

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném  
podniku**

**Bc. Michaela Šilarová**

**© 2020 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Šilarová

Hospodářská politika a správa

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku**

Název anglicky

**Recruitment and Adaptation of Employees in Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě analýzy zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 08/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2018 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2018 – 02/2019

Odevzdání práce na katedru: 03/2019

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, výběr, metody výběru, adaptace, adaptační proces

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2020

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za její vedení, odborné a užitečné rady při zpracování mé diplomové práce. Moje poděkování patří i mým přátelům, kteří mě podporovali v dokončení studia a snažili se mi pomáhat nejen ve studiu, ale i osobním životě. V neposlední řadě chci poděkovat své mamince, která mě ve všem, a hlavně ve studiu podporovala celý život.

# Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá procesem vyhledávání, výběrem a adaptací pracovníků ve zvoleném podniku Olymptoy, s. r. o. Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat a zhodnotit systém vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v podmínkách konkrétního podniku. V případě zjištěných nedostatků jsou vedení navržena vhodná opatření k jejich odstranění. Práce je rozdělena do dvou částí - na teoretická východiska a praktickou část. Teoretická východiska jsou zaměřena na řízení lidských zdrojů a úlohu personálního řízení, následně je detailněji popsán proces vyhledávání, výběru a adaptace. Praktická část práce definuje systém vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v konkrétním podniku na základě prostudování organizačních směrnic, vnitřních dokumentů ve zvolené společnosti a pohovoru s vedoucí personálního oddělení. Dále zkoumá na jedné straně spokojenost pracovníků s těmito procesy a na straně druhé porovnává pohled personálního pracovníka. Techniky sběru dat zahrnovaly studium dokumentů, osobní rozhovor s personalistou a dotazníkové šetření. Na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření jsou vyhodnoceny závěry s poukázáním na zjištěné nedostatky a navržena doporučení pro zlepšení aktuálního stavu těchto procesů.

## Klíčová slova:

Řízení lidských zdrojů, personální řízení, pracovník, vyhledávání, externí zdroje, interní zdroje, výběr, metody výběru, výběrové řízení, adaptace, adaptační proces.

# **Recruitment and Adaptation of Employees in Selected Company**

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on a process of searching, selection and adaptation of employees in selected company Olymptoy, s. r. o. The main objective of this thesis is to define and evaluate the system of searching, selection and adaptation of employees in conditions of this particular company. In case of ascertained insufficiencies, suitable solutions are suggested to the management for eliminating them. The thesis is divided into two parts the theoretical bases and practical part. The theoretical bases are focused on human resources and the role of personal management, followed by a detailed description of processes searching, selection and adaptation of employees. The practical part of this thesis defines the system of searching, selection and adaptation of employees based on researching of management guidelines and internal documents of this particular company and interview with HR employee. In addition, it examines the satisfaction of the employees with these processes as well as including a point of view from HR employee. The data collection techniques included the analysis of documents, personal interview with HR employee and questionnaire survey. On the basis of the results of a quantitative and qualitative survey the conclusions are evaluated with the attention on found defects and the recommendations focusing to improve present condition of these processes.

## **Keywords:**

Human resources, personal management, employee, searching, external sources, internal sources, selection, methods of selection, selection procedure, adaptation, process of adaptation.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 ÚVOD</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....                            | <b>14</b> |
| 2.1 Cíl práce .....  | 14        |
| 2.2 Metodika .....   | 14        |
| <b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....                           | <b>18</b> |
| 3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů .....           | 18        |
| 3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....                         | 19        |
| 3.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů .....                   | 20        |
| 3.2 Personální útvar.....                                      | 20        |
| 3.3 Personální činnosti .....                                  | 21        |
| 3.4 Vyhledávání pracovníků .....                               | 21        |
| 3.4.1 Metody získávání pracovníků.....                         | 22        |
| 3.4.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky.....            | 23        |
| 3.4.3 Popis a specifikace pracovního místa .....               | 24        |
| 3.4.4 Specifikace požadavků na pracovníka.....                 | 24        |
| 3.4.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.....       | 25        |
| 3.5 Výběr pracovníků.....                                      | 26        |
| 3.5.1 Zásady výběru pracovníků.....                            | 27        |
| 3.5.2 Metody výběru pracovníků.....                            | 27        |
| 3.5.3 Postup při výběru pracovníků .....                       | 29        |
| 3.5.4 Závěrečná fáze – výběr pracovníků a oznámení výběru..... | 29        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.6      | Adaptace pracovníků.....  | 30        |
| 3.6.1    | Roviny adaptace pracovníků.....                                     | 32        |
| 3.6.2    | Řízení adaptace pracovníků.....                                     | 34        |
| 3.6.3    | Nástroje adaptačního procesu.....                                   | 35        |
| 3.6.4    | Způsoby rotace.....   | 37        |
| 3.6.5    | Hodnocení adaptace pracovníků.....                                  | 38        |
| <b>4</b> | <b>VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE .....</b>                                 | <b>39</b> |
| 4.1      | Charakteristika společnosti OLYMPTOY s. r. o. ....                  | 39        |
| 4.1.1    | Historie společnosti OLYMPTOY s. r. o. ....                         | 40        |
| 4.1.2    | Současnost společnosti OLYMPTOY s. r. o. a její dělení.....         | 41        |
| 4.1.3    | Charitativní činnost společnosti OLYMPTOY s. r. o.....              | 43        |
| 4.1.3.1  | Nadace Jedličkova ústavu.....                                       | 43        |
| 4.1.3.2  | Nadace Pomozte dětem (Kuře).....                                    | 43        |
| 4.2      | Oddělení společnosti .....  | 44        |
| 4.2.1    | Nákupní oddělení.....   | 45        |
| 4.2.2    | Obchodní oddělení.....  | 46        |
| 4.2.3    | Finanční oddělení.....  | 47        |
| 4.2.4    | Marketingové oddělení .....   | 48        |
| 4.2.5    | HR – personální oddělení .....                                      | 48        |
| 4.3      | Popis aktuální stavu procesů ve společnosti Olymptoy, s. r. o. .... | 49        |
| 4.3.1    | Vytváření a analýza pracovního místa.....                           | 49        |
| 4.3.2    | Vyhledávání a výběr pracovníků .....                                | 50        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.3.3    | Postup při obsazování pracovních míst .....                  | 50         |
| 4.3.4    | Metody vyhledávání a výběru.....                             | 51         |
| 4.3.5    | Adaptace pracovníků .....                                    | 55         |
| 4.4      | Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti..... | 57         |
| 4.5      | Vyhodnocení dotazníkového šetření .....                      | 61         |
| <b>5</b> | <b>ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>                       | <b>91</b>  |
| 5.1      | Zhodnocení výsledků .....                                    | 91         |
| 5.2      | Návrhy řešení a doporučení ke zlepšení.....                  | 93         |
| 5.2.1    | Úprava obsahu inzerátu .....                                 | 93         |
| 5.2.2    | Vylepšení inzertní strategie .....                           | 94         |
| 5.2.3    | Prodloužení doby trvání přijímacího pohovoru .....           | 94         |
| 5.2.4    | Včasná informovanost o nástupu.....                          | 94         |
| 5.2.5    | Úprava procesu adaptace .....                                | 94         |
| 5.2.6    | Cenová kalkulace navržených změn.....                        | 96         |
| <b>6</b> | <b>ZÁVĚR.....</b>  | <b>97</b>  |
| <b>7</b> | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>                         | <b>99</b>  |
| <b>8</b> | <b>PŘÍLOHY .....</b>   | <b>102</b> |

## **Seznam tabulek**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 - Postup a termíny zpracování diplomové práce..... | 15 |
|--|----|

## **Seznam obrázků**

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 - ovlivnění motivu pracovního výkonu ..... | 25 |
| Obrázek 2 - Logo společnosti Olymptoy, s. r. o. .... | 39 |

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 3 - Loga společností, jejichž výhradní distributor je Olymptoy, s. r. o..... | 40 |
| Obrázek 4 - Organizační struktura skupiny budoucího holdingu Olymptoy, s. r. o.....  | 42 |
| Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti Olymptoy s.r.o.....                    | 45 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 – Pohlaví respondentů .....  | 62 |
| Graf 2– Věková kategorie respondentů .....                                      | 63 |
| Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....                           | 64 |
| Graf 4 – Doba trvání zaměstnání ve společnosti .....                            | 65 |
| Graf 5 – Zdroj informací o volné pracovní pozici .....                          | 66 |
| Graf 6 – Dokumenty respondentů zaslané k přijímacímu řízení .....               | 67 |
| Graf 7 – Kvalita informací obsažených v pracovní nabídce.....                   | 68 |
| Graf 8 – Důvod prvotního zájmu o zaměstnání .....                               | 69 |
| Graf 9 – Způsob pozvání k přijímacímu pohovoru.....                             | 70 |
| Graf 10 – Spokojenost s průběhem přijímacího řízení .....                       | 71 |
| Graf 11 – Srozumitelnost kladených otázek u přijímacího pohovoru .....          | 72 |
| Graf 12 – Prostor na dotazy respondentů během pohovoru.....                     | 73 |
| Graf 13 – Srozumitelnost sdělených informací při pohovoru.....                  | 74 |
| Graf 14 – Přítomnost potenciálního nadřízeného u přijímacího pohovoru .....     | 75 |
| Graf 15 – Zapojení nadřízeného pracovníka do průběhu přijímacího pohovoru.....  | 76 |
| Graf 16 – Doba sdělení výsledku přijímacího řízení .....                        | 77 |
| Graf 17 – Forma předání informací o výsledku přijímacího řízení .....           | 78 |
| Graf 18 – Včasná informovanost o nástupu do zaměstnání.....                     | 79 |
| Graf 19 – Realizace vstupního školení v první den nástupu do zaměstnání.....    | 80 |
| Graf 20 – Obdržení harmonogramu adaptace.....                                   | 81 |
| Graf 21 – Přidělení tutora .....  | 82 |
| Graf 22 – Pracovní pozice tutora ve společnosti .....                           | 83 |
| Graf 23 – Připravenost tutora na setkání .....                                  | 84 |
| Graf 24 – Připravenost pracoviště k výkonu práce.....                           | 85 |
| Graf 25 – Dojem z prvního pracovního dne .....                                  | 86 |
| Graf 26 – Subjektivní dojmy respondentů z pracovní zátěže v době adaptace ..... | 87 |
| Graf 27 – Hodnocení procesu adaptace .....                                      | 88 |
| Graf 28 – Zájem vedoucího pracovníka o adaptaci nového pracovníka.....          | 89 |

# 1 ÚVOD

Personální řízení organizace se za poslední léta dostalo do popředí a v současné době patří mezi hlavní řízení většiny organizací. Je tomu tak proto, že pro úspěšný chod organizace je nutné nejen vlastnit a umět správně využít finanční, informační a materiální, ale i lidské zdroje. Lidé jsou nejcennějším kapitálem organizace, který vlastní, a proto je velmi důležité, aby se každá organizace dostatečně soustředila na kvalitní personální řízení.

Lidský kapitál je rozhodující faktor pro správné fungování organizace a její úspěch na trhu. Lidé jsou jejím důležitým strategickým zdrojem a zvyšují její konkurenceschopnost. Není snadné vybrat a získat správné pracovníky, kteří jsou pro většinu organizací klíčovým faktorem jejich úspěchů, správně a plnohodnotně využívat a rozvíjet jejich potenciál, motivovat je k osobnímu růstu a dlouhodobě je v dané organizaci udržet. S rostoucím zájmem o lidský faktor v organizaci je nutností mít v organizaci kvalitně utvořenou personální strategii, která slouží jako plán k dosažení cílů v oblasti řízení a lidských zdrojů.

Vyhledávání těch správných lidských zdrojů patří mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností každé organizace. Způsobů pro vyhledávání pracovníků a k zajištění jejich získání je mnoho. K nalezení vhodného lidského faktoru je potřeba správně definovat pracovní pozici a kritéria, která musí kandidát splňovat. Tím organizace zúží výběr pracovníků, kteří se o danou pozici budou ucházet, čímž dojde k cílenému zúžení skupiny lidí, kteří se o danou pozici budou ucházet. Dále je nutné zajistit, aby volná pracovní pozice byla pro potenciální uchazeče dostatečně atraktivní a přilákala dostatečný počet vhodných kandidátů.

