentace společnosti, následuje seznámení s vedením společnosti, firemními vizemi a hodnotami, trestní odpovědností a etickým kodexem. Po úvodních školení jsou zaměstnanci předáni svým nadřízeným a jsou zavedeni na své pracoviště. Nadřízený zaměstnancům předá pracovní pomůcky, přiřadí jim pracovní skříňku a seznámí ho s pracovištěm. Zaměstnanec je seznámen se svým mentorem, kterým je buď jeho nadřízený, nebo zkušenější kolega. Z výzkumu bylo zjištěno, že participanté byli velice spokojeni s chováním a přístupem jejich mentora. V prvních dnech probíhá seznámení s kolegy a náplní práce. V prvních měsících adaptačního procesu zaměstnanci absolvují další zákonná školení, která se opakují v pravidelných cyklech, podle platné legislativy. Na konci adaptačního procesu proběhne vyhodnocení adaptačního procesu s nadřízeným. Délka adaptačního procesu je u každé pozice jiná. Průměrná délka adaptačního procesu jsou 2 až 3 měsíce.

Poslední otázka zjišťovala, zda by participanté něco pozměnili na adaptačním procese. Dva participanté uvedli, že by uvítávali prodloužení adaptačního procesu. Jeden participant uvedl, že by preferoval, kdyby organizace každému novému zaměstnanci přiřadila pouze jednoho mentora, který by se mu po celou dobu adaptačního procesu věnoval.

Celkový adaptační proces participanté hodnotili velice kladně.

7 NÁVRH A DOPORUČENÍ

Doporučení vychází ze získání odborných znalostí z literatury, které je doplněno rozhovory s personalistkami a zaměstnanci, kteří nově prošli adaptačním procesem a také vlastní zkušeností autora, který absolvoval praxi v organizaci na personálním oddělení.

Vytvoření adaptačního plánu pro všechny pozice

Z výzkumu bylo zjištěno, že organizace nemá vytvořený ucelený adaptační plán pro všechny pozice. V literatuře se uvádí, že ucelený adaptační plán přináší organizaci spoustu výhod. Ucelený adaptační plán podporuje lepší začlenění nových pracovníků do organizace, umožňuje pracovníkům se rychleji ztotožnit s firemní kulturou. Díky vytvoření uceleného adaptačního plánu noví zaměstnanci by měli vědět, jak jejich adaptační proces bude probíhat. To by mohlo zamezit novým zaměstnancům vznik nervozity, kterou participanti často uváděli. Efektivní začlenění nových zaměstnanců by také organizaci snižovalo náklady, které jsou spojeny s nástupem nového zaměstnance. Autor doporučuje organizaci vytvořit ucelený adaptační plán pro všechny pozice, který zaměstnanci dostanou hned první den při nástupu do organizace. Personalista s novým zaměstnancem společně při kávě nebo čaji celý adaptační plán projde a vysvětlí vzniklé nejasnosti a zodpoví novému zaměstnancovi veškeré dotazy, týkající se toho procesu.

Vyčlenění funkce mentora

Bylo zjištěno, že organizace nemá vyloženě vyčleněné osoby, které by zastávaly funkci mentora pro nové zaměstnance. Jak již bylo z výzkumu zjištěno, funkci mentora obvykle vykonávají nadřízení nebo zkušenější kolegové. Literatura uvádí, že pro organizaci je důležité a zároveň výhodné vyčlenit zaměstnance, kteří budou zastávat funkci mentora. Autor doporučuje organizaci, aby zkusila nabídnout tuto funkci zkušeným zaměstnancům, kteří by se s jejich vlastnostmi na tuto pozici hodili. Podle literatury mentor by měl být empatický, komunikační a mít dovednost motivovat. Autor je názoru, že je vždy lepší, když se o danou funkci přihlásí zaměstnanec dobrovolně, poté je pravděpodobnější, že svou funkci bude vykonávat s větším pracovním nasazením, než kdyby mu byla přidělaná. Za funkci mentora by měla být určena finanční odměna, kterou by zaměstnanec obdržel za dobře adaptovaného zaměstnance. Dále se doporučuje organizaci, pokud by to umožňovaly kapacity v rámci lidských zdrojů, aby každý nový zaměstnanec měl přiřazeného svého mentora. To by přineslo jisté výhody, například zaměstnanec by měl ke svému mentorovi vytvořený hlubší vztah, měl by k němu vytvořenou důvěru. Další výhodou mentora j

předání svých know-how a zkušenosti. Mentor by ukázal zaměstnanci jeho osvědčené postupy, podělil by se s ním o jeho zkušenosti a rady, týkající se výkonu jeho práce. Na základě výsledků kvalitativního šetření by bylo vhodné každému novému zaměstnanci přidělit každému novému zaměstnanci pouze jednoho mentora, jelikož každý mentor může mít odlišné postupy. Je doporučeno, aby mentoři byli jednotně a společně zaškolení. To vede k nastavení sjednocenému postupu adaptování zaměstnance.