Další navazující činností je výběr nejvhodnějších pracovníků ze skupiny kandidátů. Organizace potřebuje nasbírat co největší množství informací o každém uchazeči a následně je vyhodnotit. Proces vyhledávání a výběru je časově i finančně velmi náročný. Aby tento proces vedl ke správnému rozhodnutí a investovaný čas i peníze přinesly pozitivní výsledky, musí personalisté mít schopnost posbírané informace zanalyzovat, vyhodnotit a předpovědět chování uchazečů na základě svých zkušeností a odborných znalostí.

Posledním důležitým krokem celého procesu při výběru nových pracovníků je jejich adaptace. Aby mohl nový pracovník podávat kvalitní pracovní výkon, je důležité mu na adaptaci poskytnout nejen dostatečný čas a kvalitní adaptační plán, školení a mentora, ale také možnost začlenit se do sociálního prostředí organizace. Dobré mezilidské vztahy a příjemná atmosféra na pracovišti vede k psychické pohodě pracovníků a jejich vyšší pracovní

výkonnosti. Pro každou organizaci je důležité si své pracovníky udržet dlouhodobě, protože právě oni svou kvalitní prací přináší organizaci vyšší prosperitu.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat a zhodnotit systém vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Olymptoy, s. r. o. Zjištěné výsledky zhodnotit na základě porovnání s teoretickými východisky zpracované za pomoci studia odborné literatury. V případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, kterými by se vedení společnosti mohlo řídit, čímž by mělo dojít ke zlepšení a fungování těchto procesů.

Díličí cíle diplomové práce jsou shrnuty v následujících bodech:

- Zpracování teoretických východisek k dané problematice.
- Charakteristika vybrané společnosti Olymptoy, s. r. o. a jejích jednotlivých oddělení.
- Příprava, realizace a vyhodnocení osobního rozhovoru s personalistkou společnosti.
- Popis stěžejních personálních činností – proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků.
- Příprava, realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření.
- Zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků na základě komparace zjištěných skutečností od personalistky společnosti s výsledky dotazníkového šetření.
- Vytvoření návrhů a změn vedoucího k zefektivnění procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Olymptoy, s. r. o.

### 2.2 Metodika

Na základě stanovení hlavního cíle a na něj navazujících dílčích cílů bylo přistoupeno k metodice práce. Byla vybrána společnost, ve které by se daly aplikovat stanovené cíle práce, zjistit fungování personálních činností, a to konkrétně procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce zahrnuje teoretická východiska zpracovaná za pomoci studia odborné české i zahraniční literatury. Praktická část se věnuje problematice týkající se procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků a obsahuje návrhy na zlepšení aktuálního fungování těchto procesů ve společnosti

Olymptoy, s. r. o. Ke zpracování této části došlo na základě provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Při zpracování diplomové práce byly využity následující techniky sběru dat:

- studium dokumentů;
- osobní rozhovor;
- pozorování;
- dotazníkové šetření.

Jednotlivé postupy při zpracování diplomové práce jsou s uvedenými termíny vypsány v tabulce 1.

**Tabulka 1 - Postup a termíny zpracování diplomové práce**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>V období 11/2018–08/2019</b> | Proběhlo shromáždění a studium odborné literatury pro zpracování teoretických východisek. |
| <b>V období 09/2019–07/2020</b> | Proběhl kvalitativní a kvantitativní výzkum ve společnosti Olymptoy, s. r. o.             |
| <b>V období 11/2018–08/2020</b> | Došlo k agregaci poznatků z výzkumu, tvorbě dotazníku a průběhu dotazníkového šetření.    |
| <b>V období 09/2020–11/2020</b> | Došlo k vyhodnocení dotazníkového šetření a zpracování návrhů zlepšení.                   |
| <b>V období 11/2020</b>         | Odevzdání diplomové práce na katedru řízení.  |

Zdroj: Vlastní zpracování

K vypracování této diplomové práce došlo ve dvou hlavních krocích. Prvním krokem bylo vypracování teoretické části za pomoci samostudia odborné literatury, která obsahuje tematiku zabývající se personalistikou, lidskými zdroji, jejich řízením, procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Pohledy a interpretace jednotlivých autorů na danou problematiku byly komparovány a jejich kompletní seznam je uveden v kapitole 7. Veškeré použité zdroje byly řádně ocitovány na konci odstavce s uvedeným jménem autora a rokem vydání dané publikace. Teoretická východiska objasňují význam řízení lidských zdrojů ve společnostech a jejich vzájemnou provázanost s ostatními cíli společnosti. Dále jsou zde uvedeny stěžejní personální činnosti a popsány prostředky, kterých může společnost využít při

procesech vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. V teoretické části bylo postupováno od obecných informací vztahujících se k tématu až ke konkrétním a odborným pojmům. Jako první je obecně vysvětleno řízení lidských zdrojů, jsou popsány personální cíle a strategie a fungování personálního útvaru, na to následně navázaly pojmy související s vyhledáváním, výběrem a adaptací pracovníků.

Druhým hlavním krokem k vypracování diplomové práce bylo zpracování praktické části. Ta se zabývá vlastním výzkumem, který je zpracován za pomoci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Konkrétně na základě sběru a studia dat, sběru vnitropodnikových materiálů, osobního rozhovoru s personalistkou společnosti Olymptoy, s. r. o. a provedeního dotazníkového šetření ve společnosti mezi pracovníky na administrativních pozicích. Zprvu byla popsána charakteristika společnosti Olymptoy, s. r. o., její vznik, historie, fungování v současnosti, organizační struktura s hierarchickým uspořádáním a popis jednotlivých oddělení. Ke zpracování a popisu fungování procesů vyhledávání, výběru a adaptaci pracovníků bylo nutné shromáždit široké spektrum informací o stanovených postupech výběrového řízení, výběru pracovníků a jejich následné adaptaci ve společnosti.

Osobní rozhovor s personalistkou společnosti Olymptoy, s. r. o. proběhl v sídle společnosti na základě předem připravených otázek, které jsou uvedeny v příloze 1. Cílem polostandardizovaného rozhovoru bylo zjistit informace o současném fungování a průběhu procesů vyhledávání, výběru a adaptaci pracovníků. Hlavním tématem byla aktuální situace fungování procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků společně s návrhy na úpravy do budoucna v této oblasti. Cílem byla formulace nových návrhů na zlepšení aktuálního fungování výše uvedených procesů. Zjištěné informace byly následně použity při zhodnocení výsledků a vytváření návrhů řešení na zlepšení.

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno po sumarizaci poznatků a vyhodnocení informací z osobního rozhovoru s personalistkou. Cílovou skupinou byli pracovníci na administrativních pozicích ve společnosti, kteří dříve byli samotnými uchazeči o zaměstnání a proces vyhledávání, výběru a adaptace osobně absolvovali. Dotazník obsahoval otázky týkající se jak identifikačních údajů respondentů, tak všech výše vypsáných procesů. Z celkového počtu 22 pracovníků dotazník vyplnilo 22 z nich, takže návratnost dotazníků celkem činila celých 100 % díky jejich ochotě ke spolupráci. Dotazník je uveden v příloze 2, obsahoval uzavřené i částečně otevřené otázky. Částečně otevřené otázky obsahovaly odpovědi typu „jiné“ a respondentovi bylo umožněno tak vyjádřit svou vlastní odpověď. Cílem dotazníku bylo zjistit, proč se ucházeli o pracovní pozici právě ve společnosti Olymptoy, s. r. o., jak se dozvěděli o volné pracovní



pozici, jakým způsobem probíhalo jejich přijímací řízení, za účasti jakých pracovníků společnosti se konalo a zda jim byly dotazy kladeny dostatečně srozumitelnou formou.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007).*

O řízení lidských zdrojů se začíná hovořit od 80. let 20. století, kdy se personální práce stává hlavním předmětem řízení v organizaci. Nejeefektivnější řízení lidských zdrojů je založeno na spolupráci mezi manažerem a personálním útvarem, jehož úkolem je péče o pracovníky a zabezpečení všech potřeb, které plynou ze vzájemného pracovního poměru. Lidé jsou zdrojem organizace, jenž musí být řízen kvalitně, má mu být věnována větší pozornost oproti řízení kapitálu nebo materiálním zdrojům (Dvořáková a kolektiv, 2012).

Personální řízení představuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Hlavním úkolem personálního řízení je zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů. V personálním řízení se uplatňuje vědní základ z psychologie, sociologie, andragogiky, teorie řízení, práva a managementu (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů je jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Zdůrazňuje se význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti společnosti (Měrtllová, 2014). Mayo (1933 cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) věřil, že produktivita práce je přímo spojená se spokojeností s prací a výsledky práce lidí budou výraznější, jestliže někdo, koho respektují, o ně projeví zájem.

*„Řízení lidských zdrojů je tedy ve své podstatě podnikatelsky orientovaná filosofie týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody“ (Vodák a Kucharčíková, 2011).*

O významu řízení lidských zdrojů říká Koubek (2007), že společnost nebo jiná organizace může existovat pouze tehdy, pokud se jí podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat vzájemně materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a lidské zdroje. Podle Šikýře (2014) se lidé stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů – materiálních, finančních a informačních. Lidské schopnosti a motivace k práci pomáhají k dosažení strategických cílů organizace. Tureckiová (2004) označuje jako hlavní

účel řízení lidí v organizaci především rozvoj výkonnosti všech jejích členů směřující k dosahování vysokého pracovního výkonu, a to jak v měřítkách kvantity odvedené práce, tak především kvality. Kvalitou pracovního výkonu je nejen bezchybně odvedená práce, ale také efektivita a smysluplnost práce s vynaložením co nejnižších nákladů potřebných k dosažení výsledků. Kleibl, Dvořáková, Šubrt (2001) dodávají, jak je důležité strategii HR<sup>1</sup> integrovat do strategie společnosti, na pracovníky nahlížet jako na investici, dosáhnout jejich oddanosti vůči cílům organizace a za jejich pomoci těchto cílů dosahovat.

### 3.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

*„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“ (Armstrong, 2007).*

Cíle v oblasti práce a lidských zdrojů musí být provázány s ostatními cíli organizace, nemají být v rozporu s jejími zájmy a musí brát v úvahu i vnější existující podmínky formování, reprodukce a fungování pracovní síly (Měrtlová, 2014). Šikýř (2014) dodává, že díky vedení a cílenému řízení lidí v organizaci je možné správně a účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon pracovníků. Právě schopnosti a motivace lidí určují jejich výsledky práce a chování, které následně určují výsledky podnikání a hospodaření organizace.

*„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“ (Koubek, 2007).*

Svou definici Koubek (2011) rozšiřuje o hlavní úkoly řízení každé organizace. Podle něj je důležité, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná, úspěšná na trhu, dosahovala žádoucích zisků a aby se její výkon i postavení na trhu neustále zlepšovaly za pomoci právě personální práce tím, že hledá vhodné spojení člověka s jeho pracovními úkoly a usiluje o optimální využívání potenciálu pracovníků a investic do nich vložených. Stejnou teorii zastává Kociánová (2012) a dodává, jak je důležité vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací a motivovat je k práci. Dále zmiňuje jejich personální a sociální rozvoj, motivaci k práci a spokojenost s vykonávanou prací.

---

<sup>1</sup> HR – Human Resources (lidské zdroje)

### 3.1.2 Strategie řízení lidských zdrojů

*„Základním cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet akceschopnost organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované, a oddané lidi potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody“ (Armstrong, 2015).*

V 80. a 90. letech přední organizace a podnikatelé museli akceptovat myšlenku, že konkurenční výhody dosáhnou pouze úsilím a tvořivostí lidí, které zaměstnávali (Foot a Hook, 2002). Podle Tureckiové (2009) je nutné funkční propojení „měkkých<sup>2</sup>“ a „tvrdých<sup>3</sup>“ modelů řízení lidských zdrojů, aby došlo k naplnění strategického řízení lidských zdrojů. Tím také dojde k zefektivnění procesů plánování, formování a udržení kvalifikovaných a motivovaných pracovníků.

Kociánová (2010) a Koubek (2011) uvádí, že personální strategie musí odpovídat vnitřním podmínkám a respektovat podmínky vnější, kde společnost působí. Je jednou z dílčích strategií společnosti, které představují dlouhodobé a komplexní plány do budoucna v oblasti personalistiky. Pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má každá společnost k dispozici. Strategie organizace vychází z posouzení jejího aktuálního stavu a zhodnocení silných a slabých stránek. Zpravidla se stanoví koncepce řízení organizace až na dobu pěti let a zahrnuje materiálové, finanční, informační a lidské zdroje, které vedou k realizaci strategických plánů a cílů organizace (Šikýř, 2012). Vodák a Kucharčíková (2011) označují strategii organizace jako základ pro rutinní operace směřující k dosažení cílů a zajišťuje její dlouhodobý rozvoj, musí umět identifikovat změny, které je potřeba realizovat v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly konkurenční výhodou organizace.

## 3.2 Personální útvar

Obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti organizace, typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přisuzována. Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu pracovníků (Armstrong, 2007). Hlavní úkol personálního útvaru podle Bláhy (2013) je umožnit organizaci dosáhnout předem stanovených cílů tím, že vedoucím pracovníkům předkládá podněty, poskytuje rady a podporu ve všem, co se jakkoli týká jejich pracovníků. Personální

---

<sup>2</sup> Měkké modely – odvozené z psychologicko-sociálního pojetí, chápou člověka jako zdroj s přidanou hodnotou, v tomto případě jeho zdroj myšlenek, nápadů, inovací

<sup>3</sup> Tvrdé modely – odvozené z ekonomického pohledu na lidi, člověk je považován za zdroj jako každý jiný, pouze prostředek určený ke spotřebě a relativně snadno nahraditelný s minimálně vloženou investicí

útvár je zainteresován ve vytváření a realizaci personální strategie, personálních politik a všech nebo většiny personálních činností. S Bláhou (2013) se ztotožňuje Armstrong (2015), který za základní úlohu personalistů označuje poskytování poradenství a služeb v oblasti plánování lidských zdrojů, jejich získávání a následný výběr, odměňování a péče o pracovníky, vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Koubek (2007) a Měrtlová (2014) shodně uvádějí, že personální útvár zajišťuje odborné personální řízení, které zahrnuje koncepční, metodologické, poradenské, usměrňovací, organizační a kontrolní stránky personální práce a zajišťuje komunikaci i s mimopodnikovými institucemi doplňuje (Kociánová, 2010). Personální útvár také nese spoluodpovědnost za personální řízení v organizaci spolu s vrcholovým vedením a liniovými manažery<sup>4</sup>.

### 3.3 Personální činnosti

Činnost personalistů se mění podle potřeb organizace v závislosti na jejich vnitřních a vnějších podmínkách. U personalistů je důležité hájit zájmy organizace i jednotlivců, mít smysl pro podnikání, strategii, řízení změn, etiku, a soustavný rozvoj (Kociánová, 2012). Personální činnosti vykonává personální útvár k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí, vyplývají z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti a navazující poradenství manažerům a pracovníkům organizace (Dvořáková, 2012).

Útvár lidských zdrojů se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojený do vytváření personálních strategií, politik a personálních činností. Mezi tyto činnosti patří vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, řízení talentů, řízení znalostí, řízení odměňování, vzdělávání a rozvoj, vztah s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa a další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2007). Koubek (2007) zdůrazňuje mimořádnou důležitost při uplatňování jednotlivých personálních činností, aby byly cíle a zásady vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.

### 3.4 Vyhledávání pracovníků

Předpokladem pro úspěšné vyhledávání pracovníků je určení požadovaných kompetencí. Ty by měly odrážet hodnoty organizace, organizační kulturu, nároky vykonávané činnosti a specifikaci konkrétního pracoviště (Bělohlávek, 2016). Kvalita pracovníků

---

<sup>4</sup> Liniový manažer – odpovídá za práci skupiny vyšší úrovní v rámci hierarchie

v pracovním týmu je podle Dale (2007) známkou úspěšného vedoucího pracovníka. Vyhovující výběr a následné udržení si kvalitních pracovníků se dá považovat za měřítko sloužící při posuzování průměrného a výjimečného manažera. Urban (2013) uvádí jako základ správného výběru spolupracovníků přesnost a úplnost vymezení pracovního místa bez ohledu na to, zda pracovní místo již existuje nebo teprve vznikne.

*„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková, 2007).*

Účelem získávání pracovníků je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v žádoucím termínu s přiměřenými náklady uvádí (Šikýř, 2012) i (Koubek, 2007). S tím se ztotožňuje Armstrong (2007) a dodává, že vynaložené náklady by měly být minimální. Uvádí tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikaci pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, Assessment centra<sup>5</sup>, nabídka zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Organizace může využít dvě metody pro získání vhodných uchazečů – nejprve využít vlastní zdroje a poté se obrátit na veřejnost (Měrtlová, 2014). Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do společnosti podotýká (Kociánová, 2010). S tím se ztotožňuje Šikýř (2012) a dodává, že je nezbytně nutné, aby uchazeč splňoval nejen požadavky volného pracovního místa podle vlastních potřeb společnosti, tak podle zvláštních právních předpisů.

### **3.4.1 Metody získávání pracovníků**

Získávání a navazující výběr pracovníků označuje Kociánová (2010) jako klíčové personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. S tím se ztotožňuje Koubek (2007), protože získávání pracovníků rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a

---

<sup>5</sup> Assessment centra – moderní diagnostická skupinová metoda výběru, která pracovníka prověří v jeho schopnostech, dovednostech a jak umí pracovat ve skupině, je to zároveň spolupráce a soutěž

konkurenceschopnosti společnosti. Podle Zlámala a Horvátha (2009) to je proces, kdy pracovník i zaměstnavatel získávají množství potřebných informací o sobě navzájem.

Měrtlová (2014) uvádí, že společnost může zvolit různé metody získávání pracovníků, a to podle povahy obsazovaného místa, vlastních finančních možností i podle situace na trhu práce. Jsou možné různé kombinace a postupy náboru pracovníků, které shodně publikují s Koubkem (2007). Jako nejčastější metody uvádějí:

- Doporučení pracovníka pracovníkem společnosti.
- Přímé oslovení vyhlédnutého pracovníka nebo se uchazeči nabízejí sami.
- Vývěsky a inzerce v podniku, letáky vkládané do poštovních schránek.
- Spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi a také s úřady práce.
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích, komerční služby zprostředkovatele.

Šikýř (2014) s Kociánovou (2010) uvádí dvě možnosti, jak společnost může obsadit pracovní místo, a to buď z vnitřních<sup>6</sup>, nebo vnějších zdrojů<sup>7</sup>. Společnosti častěji k obsazení pracovního místa využívají vnější zdroje. Využívají se tehdy, pokud dojde k vyčerpání možností z vnitřních zdrojů, nebo je pro konkrétní druh práce lepší osoba zvenčí s charakteristickými znaky odlišující se od potenciálních uchazečů uvnitř společnosti (Bláha, 2005).

Kociánová (2010), Bláha (2005), Šikýř (2012), Koubek (2007) i Vajner (2007) podotýkají, že obsazování pracovního místa z vnitřních i vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody, které obdobně uvádějí ve svých publikacích, viz příloha 3. Proti tomu oponují Armstrong a Baron (2002) tím, že v organizacích s důsledně uplatňovanou personální politikou a politikou rovných příležitostí trvají na tom, aby měli uchazeči z vnějších zdrojů stejné výchozí podmínky jako uchazeči získané z vnitřních zdrojů.

### 3.4.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Dvořáková (2012) i Koubek (2007) označují proces získávání pracovníků jako oboustrannou záležitost. Na jedné straně stojí organizace, která si konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu, na straně druhé jsou potenciální pracovníci, osoby hledající vhodné zaměstnání. Měrtlová (2014) a Koubek (2007) se shodují na předpokladu pro

---

<sup>6</sup> Mezi vnitřní zdroje pracovníků patří současní pracovníci uspořeni v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní změnit práci apod.

<sup>7</sup> Mezi vnější zdroje pracovníků patří nezaměstnaní na trhu práce, pracovníci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

efektivní proces získávání pracovníků a tím je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, které přináší analýza pracovních míst, předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, což je nedílnou součástí personálního plánování.

Foot a Hook (2002) s Bláhou (2005) shodně uvádějí, že procesy získávání a výběru pracovníků jsou úzce spjaty. Procesu získávání pracovníků se ve společnosti většinou věnuje méně pozornosti než výběru samotnému, avšak jejich získávání je neméně důležitý proces, podotýká Bláha (2005). Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru, protože skýtají zásobu uchazečů, z nichž odborníci provádějí výběr (Foot a Hook, 2002).

### 3.4.3 Popis a specifikace pracovního místa

Vajner (2007) definuje popis pracovního místa jako základní kámen personálního řízení a jako nezbytnost pro definování ideálního profilu uchazeče. Tento popis má obsahovat pouze hlavní činnosti. Popis pracovního místa podle Armstronga (2015) i Šikýře (2014) vymezuje celkový účel pracovního místa, což představuje organizační jednotku, kterou tvoří skupina definovaných pracovních úkolů a povinností, odpovědnosti, podmínek a požadavků, které je nutné splnit.

Při profilování ideálního kandidáta zajímají společnosti tyto klíčové body podle Armstronga (2015), Dvořákové (2012) a Vajnera (2007): odbornost, osobnostní předpoklady, odborná praxe, nejvyšší dosažené vzdělání, speciální kurzy či specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace, zdravotní způsobilost.

Koubek (2011) upozorňuje, že popis a specifikace pracovního místa jsou důležitou základnou, z níž vychází personalisté při formulování nabídky zaměstnání. Bez popisu a specifikace pracovního místa se nedá zabezpečit efektivní získávání ani efektivní výběr pracovníků. Dvořáková (2012) a Armstrong (2015) shrnují popis pracovního místa jako informace o pracovním místě, název organizace, organizační členění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.

### 3.4.4 Specifikace požadavků na pracovníka

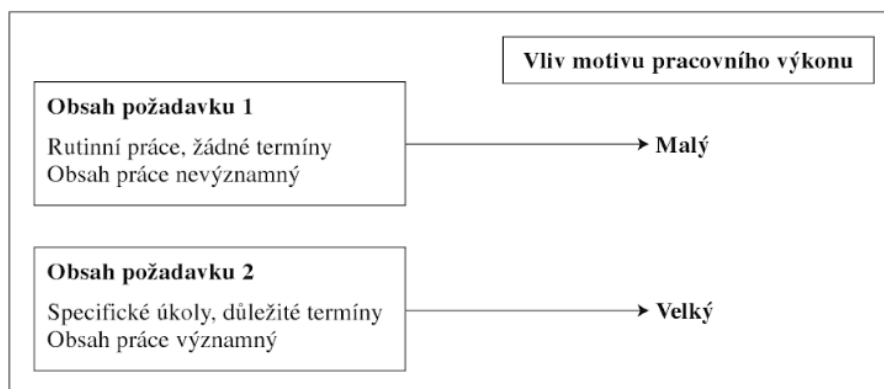
Mezi specifikace požadavků na pracovníka patří dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od pracovníka, vzdělání, kvalifikace a zkušenosti potřebné k osvojení si potřebných znalostí (Armstrong, 2015).



Vajner (2007) varuje před nadhodnocenými požadavky. Příliš vysoké nároky mohou nejen odlákat potenciální zájemce o pracovní místo, ale podněcují k nespokojenosti vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využitý (Armstrong, 2015).

S tím nesouhlasí Dvořáková (2007), protože je důležité člověka podnítit k pracovnímu výkonu. Jako rozhodující vliv pro vůli výkonu se dá považovat pracovní situace jednotlivce. Jsou-li požadavky na pracovníka příliš nízké, neovlivní to motiv k pracovnímu výkonu a dominantní vliv budou mít jiné motivační dispozice, viz obrázek 1. Ze vztahu na obrázku 1 vyplývá, že obsah i intenzita požadavků na pracovníka ovlivňuje jeho jednání. K tomu Armstrong (2015) doplňuje, že stanovení nízkých požadavků je problematické, ale nedochází k nim tak často jako k nadhodnocování požadavků.