Možnost prodloužit nebo naopak zkrátit adaptační proces

Z výzkumu bylo zjištěno, že někteří participanti uvedli, že měli pocit, že adaptační proces trval krátkou dobu a po ukončení adaptačního procesu se zcela necítí zadaptovaní. Při tvorbě adaptačního plánu by autor doporučil přizpůsobit časově adaptační plán na jednotlivé pozice s možností, pokud by se zaměstnanec necítil zcela zadaptovaný, organizace by zaměstnanci umožnila adaptační proces o měsíc prodloužit. Naopak někteří participanti uvedli, že se v rámci své pracovní role cítili dobře daleko dříve. U těchto participantů autor doporučuje po uplynutí minimálně nastavené doby adaptačního procesu zavést možnost po řádném uvážení zaměstnance a prokonzultování s mentorem a nadřízeným, adaptační proces předčasně ukončit.

8 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

VO1: Jakým způsobem probíhá získávání pracovníků ve vybrané organizaci?

Z výzkumu bylo zjištěno, že organizace nejčastěji získává nové zaměstnance z online inzerce prostřednictvím náborové platformy Teamio.cz, která inzeruje inzeráty na webové portály jako je Jobs.cz, Práce.cz a Jenpráce.cz. V aplikaci Prácezarohem.cz nebo Atmoskop.cz. Organizace také promuje pracovní inzeráty na sociálních sítích, jako je například Facebook, případně zveřejňují THP pozice na LinkedIn. Využívají také off-line HR marketing například náborové billboardy a inzerce v tištěných médiích. Organizace spolupracuje s externími personálními agenturami a také se středními školami, odbornými učiteli a vysokými školami. Organizace získává také zaměstnance z doporučení od svých zaměstnanců, má zavedený referát program, tedy odměnu za doporučení zaměstnance. Organizace často získá absolventy z veletrhů práce nebo studentských veletrhů. Co se týče obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů, zaměstnanci organizace mají možnost se o volné pracovní pozici dozvědět na firemním intranetu nebo nástěnce.

VO2: Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance ve vybrané organizaci?

Z výzkumu bylo zjištěno, že organizace nemá nastavený jednotný průběh adaptačního procesu. U každé pozice adaptační proces probíhá odlišně. Některé pozice mají adaptační proces pouze měsíc, některé více měsíců, záleží to na pozici, na kterou se nový zaměstnanec adaptuje. První den nástupu probíhá u všech zaměstnanců stejně, při nástupu je obvykle zaměstnanec přivítán jednou z personalistek, která zaměstnanci přidělí čipovou docházkovou kartu, poté je proškolen pracovníkem oddělení BOZP, dále je seznámen s požární ochranou a činností odborových organizací. Zaměstnanec obdrží od personalistky informační balíček, přičemž personalista zaměstnanci představí organizaci pomocí prezentace, obvykle následuje seznámení s vedením společnosti, firemními vizemi a hodnotami, trestní odpovědností, etickým kodexem a možností podávat zlepšovací návrhy. Také se zaměstnanci ukáže jídelna, vysvětlí se mu, kdy je vyplácena mzda a jak se dostane do své výplatnice, také získá informace o firemních novinách a intranetu. Poté je se zaměstnancem podepsána veškerá nástupní dokumentace. Jakmile proběhne veškerý nezbytný proces ze strany personalistky, zaměstnanec si převezme jeho nadřízený, který mu předá pracovní oblečení a potřebné vybavení a přiřadí mu skříňku. Zaměstnanec se postupně začíná seznamovat s novými kolegy a seznamuje se s pracovními procesy a

systemy používanými v organizaci. Zaměstnanci je obvykle přiřazen mentor, kterým je buď jeho zkušený kolega, nebo jeho nadřízený. Po určité době, která není nijak jasně daná, probíhají mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným hodnotící statusy, při kterých si zaměstnanec s jeho nadřízeným shrnou část jeho adaptačního procesu, nastaví si cíle, které by se měli splnit. Někteří zaměstnanci nejprve sledují svého mentora a poté až začínají zkoušet samotně vykonávat svou práci, naopak někteří zaměstnanci začnou zkoušet vykonávat svou práci za přítomnosti mentora hned. Zaměstnanci většinou začínají zkoušet a vykonávat jednodušší práce a poté se postupně dostávají ke složitější.

Na konci adaptačního procesu proběhne s jejich nadřízeným vyhodnocení adaptačního procesu. Nadřízený se zaměstnancem si společně shrnou celý adaptační proces. V rámci adaptačního procesu se zaměstnanci seznamují s celkovým chodem organizace její kulturou.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit pomocí dotazování participantů, jak probíhá získávání zaměstnanců a adaptování v organizaci.

První část bakalářské práce byla věnována teoretické části, ve které bylo nejprve popsáno řízení lidských zdrojů, stručně popsány jednotlivý vývoj lidských zdrojů, stručně charakterizovány hlavní úkoly personálních činností a popsán personální marketing. Druhá kapitola teoretické části se zabývala procesem získávání a výběru nejvhodnějších uchazečů. Poslední kapitola první části bakalářské práce byla věnována samotnému adaptačnímu procesu. Byl vysvětlen pojem adaptace, popsáni účastníci adaptačního procesu a samotný adaptační plán a popsána metodika práce. Zde byla popsána metodika šetření, metody šetření a byly uvedeny možné limity v rámci výzkumu a cíl bakalářské práce. Tato část také obsahovala vytvořené dvě výzkumné otázky, které sloužily k zodpovězení stanového cíle práce.

Druhá část bakalářské práce byla věnována praktické části. První kapitola obsahuje kvantitativní metodu. Další kapitola je věnována představení samotné organizaci, která v bakalářské práci nebyla jmenována, byla uvedena pod názvem XXT. U následující kapitoly jsou uvedeny výsledky výzkumného šetření, kterého se uskutečnili dva personalisté a deset zaměstnanců, kteří prošli během posledních tří měsíců adaptačním procesem. Na základě zjištěných nedostatků je navržen návrh a doporučení pro organizaci, které by mělo sloužit pro efektivnější procesy v adaptování zaměstnanců. Poslední kapitola byla věnována zodpovězením stanovených výzkumných otázek.

Zodpovězením první výzkumné otázky bylo zjištěno, že organizace nejčastěji získává nové zaměstnance přes online inzerci, nejčastěji z internetové platformy Práce.cz nebo Jobs.cz a z aplikací Prácezarohem.cz a Atmoskop.cz.

Pomocí zodpovězení druhé výzkumné otázky bylo zjištěno, že organizace nemá nastavený jednotný průběh adaptačního procesu. U každé pozice adaptační proces probíhá odlišně. Délka adaptačního procesu u jednotlivých pozic je odlišná. Některé pozice mají adaptační proces pouze měsíc, některé více měsíců, záleží to na pozici, na kterou se nový zaměstnanec adaptuje. První den nástupu probíhá u všech zaměstnanců stejně, dopoledne stráví s personalistou, poté si je převezme jejich nadřízený, který jim dá pracovní oblečení, přiřadí jim skříňku, ukáže jim pracoviště a seznámí je s kolegy. Zaměstnanci je přiřazen

mentor. Zaměstnanci většinou začínají vykonávat jednodušší práce a poté se postupně dostávají ke složitější. Během adaptačního procesu jsou uskutečněny individuálně dle potřeby hodnotící statusy mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Před koncem adaptačního procesu probíhá vyhodnocení adaptačního procesu.

Z výzkumu bylo zjištěno, že celkový adaptační proces si zaměstnanci velice chválí. Nejčastěji byl oceněn přístup mentora a příjemný pracovní kolektiv. Organizaci byly navrženy tři doporučení, která by mohla celkový adaptační proces zlepšit. První doporučení bylo vytvořit adaptační plán pro všechny pracovní pozice, druhé doporučení vyčlenit funkci mentora a poslední umožnit prodloužení nebo zkrácení adaptačního procesu.