**Obrázek 1 - ovlivnění motivu pracovního výkonu**



Zdroj: Dvořáková (2007)

### 3.4.5 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

*„Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr pracovníků“* (Koubek, 2011).

Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání obsahují důležité údaje o způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci a umožňují realizovat jak předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, tak následně výběr nejvhodnějšího uchazeče. Běžně požadovanými dokumenty jsou podle Šikýře (2016) životopis, žádost o zaměstnání, osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání, kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, pracovní posudky a reference.

Analýza dokumentace uchazečů je základní metodou výběru. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů mohou ovlivnit pozdější fázi výběru. Závisí na něm, jak

spolehlivé, podrobné a obsazovanému místu přiměřené informace společnost získá. Jako nejčastěji požadované dokumenty uvádí Kociánová (2010) a Koubek (2007) žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník společnosti a životopis, hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o dané zaměstnání zajímá<sup>8</sup>.

### 3.5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků umožňuje posoudit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání a rozhodnout, který z nich pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup ve společnosti (Šikýř, 2014). Proces získávání a výběr pracovníků může být pro organizaci velmi nákladný, podotýká Armstrong (2007). Hlavním cílem výběru pracovníků bývá výběr nejlepších lidí pro danou práci podle Foot a Hook (2002). Ti, kteří nejlepší lidi vybírají, se pokouší předpovědět jejich výkon v daném zaměstnání. Výběr je strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace a tím i kvalitu organizace samotné.

Koubek (2007) a Kociánová (2010) shodně uvádí, že úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, přispěje k vytváření dobrých vztahů na pracovišti, je schopen se ztotožnit s hodnotami organizační kultury společnosti, má rozvojový potenciál a je dostatečně flexibilní. Také je důležité zjistit, aby uchazečům práce vyhovovala a minimalizovat tím šanci jejich odchodu ke konkurenci (Kociánová, 2010). Měrtlová (2014) souhlasí a podotýká, že neexistuje metoda, která by vybrala naprosto spolehlivě toho nejlepšího.

Zaměstnavatel nesmí při výběru pracovníků vyžadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, či sexuální orientace, zdůrazňuje Šikýř (2012). Lidé, zastupující organizaci, by se měli vyvarovat diskriminaci a předsudkům. Nediskriminaci dle Kolmana (2004) například napomáhá vytvoření profesiografie, stanovení popisů práce a požadavků z nich vyplývajících.

Výběr představuje proces sběru a hodnocení informací o uchazečích. Cílem výběru pracovníků je identifikovat a vybrat uchazeče, kteří budou výkonní, budou pracovat po

---

<sup>8</sup> Společnosti používající grafologickou metodu výběru pracovníků požadují, aby byl průvodní dopis psán vlastní rukou uchazeče

očekávanou dobu, nebudou jednat nežádoucím způsobem snižujícím produktivitu práce a kvalitu. (Dvořáková, 2012). Špatný výběr spolupracovníků pramení podle Urbana (2013) z nevhodných kritérií, na jejichž základě je organizace posuzuje, a z hodnocení, které je subjektivní. Pokud se organizace chce vyvarovat těchto chyb, měla by se řídit podle deseti rad obsažených v příloze 4. Výběr musí brát v úvahu jak odborné znalosti uchazeče, tak jeho osobnostní charakteristiky a kvality, jeho potenciál, flexibilitu a strategické uvažování.

### 3.5.1 Zásady výběru pracovníků

Dodržování zásad při získávání pracovníků je základní předpokladem k dosažení odpovídající kvality procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci, stejně jako dobré pověsti zaměstnavatele mezi potenciálními uchazeči o zaměstnání (Šikýř, 2012). Podle Koubka (2007) by měla každá organizace takové zásady při výběru pracovníků dodržovat a ve vlastním zájmu by neměla brát v úvahu jiná kritéria, jako jsou např. sympatie, náboženství, příbuzenské vztahy apod. Veškeré poskytnuté informace od uchazečů jsou důvěrné. Každá organizace se musí v souvislosti s výběrem řídit na jedné straně platnými zákony, tak na druhé by vždy měla vybírat pracovníky podle jejich schopností a současně nezapomínat, že proces výběru je oboustrannou záležitostí.

Kociánová (2010) souhlasí, že při použití jakékoliv metody výběru pracovníků je nutné dodržovat jisté zásady a dodává, že je nezbytné informace od uchazečů verifikovat, protože nemusí být přesné a uchazeče poměřovat mezi sebou nejen vůči požadavkům na pracovní místo.

### 3.5.2 Metody výběru pracovníků

*„K posouzení uchazečů lze použít řadu metod, některé z nich bývají používány vždy rozbor profesního životopisu, přijímací pohovor, případně ověření referencí, jiné slouží ke zjištění či ověření důležitých zvláštních předpokladů osob“* (Urban, 2013).

Metody výběru pracovníků závisí především na tom, jaké místo společnost obsazuje a jak obtížné je získat pracovníka s požadovanými schopnostmi. Nejvhodnější metodou je dobře připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a test schopností (Koubek, 2011).

Před samotným výběrem se provádí předvýběr na základě písemných informací, které uchazeči dodali, aby se zredukovali na přijatelný počet, s nimiž se následně budou vést pohovory. Foot a Hook (2002) upozorňují, že ve většině případů přiláká úspěšná náborová kampaň více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory vést.

Stejnou teorii zastává Dale (2007), dochází k úvodní prověrce, organizace se musí rozhodnout, které uchazeče pozve k přijímacímu pohovoru a kteří naopak nevyhovují, dochází tím k vyřazování žádostí.

První dojem o uchazeči vzniká již během prvních 30 vteřin vzájemného setkání. Tento dojem vytváří způsob, jakým uchazeč vejde do místnosti, jeho držení těla, oděv a osobní prezentace. Po dvou minutách se již vytvoří silný a trvalý názor (Dale, 2007). Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje několik metod:

- Analýza dokumentace uchazečů: životopis a motivační dopis, firemní dotazník, ústní či písemné reference, lékařské vyšetření.
- Výběrový rozhovor.
- Testy pracovní způsobilosti: výkonové testy a testy osobnosti.
- Assessment centra.
- Přijetí pracovníka na zkušební dobu (Kociánová, 2010).

Koubek (2007) rozšiřuje nejčastější metody výběru pracovníků o testy pracovní příležitosti. Jako nejvhodnější a klíčovou metodu využívanou v praxi označuje Měrtlová (2014) přijímací a výběrový pohovor, s tím souhlasí Bělohlávek (2016). Tato metoda posuzuje osobnost uchazeče a jeho pracovní způsobilost na danou pozici, dojde k získání hlubších informací a současně uchazeč obdrží detailnější informace o organizaci a pracovním místě.

Armstrong (2015) zmiňuje tzv. klasické trio metod používaných k výběru pracovníků, kam se řadí dotazníky, pohovory a reference, výběrové testy a assessment centra viz příloha 5. Dvořáková (2007) také preferuje kombinaci více metod ke zvýšení pravděpodobnosti správné předpovědi o vhodnosti uchazeče, a to rozbor materiálů uchazeče, testy, assessment centra a výběrové pohovory. Ke kombinací několika metod se přiklání i Šikýř (2012). Je důležité, aby se společnost řídila nejen různými obvyklými kritérii, ale i vlastními požadavky na vzdělání, praxi, znalosti, schopnosti i dovednosti. Bělohlávek (2016) uvádí jako nástroje sloužící k výběru pracovníků osobní dotazník a rozhovor. Společnost tak získá biografické údaje a dále se již zaměří na odborná témata, schopnosti a neverbální komunikaci uchazeče.

### 3.5.3 Postup při výběru pracovníků

Důležitou roli hraje druh obsazovaného místa, obtížnost se získáním pracovníka na danou pozici a podniková tradice i význam, jaký vedení organizace přikládá výběru vhodného uchazeče. Dle Koubka (2007) by měl být postup následující:

1. Zkoumání dotazníků a jejich dokumentů předložených uchazečem (nezbytný krok).
2. Předběžný pohovor mající doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběru).
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre (nemusí se uskutečnit, jedná se spíše o doplňkovou metodu výběru).
4. Výběrový pohovor (nezbytný krok).
5. Zkoumání referencí (pozor na možnost subjektivního zkreslení informací).
6. Lékařské vyšetření (jen, pokud je potřebné).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

### 3.5.4 Závěrečná fáze – výběr pracovníků a oznámení výběru

Výběrové řízení dle Byars, Rue (1987) začíná obvykle prostudováním žádostí o zaměstnání uchazečů, následuje předběžný pohovor, provádění testů, diagnostický pohovor, získávání referencí, lékařská prohlídka (u některých typů pozic) a závěrem je proveden konečný výběr. K výběru je podstatná kvalita informací od uchazečů, a proto je důležitá volba dokumentů, konstrukce dotazníků, pečlivost a objektivita při zpracování referencí. Měrtlová (2014) upozorňuje, že je potřeba klást důraz na kvalitu posuzování při výběru pracovníků zvenčí, protože uchazeči jsou neznámí a osobní setkání je krátké na posouzení schopností a osobnostních rysů. Je proto velmi důležitá verifikace všech informací, a to z testů, pohovorů a osobních informací uchazeče. Urban (2013) dělí uchazeče při závěrečném výběru osob do tří skupin:

- Vítězné skupiny – tvořené osobami, které splňují všechna základní kritéria.
- Skupiny potenciálních vítězů – sestávají se z těch, u nichž jsou některé důležité předpoklady sporné, např. krátké zkušenosti nebo nepřesvědčivé informace.
- Skupiny poražených – jsou pro danou pozici nepřijatelní.

Koubek (2007) podotýká, že jakmile se organizace rozhodne k výběru určitého uchazeče, musí mu to neprodleně sdělit, protože prodlužování doby sdělení této informace zvyšuje možnost zájmu uchazeče o práci u konkurence, čímž dochází k znehodnocení investice již vložené do procesu vyhledávání pracovníků. Nejvhodnější je ústní sdělení nebo zaslání nabídky zaměstnání s očekávaným datem nástupu písemně společně s žádostí o potvrzení zájmu v organizaci pracovat, a to do určitého data (Urban, 2013).

Současně je slušností informovat ostatní uchazeče o jejich nepřijetí. Foot a Hook (2002) se souhlasem dodávají, že s neúspěšnými uchazeči by mělo být jednáno zdvořile a měli by být informováni o výsledku výběrového procesu, obvykle ve chvíli, kdy preferovaný kandidát přijme dané místo. Dale (2006) zdůrazňuje, že pokud bylo uchazečům sděleno datum očekávaného verdiktu, měl by být tento závazek dodržen.

### 3.6 **Adaptace pracovníků**

Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti. Pokud nový pracovník opustí rychle nové zaměstnání, znamená to pro společnost velké náklady. Při nástupu by pracovník měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba, tedy obsah i délka závisí na pozici, kterou bude zastávat (Urban, 2013).

Velké společnosti formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu. Adaptace pracovníků má probíhat za kooperace personalistů a vedoucích pracovníků. Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace (Dvořáková, 2012). Adaptace formou adaptačního programu začíná obvykle dnem nástupu nového pracovníka do práce, probíhá s využitím rozmanitých metod vzdělávání přijatého pracovníka na pracovišti nebo i mimo něj. Končí rozhodnutím manažera, popř. uplynutím sjednané zkušební lhůty (Šikýř, 2016).

Armstrong (2007) definuje adaptaci pracovníků především z pohledu plnění důležitých cílů. Adaptace pracovníků mají novému pracovníkovi poskytnout prvotní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat. S tím souhlasí Foot a Hook (2002), kteří definovali adaptaci jako proces pomoci novým pracovníkům zvládnout co nejrychleji novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními členy společnosti.

*„Podniky formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových pracovníků“* (Dvořáková, 2012).

Vajner (2007) dodává, že adaptace na určité pracovní místo nezávisí pouze na osobních charakteristikách člověka, ale také na profesní úrovni, zkušenostech, očekávání a na podmínkách adaptace ze strany společnosti.