Výsledky z výzkumu a návrhy na doporučení můžou posloužit ke zlepšení adaptačního procesu v organizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch; DRAHOŇSKÝ, Jan, HLUŠIČKA, Petr a TĚŠITELOVÁ, Helena, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva; Eva, BEDRNOVÁ a NOVÝ, Ivan, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN ISBN 978-80-7261-239-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [6] BLÁHA, Jiří; Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] DEPOOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ Markéta, ŠNÝDROVÁ Ivana, JEŽKOVÁ Gabriela, PETRŮ a URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu; Vysoká škola ekonomie a managementu.. ISBN 978-80-88330-20-2.
- [8] DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [9] KADLEC, Josef, 2013. *People as Merchandise*. USA: Jobs Consulting. ISBN 9788026041740.
- [10] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnost a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*. Praha: EUROLEX BOHEMIA. ISBN 80-86432-97-7
- [12] KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE. ISBN 80-86131-25-4.
- [13] KOUBEK, Jakub, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press. ISBN 8072611683.

- [14] MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H.; VALENTINE, Sean R. a MEGLICH, Patricia, 2016. *Human Resource Management*. 15th Edition. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1305500709.
- [15] MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [16] MULAČ, Petr a VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [17] MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Munipress. ISBN 978-80-210-9357-7.
- [18] NOE, Raymond A; John R. HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M. WRIGHT, 2019. *Human Resource Management*. 11Th Edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781260098556.
- [19] NOVÝ, Ivan a SURÝNEK, Alois, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.
- [20] SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3568-9.
- [21] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 80-726-1097-X.
- [22] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [23] ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.
- [24] ŠVAŘÍČEK, Roman a ŠEKOVÁ, Klára, 2010. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [25] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum postupy, metody, trendy*, 2022. 2. vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-271-3535-6.
- [26] TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [27] VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

- [28] VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978- 80-247-1739-5.
- [29] VESELÁ, Jana a KANIOKOVÁ, VESELÁ, Petra, 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2792-9.
- [30] WOODRUFFE, Charles, 2000. *Development and assessment centres*. London: Institute of Personnel and Development. ISBN 0-85292-852-1.
- [31] ZÍTKOVÁ, Marie; POKORNÁ, Andrea a MIČUDOVÁ, Erna. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9756-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- [32] *5 kroků, jak u vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků*, 2021. Online. Alma Career. 4. 8. 2021. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz>. [cit. 2024-02-15].
- [33] KOKEŠKOVÁ, Gabriela, 2023. *Přehled nejlepších pracovních portálů v ČR*. Online. Laba.cz. 21.06.2023. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/705-prehled-nejlepsich-pracovnich-portalu-v-cr>. [cit. 2024-01-04].
- [34] MAHAPLOVÁ, Michaela, 2022. *Jak na adaptační plán? 3 klíče k úspěšnému adaptačnímu procesu zaměstnanců*. Online. Cool club. 28.11.2022. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/zefektivnete-hr-procesy-4-aplikace-pro-mobilni-recruitment/1489.html>. [cit. 2024-01-15].
- [35] COOPER, John a WIGHT, Judy, 2014. *Implementing a buddy system in the workplace*. Online. Dostupné z: https://www.pmi.org/learning/library/implementing-buddy-system-workplace-9376?fbclid=IwAR2D30PKNfLZQbFXtRwB_PqFimzeQYPTI1mUDwGBhjZhSuwM6U3z-gaFtLo. [cit. 2024-01-19].
- [36] TOMANOVÁ, Libuše, 2022. *Adaptační proces v novém zaměstnání*. Online. Zkola.cz. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/adaptacni-proces-v-novem-zamestnani/>. [cit. 2024-03-25].
- [37] MORAWITZOVÁ, Sabina, 2017. *Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance*. Online. Superkariera. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>. [cit. 2024-03-25].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod – a podobně

Atd – a tak dále

Tzv – takzvaně

THP – technicko-hospodářský pracovník

D pozice – dělnická pozice

KPIs – klíčové ukazatele výkonnosti

MHD – městská hromadná doprava

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář pro personalistu

Příloha P II: Scénář pro nově adaptované zaměstnance

Příloha P III: Rozhovor P5

Příloha P IV: Rozhovor s P7

Příloha P V: Rozhovor s P12

Příloha P VI: Odkaz nahrávky rozhovorů

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ PRO PERSONALISTY

Dobrý den. Děkuji Vám, že jste si na mě udělal/a čas.

Momentálně vypracovávám svou bakalářskou práci, ve které se zabývám získáváním a adaptováním zaměstnancům ve vaší organizaci. Proto jsem Vás oslovila, zda byste byl/a ochotná během 20 minut probrat semnou toto téma. Výsledky z výzkumu budou použity pouze v mé bakalářské práci.

Máte nějaké otázky?

Chtěla bych se Vás zeptat, zda Vám nebude vadit, když si rozhovor nahraji.

Získávání

Jak vnímáte současnou situaci na trhu práce?

Které nástroje a kanály využíváte k inzerování pracovních pozic?

Obsazujete častěji pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?

Máte v organizaci pracovní pozice, které se obsahují hůř?

Jsou vaši zaměstnanci informovaní o nové pracovní pozici?

Jaké si myslíte že má výhody a naopak nevýhody obsazení pracovní pozice z vnitřních zdrojů?

Spolupracujete s úřadem práce, nebo se školami?

Adaptace

Jakým způsobem probíhá adaptace nového pracovníka?

Je adaptace ve vaší firmě pro nové zaměstnance náročná?

Máte adaptační plán?

Je ve vaší organizaci vyčleněná osoba, která zastává funkci mentora?

Jak dlouho probíhá adaptace?

Jaké metody výuky a vzdělávání jsou preferovány při adaptaci nových zaměstnanců?

Jak probíhá první den pro nového zaměstnance ve Vaší organizaci?

Jaký vliv má kvalita vzdělání na průběh adaptace?

Jaké jsou klíčové kroky v procesu adaptace nových zaměstnanců?

Jaká je pravidelnost a forma komunikace s novými zaměstnanci během adaptačního procesu?

Jak se měří úspěšnost adaptace?

Uvítal/a byste v organizaci aplikaci robot Arnold?

PŘÍLOHA P II: SCÉNÁŘ PRO NOVĚ ADAPTOVANÉ ZAMĚSTNANCE

Dobrý den. Děkuji Vám, že jste si na mě udělal/a čas.

Ráda bych se Vám v rychlosti představila. Jmenuji se Tereza Dynková a jsem studentkou třetího ročníku marketingových komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. (doplním pro zaměstnance) Od září absolvuji ve vaší firmě stáž na HR oddělení.

Momentálně vypracovávám svou bakalářskou práci, ve které se zabývám získáváním a adaptováním zaměstnancům ve vaší organizaci. Proto jsem Vás oslovila, zda byste byl/a ochotná během 20 minut probrat semnou toto téma. Výsledky z výzkumu budou použity pouze v mé bakalářské práci.

Máte nějaké otázky?

Chtěla bych se Vás zeptat, zda Vám nebude vadit, když si rozhovor nahraji.

Otázky pro nově adaptované zaměstnance

Jak vnímáte současnou situaci na trhu práce?

Kde nejčastěji hledáte pracovní nabídky?

Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Jaký byl váš první dojem při příchodu do organizace?

Jak probíhal Váš první den?

Jakým způsobem probíhal Váš adaptační proces?

Jak dlouho adaptační proces trval?

Byl pro Vás adaptační proces náročný?

Jak dlouho trvalo, než jste se cítil(a) dobře ve Vaší nové pracovní roli?

Měl/a jste přiřazeného mentora?

Byl Vám mentor nápomocný?

Byly Vám jasné vaše pracovní úkoly?

Vyhovovalo by Vám používat aplikaci, která by Vám pomohla s adaptací v organizaci?

Odpovídalo vaše pracovní očekávání realitě?

Jak jste byl/a s adaptací spokojená/ý?

Je něco, co byste vylepšil, změnil, doplnil na adaptačním procesu?

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR P5

Jak vnímáte současnou situaci na trhu práce?

Současnou situaci na trhu vnímám jako relativně dobrou a razím heslo,, Kdo chce pracovat, místo si vždy najde". Kde trochu vnímám kámen úrazu, jsou studenti, kteří dokončí studium a chtějí pracovat ve svém oboru a své kvalifikaci. Firmy většinou vyžadují minimálně dvouleté pracovní zkušenosti a dost často tak nastává problém najít firmou, která daného studenta již po studiu vezme.

Kde nejčastěji hledáte pracovní nabídky?

Aktuálně žádné nabídky nehledám, mám stálou práci na HPP, ale v minulosti jsem je hledal na internetových portálech jako jsou prace.cz, jobs.cz, bazos.cz, apod.

Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

Konkrétně o té své jsem se dozvěděl, jak jsem psal výše, z internetového portálu prace.cz. Procházel jsem si aktuálně denní nabídku nových inzerátů, načež tam zrovna přibyl tady tento, zaujal mě svou pozicí, následně i popisem, a proto jsem neváhal a hned odpověděl na kontaktní formulář. Pozitivní odpověď mi přišla do jednoho týdne, kdy jsem byl pozván k 1. kolu přijímacího řízení.