Podle Pauknerové (2012) z hlediska psychologie se jako adaptace označuje proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky z vnějšího světa. V procesu adaptace člověka na nové životní podmínky lze vyčlenit následující základní fáze:

1. fáze přípravná;
2. fáze globální orientace;
3. fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám;
4. fáze vpravení se do nových podmínek.

Pokud adaptace proběhne správným způsobem, podle Dale (2007) to ovlivní, nakolik dobře bude nový pracovník vykonávat svou novou práci a zda zůstane déle než několik málo měsíců. Adaptace zahrnuje zaučení, přijetí do týmu, aby s pracovník stal produktivním kolegou, a vstupní zaškolení o potřebných znalostech. Měrtlová (2014) k tomu dodává, že úroveň procesu pracovní a sociální adaptace má vliv na stabilizaci pracovníka ve společnosti i na jeho spokojenost s vykonávanou prací.

Pauknerová (2012) dále upřesňuje dva pojmy související s adaptací: adaptabilita a adaptovanost.

- Adaptabilita – znamená interindividuálně odlišnou schopnost jedince zvládat změny vnějšího prostředí. Jejím základem je nervová soustava člověka, jeho psychické činnosti a utváří se v procesu vývoje osobnosti člověka.
- Adaptovanost – označuje stav, výsledek celého adaptačního procesu.

S tím se ztotožňuje Kociánová (2010) a upozorňuje, že adaptabilita lidí je rozdílná. Lidé mají odlišné předpoklady zvládnout změny. Adaptabilita závisí na osobnostních předpokladech a je determinována i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit bezpečí, sounáležitosti a pracovního uspokojení). Obecně adaptace je vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí. Závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváníích a také na vytvořených podmínkách adaptace ze strany společnosti.

Při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka je možné uplatnit kritéria objektivní a subjektivní:

- Objektivní kritéria – množství práce a kvalita jedince, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení jedince v systému mezilidských vztahů na pracovišti, míra jeho autority u spolupracovníků.
- Subjektivní kritéria – vztah člověka k profesi a ke společnosti, profesní sebedůvěru, aspirace a cíle jedince spojené s jeho prací v organizaci, spokojenost s vedoucím, ochota spolupracovat s ostatními pracovníky (Pauknerová, 2012).

Podstatnou částí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého pracovníka ze strany manažera.

- Neformální hodnocení – uplatňuje se podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého pracovníka k dosažení předem dohodnutých pracovních a rozvojových cílů.
- Formální hodnocení – se uskutečňuje na konci adaptačního programu, kdy manažer shrnuje s přijatým pracovníkem jeho průběh a výsledky adaptačního programu, diskutuje s ním a zpracovává podklady k pracovnímu výkonu pracovníka pro následující období (Šikýř, 2014).

### 3.6.1 Roviny adaptace pracovníků

Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, takže lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější (Kociánová, 2010). Fluktuace nových pracovníků převyšuje fluktuaci ostatních skupin pracovníků, a proto je proces adaptace velmi důležitý. Vyplývá to ze skutečnosti, že nový pracovník stojí před nutností přizpůsobit se nejen požadavkům práce, ale také se musí začlenit do struktury sociálních vztahů na pracovišti a sociálního systému zaměstnavatele. V této souvislosti se hovoří o pracovní a sociální adaptaci, které se vzájemně prolínají (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001). S tím se ztotožňuje Kociánová (2010), Pauknerová (2012) i Měrtlová (2014) a upřesňují obě adaptační roviny. Podstata adaptace pracovní umožňuje poznat, jak společnost funguje, pracovník dostává informace o povinnostech a požadavcích, dochází k provedení zácviku podle popisu práce na pracovním místě. Podstatou adaptace sociální je vlídné přijetí, kde je nutností zajistit seznámení s ostatními pracovníky. Výsledkem je psychická pohoda nového pracovníka, který je rychleji zorientovaný ve vztazích i pracovních úkolech.



Pauknerová (2012) také podotýká, že pokud má mít proces pracovní a sociální adaptace pracovníka optimální výsledky, je nezbytné věnovat pozornost jeho řízení. Zabezpečování těchto podmínek mají v popisu práce personalisté a faktické uskutečňování bezprostřední nadřízení. Mezi konkrétní body pozornosti se dá řadit:

- Kvalitní výběr pracovníků – jejich morální, odborná, výkonová, sociální a zdravotní způsobilost.
- Sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka.
- Vyhodnocování a kontrola průběhu adaptačního procesu.

Šikýř (2014) souhlasí a dodává, že správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného pracovníka k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů společnosti. Dále apeluje na formální i neformální části adaptace:

- Nutné informování o skutečnostech podstatných pro činnost v podniku.
- Odborné zapracování, přivyknutí na podmínky a nutné požadavky pro vykonávání práce.
- Sociální začlenění, zvyknutí si na sociální vztahy na pracovišti.

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost pracovníka, kterou charakterizují odvedené výsledky práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií a začlenění do sociálních vztahů, tzn. jak aktivně a často nový pracovník spolupracoval s kolegy na pracovišti (Dvořáková, 2012).

Nezbytnou součástí přijímání nového pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. To má několik rovin podle Koubka (2011):

- Během prvního dne seznámení s předpisy podniku týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.
- Seznámení nového pracovníka s ostatními pracovníky podniku či s pracovní skupinou.
- V případě potřeby zaškolení či zacvičení, nutností je přidělení instruktora nebo školitele, který jej bude kontrolovat a školit během celého období adaptace.
- Poskytnutí informací o sociálně-hygienických podmínkách práce.
- Zavedení nového pracovníka na místo, kde bude vykonávat svou práci, současně je mu předáno nezbytné zařízení i materiál potřebný k výkonu práce.

Je-li proces adaptace zdárně řízen, snižuje odchody pracovníků, produktivita roste rychleji a zvyšuje se pracovní spokojenost.

### 3.6.2 Řízení adaptace pracovníků

Základním úkolem řízení adaptace je zajištění adaptace na podmínky práce ve společnosti, pracovní skupině a na pracovním místě. Jde především o zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže spolupracovníků z přítomnosti nového kolegy (Kociánová, 2010).

Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci pracovníků, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost. Podle Dvořákové (2012) řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového pracovníka, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému společnosti. Může být zpracovaná písemně, což je optimální stav, nicméně může být pouze ústně tradovaná a předávaná přes vedoucí pracovníky.

Kociánová (2010) definuje adaptační proces do těchto fází:

- Přednástupní fáze – anticipační socializace a rozhodnutí pro pracovní místo.
- Nástupní fáze – nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání společnosti a očekáváním pracovníka, počátek orientačního období.
- Integrační fáze – překonání odborné a sociální integrace.

Podle Pauknerové (2012) lze proces adaptace člověka na nové životní podmínky vyčlenit na následující základní fáze:

1. Fáze přípravná – člověk si vytváří představu toho, co ho očekává a připravuje se na zvládnutí nových podmínek.
2. Fáze globální orientace – nastupuje počátkem změny vnějších podmínek, jejím základním rysem je aktivace psychické činnosti jedince, a to procesů jak poznávacích, tak citových.
3. Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám – projevuje se např. změnami v hierarchii hodnot člověka, v přetváření jeho postojů, úpravě navyklých forem jednání a způsobů činnosti.
4. Vpravení se do nových podmínek – adaptovanost či eventuální rezignace nebo dokonce únik v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace.

### 3.6.3 Nástroje adaptačního procesu

Adaptace pracovníka má probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích pracovníků (Dvořáková, 2012). Foot a Hook (2002) kladou důraz na to, že je důležité nedávat příliš mnoho informací najednou, neboť se nový pracovník může jimi cítit přehlcen. Vhodnější je informace rozdělit do vhodně zvolených časových jednotek a ty střídat s periodami, kdy je pracovník uváděn do své nové práce a dostává příležitost ji samostatně zvládnout.

Proto v oblasti personalistiky existuje několik pomůcek využívaných v procesu adaptace pracovníků. Ze strany podniku tím napomáhají k větší organizaci adaptačního procesu, ze strany pracovníka potom k jeho lepší informovanosti. Mezi nejdůležitější patří adaptační plán, adaptační příručka a zpětnovazební rozhovory s pracovníky.

Zejména větší společnosti mají připraveny tzv. orientační balíčky, které jsou vytisknuté a seznamují nového pracovníka s okruhem celopodnikové a úsekové orientace. Je možné použít i videonahrávky, kde jsou představeny mise, vize, hodnoty společnosti. Pracovník si tak udělá rychleji představu o svém novém zaměstnavateli (Měrtlová, 2014).

#### *Adaptační plán/ program*

Adaptace pracovníků probíhá formálně i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného pracovníka, obvykle se jedná o zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Adaptace formou adaptačního plánu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého pracovníka (Šikýř, 2016).

Adaptace nových pracovníků začíná v okamžiku nástupu do nového zaměstnání. Pracovník by měl již na počátku obdržet svůj písemný adaptační plán, jehož konkrétní podoba, obsah i délka závisí na pozici, na kterou nastupuje. Adaptační plán zpravidla stanoví, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, což bývají zpravidla rozhovory s nadřízenými pracovníky nebo s personálním útvarem (Urban, 2013).

Kociánová (2010) souhlasí a upozorňuje, že různé pracovní pozice vyžadují různě dlouhou dobu adaptace. Efektivním nástrojem je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny důležité kroky procesů adaptace v časovém harmonogramu. Tento

plán je vodítkem pro postup v průběhu adaptace pro všechny pracovníky, kteří se na řízení adaptace podílejí. Informovanost zaměstnance o průběhu jeho adaptace je velmi důležitá.

Velké společnosti formalizují proces adaptace zpracováním a implementací adaptačního programu, který je nástrojem, jak urychlit začlenění a zapracování nových pracovníků. Důraz je v posledních letech podle Dvořákové (2012) kladen i na poznání kultury společnosti, a proto program vysvětluje i hodnoty a normy společnosti s cílem vytvořit silnou identifikaci pracovníka s danou společností a podnítit jeho angažovanost. Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem novým pracovníkům a specifickou orientaci podle skupin pracovníků. Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace.

### ***Adaptační příručka***

Pracovníkům je třeba při jejich nástupu předat velké množství informací a není reálné, aby si všechny informace pamatovali. Není účelné sdělovat všem novým pracovníkům opakující se stále stejné informace, např. základy bezpečnosti práce. K tomu může sloužit příručka pracovníka, kterou obdrží v den svého nástupu. Příručka by měla obsahovat stručnou charakteristiku společnosti, základní pracovní podmínky, způsoby odměňování, udělování volna, pravidla společnosti, disciplinární postupy atd. Tato brožura by neměla být příliš rozsáhlá, měla by uceleně obsahovat všechny potřebné informace, které nový pracovník potřebuje znát při svém nástupu (Armstrong, 2007).

### ***Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem***

K důležitým nástrojům adaptačního procesu patří zpětnovazební rozhovory s nadřízeným pracovníkem. Zaměřovat by se měly jednak na to, jak zvládá nový pracovník požadované dovednosti, ale také na to, jak je společnost s jeho pracovním chováním spokojena a čím by mu mohla přispět při jeho zapracování. Mezi nejdůležitější rozhovory patří úvodní rozhovor. Rozhovor se koná mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Měla by se zde zopakovat a upřesnit oboustranná očekávání daných účastníků, dále záměry do budoucna a vysvětlení průběhu a pravidel adaptačního procesu. Speciální pozornost je nutné věnovat tomu, aby pracovník měl zodpovězené veškeré otázky a neměl žádné nejasnosti ohledně výkonu jeho pozice nebo dalších očekávání ze strany společnosti. Vyvrcholením těchto zpětnovazebních pohovorů je rozhovor ke konci adaptačního období, při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období (Urban, 2003).

### 3.6.4 Způsoby rotace

#### *Rotace práce*

Dle Urbana, Stýbla a Vysokajové (2009) se princip rotace využívá především u pracovních pozic, které předpokládají zvládnutí pracovních úkolů, které navazují na více pracovních útvarů. Cílem je poznat aktuální úkoly, problémy a možnosti těchto útvarů. Průběh rotace by měl být vždy předem naplánován a projednán s pracovníky příslušných organizačních článků pro vytvoření vhodných podmínek.