Jak hodnotíte náročnost adaptačního procesu?

Náročnost adaptačního procesu hodnotím jako velmi náročnou z důvodu, že jsem na své pozici musel chápat spousta souvislosti, abych dělal v práci správná rozhodnutí. Nastupoval jsem jako junior, vesměs bez zkušeností z daného oboru.

Jaký byl váš první dojem při příchodu do organizace?

Velmi nervózní, nastupoval jsem do velké firmy, kde je spousta nových tváří, které vidáte. Prostředí jsem vnímal a stále vnímám jako špičkové (pár let po rekonstrukci), stejně jako vybavenost kanceláří, kuchyňky, toalet apod.

Jak probíhal Váš první den?

Přišel jsem na onboarding, na kterém nás personalistka nás seznámila s firmou v rámci krátké prezentace. Poté jsem byl zaveden do mé kanceláře, tam si mě převzal můj nadřízený a seznámil mě nejprve s kolegy v kanceláři a poté s ostatními kolegy na patře.

Následně mi nadřízený na ICT podpoře zařídili notebook, čipovou kartu, šli jsme spolu na oběd a poté jsme se vrátili do kanceláře a já se začal rozkoukávat.

Jakým způsobem probíhal Váš adaptační proces?

Probíhal tím způsobem, že jsme měli s mým nadřízeným pravidelné statusy, kde jsme si vždy uvedli, co by bylo dobré, do jaké doby splnit, kam se posunout, plnit určité cíle a takovýmto systémem jsme šli dále a dále.

Jak dlouho adaptační proces trval?

Můj adaptační proces trval bezmála 4 měsíce.

Jak dlouho trvalo, než jste se cítil(a) dobře ve Vaší nové pracovní roli?

Jak už jsme jednou zmínil, moje pracovní pozice je velmi obsáhlá, kdy člověk musí chápat spousta souvislostí a věcí. Navíc, člověk se naučí něco, co dříve neuměl a přijde zase něco nového, takže se člověk musí učit zase. No a takto to jde dál a dál. Ale ten prvopočáteční tlak jsem začal pociťovat, že upadá po 6. měsíci pracovního poměru.

Měl/a jste přiřazeného mentora?

Ano měl, jak jsem psal již výše, měl jsem přiřazeného mentora v rámci řízení moji manažerku a zkušeného kolegu, který zastával funkce, které jsem si od něj měl dostupně přebírat. S tímto kolegou stále spolupracuji jako konzultant.

Jak hodnotíte, nakolik Vám byl mentor nápomocný?

Mentor mi byl nápomocný pokaždé, co jsem potřeboval. Stačilo napsat mail/zavolat, nahodili jsme si meet a probrali jsme, co bylo potřeba. Od své manažerky jsem cítil (stále cítím) ohromnou podporu a lidskost a pod takovým člověkem se vždy dobře pracuje.

Nakolik Vám byly jasné vaše pracovní úkoly?

Nedokážu odpovědět, pořád přichází nové a nové věci.

Vyhovovalo by Vám používat aplikaci, která by Vám pomohla s adaptací v organizaci?

Nikdy jsem takovou aplikaci neviděl, tak nemůžu posoudit, ale doba jde dobře, aplikace momentálně vládnu. Určitě bych si aplikaci stáhl a vyzkoušel ji.

Nakolik odpovídalo Vaše pracovní očekávání realitě?

Absolutně vůbec, očekával jsem zcela něco jiného, jak už většinou bývá. O to více jsem byl překvapený a mohl jsem se výzvě postavit čelem.

Jak hodnotíte vaši spokojenost s adaptací na nové pracovní pozici?

To není otázka na mě, ale spíše na mou manažerku, jak je spokojená s tím, jak jsem se adaptoval na mou pozici, ale pokavaď mohu mluvit za ní, řekl bych, že je s kvalitou mé práce spokojená. Já jsem byl a stále jsem spokojený.

Je něco, co byste vylepšil, změnil, doplnil na adaptačním procesu?

Ne, nechybělo mi v tomto procesu absolutně nic a proto není potřeba mít pocit, abych něco změnil.

PŘÍLOHA P IV: ROZHOVOR P7

Jak vnímáte současnou situaci na trhu práce?

No jako špatně, protože jsem si rozesílal hodně životopisů a nikdo mě ani neodepsal, ale tady, tady mně odepsali a vzali mě, všichni chtěli maturitu pořad, takže bylo to takové těžší a bylo to na dýl.

Kde nejčastěji hledáte pracovní nabídky?

Prace.cz, anebo v inzerátech, ale spíš na internetu. Je to rychlejší a takové pohodlnější pro mě, že nemusím nikam chodit se ptát po známých, jestli něco nemají.

Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

On se objevil inzerát na internetu na Práce.cz, takže jsem tam klikl na zaslat životopis a po nějaké době se mi ozvala paní a domluvila mi pohovor.

Jak hodnotíte náročnost adaptačního procesu?

To je co? Jakože jak dlouho jsem se učil jo? Jo v pohodě to bylo, já jsem dělal takovou práci, vedle mě byl kolega a ten to taky dělal, a co jsem nevěděl jsem se ho zeptal a on mě řekl co a jak.

Jaký byl váš první dojem při příchodu do organizace?

Dobré to bylo. Nevěděl jsem třeba, kde zaparkovat, přijít, kde jít dovnitř, ale pak jakože dobré dostal jsem skříňku a ukázali mi všechno například jídelnu, bufet. Kolega byl hodný, no vlastně mám takového kolegu, co mi všechno ukáže vždycky, Jardu a je moc fajn.

Jak probíhal Váš první den?

První den jsem přišel, ukázali mi co mám dělat, proškolili ohledně bezpečnosti aby se mi nic nestalo, když jsem nevěděl tak jsem se zeptal Jardy. Hodně rychle to uteklo a byl jsem překvapený.

Jakým způsobem probíhal Váš adaptační proces?

Zvykal jsem si a postupně jsem se do toho dostával, byl jsem každým dnem rychlejší a rychlejší, to byli kolegové a nadřízení rádi. Myslím, že jsem se už zadaptoval, vím kde, co je, a jak to funguje.

Jak dlouho adaptační proces trval?

Myslím, že měsíc.

Jak dlouho trvalo, než jste se cítil(a) dobře ve Vaší nové pracovní roli?

Po týdnu jsem už zhruba věděl, co a jak. V ostatních firmách mi to trvalo o dost dýl všechno, ale tady to bylo celkem rychlé a přehledné pro mě.

Měl/a jste přiřazeného mentora?

Ano měl jsem Jardu a bylo to super pro mě, je to fajn chlap, bavíme se do teď.

Jak hodnotíte, nakolik Vám byl mentor nápomocný?

Skvěle.

Na kolik Vám byly jasné vaše pracovní úkoly?

Jako během toho týdne, jak jsem říkal, že jsem se cítil dobře, tak už mě to bylo jasné celkem. Ne úplně všechno, ale nějaký ten základ jsem už znal a snažil jsem se být samostatný, někdy jsem něco pokazil, ale to se vyřešilo.

Vyhovovalo by Vám používat aplikaci, která by Vám pomohla s adaptací v organizaci?

Ne, jako aplikace vůbec pro mě, to bych nechtěl. Já mám radši, když mám jako lidi kolem sebe, jako že mě to řeknou. Já se bojím, že přes aplikaci mě budou sledovat, jako vůbec aplikaci to vás potom sledují, co děláte a co ne.

Nakolik odpovídalo Vaše pracovní očekávání realitě?

Já dělám takové práce celý život, takže jsem věděl do čeho jdu a nepřekvapilo mě to. Mě tato práce baví, takže dělám tento typ práce celý život. Tady už to vládám celkem dobře si myslím.

Jak hodnotíte vaši spokojenost s adaptací na nové pracovní pozici?

Jsem spokojený se svojí adaptací kluci mě mezi sebe vzali. Chodíme po práci někdy na pivo a máme tady dobrou partu, tady i dobře vaří, takže si nemám na co stěžovat.

Je něco, co byste vylepšil, změnil, doplnil na adaptačním procesu?

Nemám žádný nápad.

PŘÍLOHA P V: ROZHOVOR P12

Jak vnímáte současnou situaci na trhu práce?

Trh je značně ovlivněn ekonomickým hospodářským poklesem, z toho důvodu firmy méně nabírají a zaměstnaní lidé tak více uvažují případné změny zaměstnání.

Které nástroje a kanály využíváte k inzerování pracovních pozic?