#### *Orientační trénink*

Armstrong (2007) tento typ adaptace nazývá taktéž jako informační kurzy pro nové pracovníky. Zdůrazňuje, že tento typ adaptace nemůže plně nahradit neformální orientaci přímo na pracovišti, kde se odehrává nejdůležitější způsob adaptace, a to zařazení nových pracovníků mezi ostatní spolupracovníky. Upozorňuje, že lze spojit adaptaci u pracovníků z různých útvarů, ale ne z různých úrovní hierarchie. Obsah těchto informačních kurzů tvoří například informace o společnosti, příležitosti ke vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, zdraví a bezpečnost atd.

#### *Management Trainees*

Management Trainees je zvláštní forma adaptace nových pracovníků, u kterých je předpoklad, že díky svým schopnostem a potenciálu postoupí na vedoucí pracovní místa. Jedná se o dlouhodobější programy manažerského vzdělávání, kdy pracovníci absolvují několikaměsíční odborný program spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci společnosti (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2009).

#### *Mentoring*

Poté, co nový pracovník nastoupí na své pracovní místo, je mu přidělen mentor. Mentorem bývá obvykle manažer či zkušený pracovník, který není přímým nadřízeným nového pracovníka. Jeho úkolem je urychlit proces adaptace nového pracovníka tím, že jej seznámí s pravidly společnosti, zvyklostmi, know how a firemní kulturou. Měl by však také řešit jeho případné problémy či starosti a současně dbát na jeho rozvoj a další kariérový růst. Měl by mu také předat všechny své dosavadní zkušenosti (Urban, Stýblo, Vysokajová, 2009).

### 3.6.5 Hodnocení adaptace pracovníků

Podstatnou částí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého pracovníka ze strany manažera.

- Neformální hodnocení – uplatňuje se podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého pracovníka k dosažení předem dohodnutých pracovních a rozvojových cílů, směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy.
- Formální hodnocení – se uskutečňuje ke konci adaptačního programu, například ke konci zkušební doby, kdy manažer shrnuje a diskutuje s přijatým pracovníkem jeho průběh a výsledky adaptačního programu, diskutuje s ním a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu pracovníka pro následující období (Šikýř, 2014).

Hodnocení adaptace pracovníků posuzuje přímý nadřízený, popř. vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci. K hodnocení se může vyjádřit i sám nový pracovník, který hodnotí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Posuzuje se spokojenost pracovníka s prací, integraci do skupiny a do systémů společnosti. Výsledky hodnocení se předávají personálnímu oddělení, které na jeho základě zdokonaluje adaptační program (Dvořáková, 2007).

## 4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

### 4.1 Charakteristika společnosti OLYMPTOY s. r. o.

Společnost OLYMPTOY s.r.o. je velkoobchod s hračkami a specializuje se na dovoz a distribuci hraček předních výrobců hraček z celého světa. Hračky jsou určeny pro děti od jejich narození do cca 8-10 let. Firma se specializuje na hračky, se kterými si děti nejen rády hrají, ale současně je i rozvíjejí. Hračky distribuované firmou OLYMPTOY s.r.o. tedy pomáhají zlepšovat a vyvíjet dětskou jemnou motoriku, logické myšlení, fantazii a v neposlední řadě i sociální vývoj.

Obrázek 2 - Logo společnosti Olymptoy, s. r. o.



Zdroj: Olymptoy, s. r. o. (2018)

Drobní odběratelé si mohou hračky objednat i prostřednictvím jejich vlastního e-shopu. Současně společnost dbá i na ekologii a na to, aby hračky byly vyrobeny co nejvíce z přírodních materiálů (dřeva) s použitím netoxických barev a ergonomického designu. I ostatní materiály, ze kterých jsou hračky vyrobeny, jsou vždy netoxické a maximálně respektují ochranu životního prostředí. Sídlem společnosti jsou Nehvizdy, kde má jak své administrativní centrum, tak velké a kvalitní logistické centrum.

Společnost Olymptoy, s. r. o. je například výhradním distributorem všech těchto známých značek, které jsou uvedeny na obrázku 3.

Přestože se společnost Olymptoy, s. r. o. neustále rozšiřuje, stále si drží uvnitř rodinnou atmosféru pramenící z toho, že postupně vyrůstala původně z malé rodinné firmy. Ve společnosti fungují přátelské mezilidské vztahy a kolegové se rádi vidí i mimo pracovní dobu. K tomuto neformálnímu stmelování slouží teambuildingové akce konané dvakrát ročně, kdy pracovníci dostanou ze strany společnosti finanční rozpočet a je pouze na nich, jakou akci

a kde ji uspořádají. Účastnit se mohou všichni pracovníci a vlastní průběh akce je plně v jejich režii.

Obrázek 3 - Loga společností, jejichž výhradní distributor je Olymptoy, s. r. o.



Zdroj: Olymptoy, s. r. o. (2018)

#### 4.1.1 Historie společnosti OLYMPTOY s. r. o.

Společnost OLYMPTOY s.r.o. vznikla 21. července 1999 a jejím prvním sídlem byly nevelké prostory nedaleko sídla společnosti Sazka ve Vysočanech. Na jejím počátku stál pouze majitel a jednatel Mgr. Richard Hrbáč v jedné osobě, který z ní dokázal postupem času vybudovat takovou společnost, která je v současné době jedním z největších českých distributorů hraček.

V prvopočátcích společnost fungovala jako distributor dřevěných hraček, později si nechávala vyrábět i své vlastní hračky. Má své designéry a je vlastníkem značek různých hraček (plyšáků, vláček, plastových i dřevěných hraček). Ty jsou vyráběné pod vlastním



brandem na zakázku po celém světě přímo pro společnost Olymptoy, s. r. o. Společnost odebírá dřevěné hračky, domečky nebo pískoviště od českých dodavatelů, dále i od evropských dodavatelů, ale kvůli konkurenceschopnosti je jejím největším dodavatelem Čína. Společnost každoročně prodá zhruba 2 miliony kusů hraček.

#### 4.1.2 Současnost společnosti OLYMPTOY s. r. o. a její dělení

Odštěpením ze společnosti Olymptoy, s.r.o. vznikla v roce 2017 nejmladší společnost Nepoint, s.r.o., která má stejné zaměření jako společnost Olymptoy, s. r. o.

Společnost Olymptoy s.r.o. není v současné době členem žádného holdingu či jiného uskupení firem, V dohledné době ale k této změně dojde a v čele uskupení těchto společností bude firma FHI Group. V interních dokumentech firmy se proto tohoto označení využívá v předstihu již dnes. Z tohoto důvodu je nutné zmínit i další firmy, které svou činností zabezpečují další potřebné služby pro Olymptoy s.r.o.

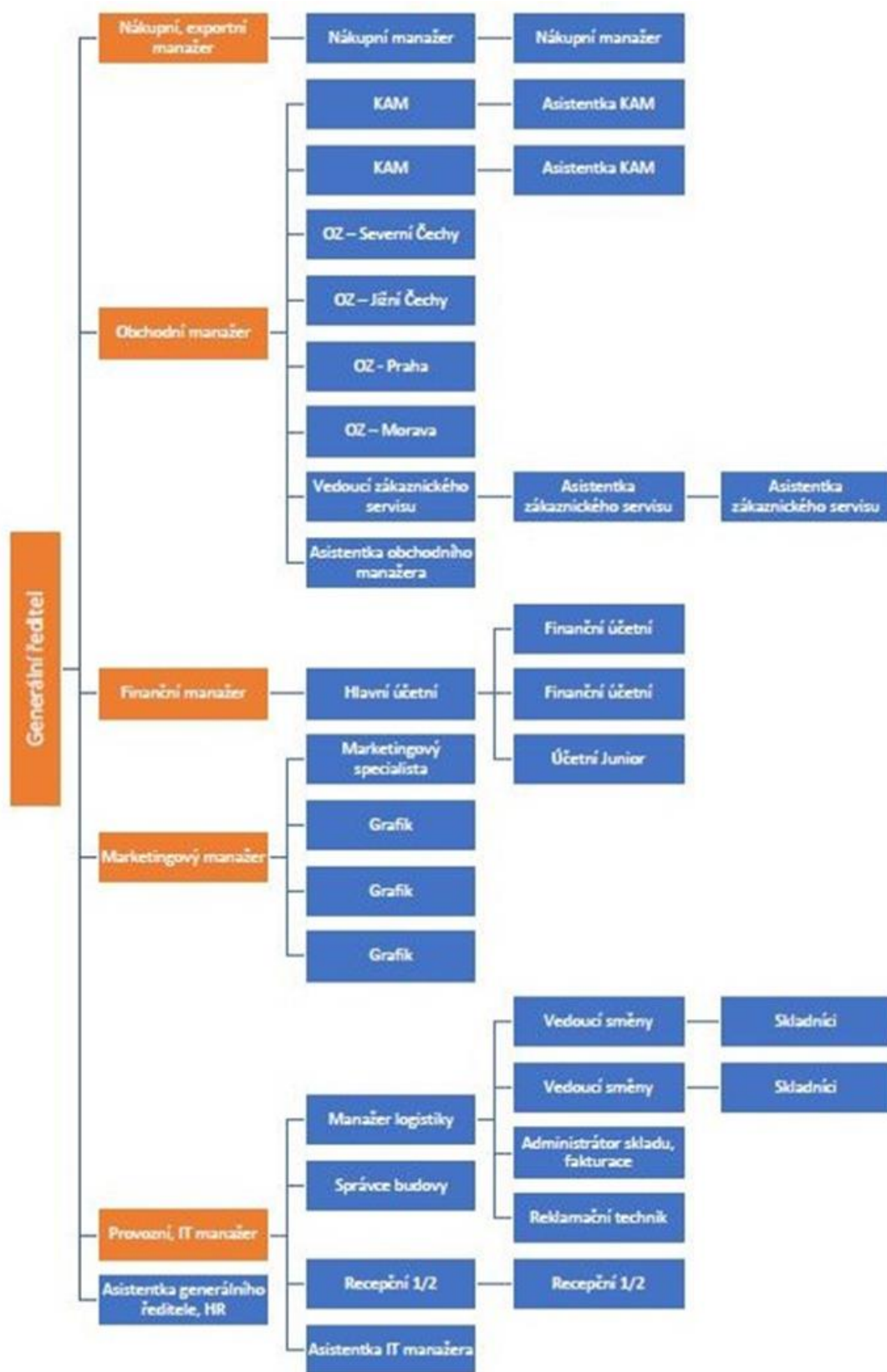
Jsou to firmy:

1. Již výše zmiňovaný NEPOINT, s.r.o.;
2. NEPOINT PARK, s.r.o. – předmět činnosti: - Správa nemovitostí;
3. WOODYLAND, s.r.o. – předmět činnosti: Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor;
4. CLEVER LOGISTIC, s.r.o. – předmět činnosti: Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor;
5. MERKUR, s. r. o. – výrobce známých kovových stavebnic.

Nejmladším členem této zatím neformální obchodní skupiny je společnost Merkur, s.r.o. z Police nad Metují, kterou společnost Olymptoy, s. r. o. nedávno zakoupila. Název této společnosti je známý nejen současným dětem, ale hlavně jejich rodičům a prarodičům, kteří takovou nabídku hraček ve svém dětství neměli. Jedná se o výrobce oblíbené kovové stavebnice Merkur. Činnost všech společností se prolíná a navazuje na činnost společnosti Olymptoy, s.r.o.

Společnost Olymptoy, s.r.o. je úspěšná i ekonomicky. Ve sbírce listin je založená a zveřejněná její účetní uzávěrka za rok 2018. Jedná se o období od 1. 6. 2018 do 31. 5. 2019, tzv. hospodářský rok, který skončil čistým ziskem ve výši 13, 959 mil. Kč. Kompletní Výkaz Rozvahy a Výkaz Zisku a ztrát za uvedené období je k nahlédnutí v příloze 7 a 8.

Obrázek 4 - Organizační struktura skupiny budoucího holdingu Olymptoy, s. r. o.



Zdroj: Olymptoy, s. r. o. (2020a)

### 4.1.3 Charitativní činnost společnosti OLYMPTOY s. r. o.

OLYMPTOY s.r.o. vyvíjí i poměrně rozsáhlou charitativní činnost zvláště ve spolupráci s Nadací Jedličkova ústavu a Nadací Pomozte dětem známé jako Kuře.

#### 4.1.3.1 Nadace Jedličkova ústavu

V roce 2015 společnost Olymptoy spolu s Nadací Jedličkova ústavu rozjela společný projekt pod názvem „Jedeme v tom spolu“. Tento projekt podporuje děti a mládež ze škol Jedličkova ústavu v Praze. Mnoho zdejších klientů se denně potýká s problémy plynoucími z nedostatku finančních prostředků. Žáci potřebují nejrůznější didaktické, ale i kompenzační pomůcky, které jim výrazně usnadňují výuku nebo cestu do školy. Společný projekt společnosti Olymptoy a Nadace Jedličkova ústavu „Jedeme v tom spolu“ proto shromažďuje nezbytné finanční prostředky, aby byla pro děti s handicapem cesta za jejich vzděláním i začleněním do společnosti jednodušší.

Společnost Olymptoy vybrala 10 produktů z řady Woody, které jsou označeny samolepkou s logem „Nadace Jedličkova ústavu“. Z každé této prodané hračky putuje částka 5 Kč na konto tohoto projektu (Olymptoy, s. r. o., 2018).

#### 4.1.3.2 Nadace Pomozte dětem (Kuře)

Charitativní projekt Pomozte dětem je spojený s celonárodní veřejnou sbírkou NROS<sup>9</sup> a Českou televizí. Sbírkou Pomozte dětem dlouhodobě přináší přímou a účinnou pomoc ohroženým a znevýhodněným dětem do 18 let věku po celé České republice. Sbírkové konto Pomozte dětem je otevřeno po celý rok pro individuální a firemní dary i pro výtěžky sbírkových a benefičních akcí. Ve veřejném výběrovém řízení jsou vybrané peníze každoročně rozděleny do všech regionů na podporu projektů nestátních neziskových organizací. Společnost Olymptoy již 3. rokem pravidelně spolupracuje s partnerem Modelářský Klub První Mini-Z Racer ČR, který je tradičním pořadatelem akce 24 hodin pro Kuře. Jde o 24hodinový závod rádiem řízených modelů aut třídy Mini-Z s velký doprovodným programem. Tato akce se koná vždy tradičně v OC Letňany, Praha. Olymptoy zajišťuje hrací zóny, focení s profesionálním fotografem a soutěže pro děti a na svých stanovištích má k dispozici kasičky pro sbírku.

---

<sup>9</sup> NROS – nadace rozvoje občanské společnosti jako jedna z nejstabilnějších nadací existuje od roku 1993 a patří mezi nejstarší a největší neziskové organizace v České republice. Dlouhodobým posláním NROS je poskytování pomoci tam, kde je pomoc potřeba. Za dobu své činnosti úspěšně podpořila více než 7 500 projektů částkou přesahující 1,8 miliardy korun.

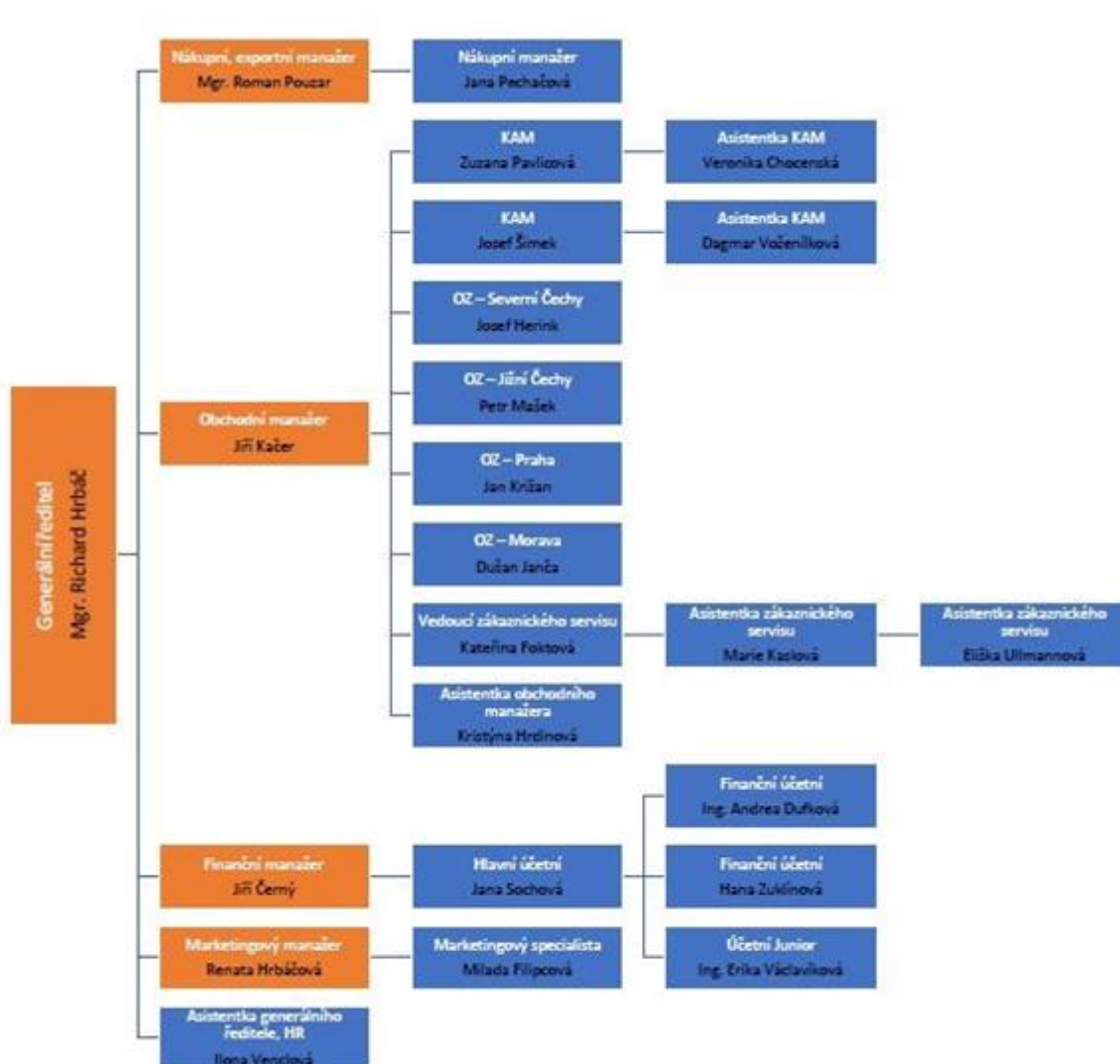
V prosinci 2016, v předvánočním čase, společnost Olymptoy podpořila sbírku Pomozte dětem prodejem figurek značky Schleich přímo na vánočních trzích na Staroměstském náměstí v Praze. Do Nadace Pomozte Dětem tak přispěli krásnou celkovou částkou 9 660 Kč (Olymptoy, s. r. o., 2018).

## 4.2 Oddělení společnosti

Na obrázku 5 je vidět organizační struktura s uspořádanou hierarchií společnosti Olymptoy s. r. o. Na vrcholu organizační struktury stojí generální ředitel zodpovědný za chod celé společnosti Olymptoy s. r. o. i celého holdingu. Mezi další vysoké pozice lze zařadit nákupního manažera, exportního manažera, obchodního manažera, finančního manažera, marketingového manažera, asistentku generálního ředitele a HR. Dále jsou na organigramu znázorněny nižší pozice, bez kterých by se společnost neobešla.

V následujících odstavcích budou popsána jednotlivá oddělení společnosti Olymptoy s. r. o., jaké je jejich zaměření a čím se zabývají. Tyto informace jsou interní a byly mi poskytnuty na základě rozhovoru s personalistkou za účelem zpracování mé diplomové práce.

Obrázek 5 - Organizační struktura společnosti Olymptoy s.r.o.



Zdroj: Olymptoy, s. r. o. (2020b)

#### 4.2.1 Nákupní oddělení

Zajišťuje tuzemské i zahraniční objednávky zboží a k tomu potřebné navazující služby, zejména zajištění dopravy a proclení. Nákupní oddělení má tři nákupčí pracovníky. Ti zařizují nákup již standartního sortimentu. Nevyhledávají nové hračky ani nevymýšlí žádné novinky a změny v hračkách vlastních značek. Toto má za úkol jejich nadřízený, tj. nákupní manažer, společně s majitelem a marketingovým týmem.

Jednou z hlavních povinností pracovníků nákupního oddělení je hlídat termíny týkající se dodávek zboží, jejich naskladnění a současně kontrolují skladové příjmy z důvodu

bezchybné a včasné expedice odběratelům. Tyto procesy musí probíhat ve vzájemném souladu činností všech pracovníků. Požadované příjmy a výdaje se zapisují do vzájemně sdílené tabulky. Expedice i příjem zboží musí být co nejlépe vzájemně vyrovnané. Toto vše vyžaduje úzkou spolupráci s dceřinou společností Clever Logistic, s. r. o. Denní limit příjmu jsou max. tři kontejnery. Pokud dojde ke zdržení expedice, tak je nutné toto ihned řešit např. záměrným zpožděním jiné dodávky zboží z důvodu naplněnosti skladu.

Naopak při správné logistice dochází k šetření času i práce. Existují i případy, kdy se přijme zboží, které se má v ten samý den expedovat pro konkrétního odběratele. Dojde pouze k jeho přebalení na palety pro velkoobchodní partnery a zboží tak vůbec neprochází fyzicky skladem. Z tohoto důvodu jsou každý týden pravidelné porady, kde se schází zástupci obchodního týmu s nákupčím a manažerem logistiky, kde se řeší případné změny, nejasnosti a nesrovnalosti.

#### 4.2.2 Obchodní oddělení

Obchodní oddělení zastupuje již mnoho let pan Jiří Kačer jako obchodní manažer, který má pod sebou zastoupení jak v ČR, tak na Slovensku. Jako vedoucí obchodního oddělení má na starosti komunikaci s podřízenými, studii poptávek velkoobchodní i maloobchodní sítě, kvalitní sestavování objednávek, kontrolu odpovědnosti za stanovení cen zboží a dále osobně uzavírá kontrakty s velkoobchody. V Čechách má Olymptoy, s. r. o. čtyři obchodní zástupce a jednoho na Slovensku. Obchodní zástupci mají Čechy rozdělené na čtyři segmenty. Jsou to Severní Čechy, kam spadají i Východní Čechy, Jižní Čechy, Praha a Morava. Olymptoy, s. r. o. dodává svou vlastní značku Lumpin např. do Alberta, Makra, Kauflandu, Alzy nebo Mallu.

Ve vánočním období, které začíná v obchodech již na podzim, je oddělení vysoce vytížené. Objednávky z e – shopu sice na jedné straně automaticky spadají do portálu, ale existují objednávky, které vyžadují ruční zásah pracovníka. A čím více existuje takových ručních zásahů, tím se zvětšuje pravděpodobnost vyšší chybovosti. Proto má Olymptoy, s. r. o. svůj vlastní zákaznický servis, v jehož čele stojí vedoucí, který má k dispozici dvě asistentky. Společnost by ráda do budoucna realizovala více plně zautomatizovaných činností, aby více úkonů zvládl udělat sám počítač bez zásahu lidského faktoru. Nebylo by tedy nutné řešit takový objem objednávek s ručním zásahem a bylo by možné věnovat se více vývoji a rozvoji nových hraček a v neposlední řadě eliminovat i chybovost, která se následně ručními zásahy a úpravami projevuje ve zvýšené míře.

### 4.2.3 Finanční oddělení

Finanční oddělení ve společnosti Olymptoy, s. r. o. vede účetnictví jak v souladu s platnou legislativou Zákona o účetnictví, tak v souladu s manažerskými požadavky na výstupy ze všech firem, které jsou součástí této skupiny. Z účetních výstupů a evidence skladového hospodářství se tvoří konsolidované manažerské výstupy za všechny firmy tak, aby podávaly reálný ekonomický výstup jak celé skupiny, tak s rozpadem na její jednotlivé firmy až do detailu potřebných výstupů za jednotlivá oddělení. Z hlediska daňového potom účetní oddělení vytváří potřebné daňové evidence – tj. Výkaz DPH, Kontrolní hlášení a Souhrnné hlášení. V této oblasti spolupracuje s daňovou firmou Wertheim, s r.o., která tyto daňové evidence kontroluje a podává na Finanční správu. Současně se toto oddělení podílí na zpracování ročních závěrek a daňového přiznání k dani z příjmu, které opět definitivně zpracuje a podává firma Wertheim, s r.o.