Online – kariérní web, online inzerce a pracovních portálech, sociální sítě

Offline – inzerce v tištěných médiích, letáky, bannery, osobní doporučení zaměstnancem, účast na veletrzích.

Obsazujete častěji pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů?

Kvůli počtu obsazovaných pozic spíše z vnějších.

Máte v organizaci pracovní pozice, které se obsahují hůř?

Ano, dělnické pozice.

Jsou vaši zaměstnanci dostatečně informovaní o nových pracovních pozicích?

Ano jsou, volné pozice zveřejňujeme na intranetu, nástěnkách, vedoucí informují své podřízené.

Jaké si myslíte že má výhody, a naopak nevýhody obsazení pracovní pozice z vnitřních zdrojů?

Výhody – člověk „ví, do čeho jde“, zná prostředí, vztahy na pracovišti, atmosféru ve firmě; pro firmu také výhoda v pravděpodobně nižší fluktuaci tohoto pracovníka, úspora při náboru, pro daného pracovníka je případné povýšení motivující (a docenění jeho doposud odváděné práce)

Nevýhody – (u vyšších pozic) je riziko, že nemusí přinést nic nového, nemusí mít autoritu mezi stávajícími zaměstnanci,

Spolupracujete s úřadem práce, nebo se školami?

Ano.

Jakým způsobem probíhá adaptace nového pracovníka?

HR má nový nástup na starosti první den, je mu předán personální balíček a povinné školení, další dny je to již v kompetenci vedoucího pracovníka.

Je adaptace ve vaší firmě pro nové zaměstnance náročná?

Záleží na pozici, profesi a člověka, je to individuální.

Máte adaptační plán?

Ano, ale ne na všechny pozice a nereflektující aktuální požadavky.

Je ve vaší organizaci vyčleněná osoba, která zastává funkci mentora?

Ne, tuto funkci zastávají většinou vedoucí.

Jak dlouho probíhá adaptace?

Individuálně, dle náročnosti pozice.

Jaké metody výuky a vzdělávání jsou preferovány při adaptaci nových zaměstnanců?

Osobní proškolení.

Jak probíhá první den pro nového zaměstnance ve Vaší organizaci?

Personalista proškolí zákonná školení + nástupní informace, následně pokračuje k vedoucímu – dostane pracovní pomůcky, základní prohlídku pracoviště a areálu, základní seznámení s prostředím.

Jaký vliv má kvalita vzdělání na průběh adaptace?

Významný.

Jaké jsou klíčové kroky v procesu adaptace nových zaměstnanců?

Prvotní kontakt, průběžná komunikace a následně reflexe.

Jaká je pravidelnost a forma komunikace s novými zaměstnanci během adaptačního procesu?

Záleží na vedoucím.

Jak se měří úspěšnost adaptace?

Neměří se jednotně, je to na každém vedoucím zvlášť, aby zhodnotil průběh a výstup.

Uvítal/a byste v organizaci aplikaci robot Arnold?

Ano, ale nutno brát v potaz dělnickou kategorii zaměstnanců, kteří nemusejí být aktivní uživateli chytrých telefonů a aplikací, takže nutno zvážit i jiné alternativy.

PŘÍLOHA P VI: ODKAZ NAHRÁVKY ROZHOVORŮ

https://drive.google.com/file/d/1Aynbzoakbix34zdviLe946z0W-meUo1C/view?usp=share_link

<https://drive.google.com/file/d/1NUhi59uQtd9atVEZ9abund1tPPhr8VVM/view?usp=sharing>

https://drive.google.com/file/d/1MIOIfmGBaL4WLq7iUVO5y8Rfheu6-xLQ/view?usp=share_link

https://drive.google.com/file/d/1UHAc4SjIzIhCcV4PqrYVVxrm-F7_1Qge/view?usp=share_link

https://drive.google.com/file/d/1A3VpbiNyJeJUYYtoGOWBgSMK-4JfnK0N/view?usp=share_link

https://drive.google.com/file/d/1s1M6T7YbLJ94WGxPpYZ8oJSzKMQIBT43/view?usp=share_link

https://drive.google.com/file/d/1V_LtwUHaatydhTp4eU06o7UpZVNxQYQg/view?usp=share_link

https://drive.google.com/file/d/1pww0818x-G8tGm9v6Cz7WD4kvhlrj5nH/view?usp=share_link

https://drive.google.com/file/d/1TC-A5P8UnV6zHYUbe5vGSex8ROzA-o5c/view?usp=share_link