Současný finanční manažer je na této pozici nový, nastoupil na začátku roku 2020. Je vedoucím pracovníkem tohoto oddělení a ekonomicky spravuje všechny společnosti. V jeho oddělení jsou čtyři finanční účetní, z toho jedna ve funkci hlavní účetní. Hlavní účetní má na starosti největší společnost Olymptoy, s. r. o. Finanční účetní mají mezi sebou rozdělené ostatní dceřiné společnosti, se kterými jim vypomáhá hlavní účetní. Každá z pracovníků účtuje svěřenou firmu nebo více firem (dělení kopíruje objem práce). Jejich práci zastřešuje a kontroluje hlavní účetní. Jedna účetní pracuje pouze na částečný úvazek a má na starost Woodyland, s. r. o. Zbývající dvě finanční účetní pracují na plný úvazek a mají rozdělené zpracování účetnictví jednotlivých společností následovně: jedna účetní spravuje společnost Nepoint park, s. r. o. a vypomáhá zároveň hlavní účetní se společností Olymptoy s. r. o., druhá účetní má na starost logistickou spol. Clever Logistic s. r. o. a společnost Nepoint s. r. o. Dále pracovníci účetního oddělení připravují podklady pro úhrady faktur a podle pokynů majitele a nadřízeného vytváří platební příkazy a posílají do banky, kde je musí tzv. autorizovat jejich nadřízený.

Finanční manažer kromě zabezpečení všech výše uvedených úkolů komunikuje jménem společnosti s finančním úřadem, bankami, leasingovými společnostmi a připravuje další potřebné ekonomické podklady na vyžádání majitele a jednatele společnosti. Současně zpracovává prognózy vývoje a upozorňuje dopředu na případné problémy, které jsou zpracováním dat predikovány.

Podklady pro mzdy zpracovává personalistka. Výpočet mezd provádí opět externí společnost Wertheim, s r.o. Společnost Olymptoy, s. r. o. se tak může plně soustředit na personální práci a současně tímto zabezpečuje ochranu citlivých mzdových údajů jednotlivých

pracovníků, které se realizací tohoto postupu nedostanou ani k jednotlivým účetním. Účtování mzdových předpisů do jednotlivých společností probíhá kumulativně bez detailů za jednotlivé pracovníky. Mzdy jsou vypláceny ze speciálního bankovního účtu, ke kterému mají přístup opět pouze vybraní pracovníci společnosti a pracovníci společnosti Wertheim, s r.o.

#### 4.2.4 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení podporuje a propaguje všechny značky, které společnost Olymptoy, s. r. o. prodává. Svou propagaci provádí nejen přes sociální sítě, kdy zařizuje spolupráci s partnery na Facebooku, YouTube a dalších známých serverech. Další důležitou složkou propagace jsou různé veletrhy a eventy. Obecně marketingové oddělení zajišťuje kompletní a pravidelnou propagaci značek a celé společnosti, aby se dostala do povědomí lidí. Společnost Olymptoy, s. r. o. spolupracuje s externími grafiky, má vlastního fotografa, katalog a všechny marketingové materiály a katalogy tvoří vlastní pracovníci Olymptoy, s. r. o. Všechny hračky pro jejich propagaci jsou nafoceny s dětmi pracovníků Olymptoy, s. r. o., což poukazuje na rodinnou atmosféru, která v této společnosti převládá. V čele marketingového týmu stojí na pozici marketingového manažera manželka pana majitele.

#### 4.2.5 HR – personální oddělení

Personální agendu má na starost momentálně jeden člověk, a to paní Ilona Venclová, která zároveň dělá asistentku panu majiteli. Na příští rok 2021 je v plánu přijmout pracovníka nejlépe na pozici personalisty, aby mohla svou agendu buď kompletně předat novému personalistovi, anebo alespoň její větší část. HR oddělení zajišťuje veškerou oblast pracovně – právní agendy a další péče o pracovníky, působí jako partner pro jednotlivá oddělení, samotné manažery oddělení a jednotlivé pracovníky. Zajišťuje oboustrannou interní komunikaci ve společnosti, tj. z vedení směrem k pracovníkům, ale i naopak.

Mezi hlavní činnosti personalisty patří vyhledávání a výběr pracovníků, jejich nábor, přijímání, adaptační proces, odměňování a benefity, realizace vzdělávání, systém hodnocení a řízení výkonu, reporting a controlling. Dále se spolupodílí na zajištění každoročního osobního hodnocení, rozesílá a vyhodnocuje každoročně dotazník spokojenosti a hodnocení z pohledu pracovníka jeho vlastního výkonu a přání či potřeb na příští rok. Příslušný dotazník je k nahlédnutí v příloze 9. Dále zpracovává podklady pro mzdy, má na starost veškerou administraci týkající se každého pracovního poměru, dohod o provedení práce a všech změn během jejich trvání. Dále eviduje a spravuje všechny uzavřené smlouvy. Je hlavním partnerem



pro top management týkající se řešení strategických otázek a plánování nových strategických cílů, které musí být vždy v souladu s personální strategií.

### **4.3 Popis aktuálního stavu procesů ve společnosti Olymptoy, s. r. o.**

#### **4.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa**

Společnost Olymptoy, s. r. o. je firma s rodinnou atmosférou, kde je nízká fluktuace zaměstnanců a pracovníci se na jednotlivých místech moc nemění. Situaci lze označit jako pracovním stabilní. Volné pracovní místo může vzniknout buď vytvořením nové pracovní pozice, nebo případným odchodem pracovníka, ale i nutností navýšení počtu již aktuálně existujících pozic nebo převedením stávajícího pracovníka na jinou pozici či na jiné oddělení. Počet a skladba pracovníků v jednotlivých odděleních vychází z potřeb a zároveň možností zaměstnanosti ve společnosti. Existuje zde nepsané pravidlo, že na vánoční sezónu začínající již v září, se neodchází. V této době je zde nejvyšší pracovní vytížení a nábor nových pracovníků v této době je značně komplikovaný, i když v nevyhnutelných případech se tak občas děje.

Vytváření a obsazování pracovního místa je hodně individuální podle pracovní pozice. Pokud je to pozice, která již existuje, tak personalistka pouze zkontroluje s vedoucím pracovníkem, jestli požadovaná náplň práce je stále stejná a nedošlo v ní k nějakým podstatným změnám. Každý popis pracovního místa obsahuje úplný název pozice, popis a náplň pracovního místa, zařazení pracovníka do organizační struktury společnosti, požadavky na kvalifikaci, lokalitu výkonu povolání, formu odměňování a benefitů, počet dnů dovolené a sick days a popis pracovního prostředí. Personalistka si vždy s odcházejícím pracovníkem před jeho finálním odchodem pohovoří o tom, jaké jsou důvody jeho odchodu současně aby získala jeho názor na danou pracovní pozici. Na základě tohoto pohovoru si upřesní, jakého pracovníka potřebuje najít a co udělat pro to, aby vzájemná spolupráce v rámci reálných možností společnosti maximálně fungovala. Cílem je vyhnout se přijetí stejného nebo velmi podobného člověka, u kterého je opět vysoká pravděpodobnost, že nebude s pracovní pozicí spokojený a společnost brzy opustí. To znamená pro společnost další finanční zatížení, včetně vyššího zatížení pracovní síly, která musí vyvinout nemalé úsilí na zaučení a adaptaci nového pracovníka.

Na základě toho se buď pouze zaktualizují informace o pracovní pozici podle současnosti, nebo se musí sepsat nový soupis požadavků, co se od potenciálního zájemce očekává, jaké by měl mít zkušenosti, znalosti nebo praxi. Je zde také zahrnutý orientační finanční odhad mzdy, kterou mu může společnost nabídnout. Na webových stránkách ani

v inzerátech se ale nezobrazují žádné finanční nabídky. O nich ví pouze majitel společnosti, vedoucí pracovník, pod kterého obsazovaná pozice spadá, a personalistka. Tyto informace se nezveřejňují záměrně z důvodu, aby si pracovníci nemohli své mzdové ohodnocení porovnávat. Stávající zaměstnanci mají zakázáno mezi sebou o výši své mzdy sdělovat informace. I proto mzdy připravuje personalistka a výpočet mezd provádí externí mzdové účetní, které dále zasílají i potřebná hlášení a provádí odvody na sociální a zdravotní pojištění a finanční úřad a zabezpečují i vše další potřebné okolo mezd. V případě, že uchazeč požaduje menší mzdu, než je nastavený finanční rámec dané pozice, společnost této situace nezneužije a dostane předem stanovenou výši mzdy, čímž zároveň dochází i k větší motivaci uchazeče.

#### 4.3.2 Vyhledávání a výběr pracovníků

Pracovníci společnosti patří mezi nejdůležitější zdroje, které společnost může mít. Společnost Olymptoy, s. r. o. si je tohoto faktu velmi dobře vědoma, protože prostřednictvím svých pracovníků dosahuje stále rostoucích úspěchů na trhu, finančního zisku a neustále se rozšiřuje. Ve společnosti vládne rodinná atmosféra. Právě z toho důvodu vyhledává pracovníky, pro které není působení ve společnosti pouze prací, ale zároveň i zábavou a určitou životní náplní. O pracovníky musí být náležitě postaráno a toto má právě za úkol personální oddělení. Personalistka má zodpovědnost za:

- nábor a přijímání pracovníků;
- administraci s tím spojenou;
- dozor na adaptaci nových pracovníků;
- zajištění jejich rozvoje a vzdělávání;
- pohovory s pracovníky o jejich práci, výkonu, spokojenosti ve společnosti a případných změnách;
- plánování pracovních sil;
- sestavení popisu pracovních míst;
- popis organizační struktury společnosti;
- práci spojenou se zahájením i ukončením pracovního poměru.

#### 4.3.3 Postup při obsazování pracovních míst

Přijetí nového pracovníka je pro společnost náročný proces jak z hlediska finančního, tak časového. Inzerce na pracovních portálech, kterou společnost využívá, není levnou záležitostí a pracovníci, kteří se novému kolegovi věnují a pomáhají mu se lépe a rychleji zaučit

i začlenit do kolektivu, vykazují po tuto dobu obvykle nižší produktivitu práce. Přijetí nového pracovníka tak stojí společnost z dlouhodobého hlediska čas i peníze. Proto je nutné, aby na danou pracovní pozici byly předem připraveny kompletní a přesné požadavky s detailním popisem pracovního místa. Podrobné popisy pracovních míst na daných pozicích má společnost připravené a dochází u nich pouze k aktualizaci informací při případných interních změnách. Pouze v případě vytvoření nového pracovního místa se zhotoví kompletní popis nově.

U procesu obsazování potřebné pracovní pozice je přítomen manažer daného oddělení a společně se s personalistkou domlouvají na přijetí nového pracovníka do společnosti. Aby mohlo dojít k vyvěšení inzerátu a zahájení výběrového řízení, tak personalistka musí vědět, co se od nového pracovníka vyžaduje, o jakou pozici se jedná a jakou práci bude zastávat. Potřebuje znát, jakého člověka má hledat, jaké má mít dosažené vzdělání, schopnosti, znalosti, zkušenosti, ale i osobnost, aby si rozuměl se svým přímým nadřízeným a současně aby dobře vycházel s kolektivem, ve kterém bude pracovat.

S příslušným manažerem personalistka buď nově sestaví, či jenom zaktualizuje popis pracovního místa, získá od manažera zadání jeho požadavků a dohodnou se na kritériích výběru. V inzerátu jsou uvedeny nejen požadavky, které jsou nutné pro výkon práce, ale zároveň inzerát obsahuje i to, co společnost potenciálnímu pracovníkovi nabízí. Dále tam uchazeč najde úplný název pozice a místo výkonu práce, o jaký druh pracovního poměru se jedná, datum požadovaného nástupu do zaměstnání, zařazení do organizační struktury, náplň pracovní činnosti, počet dnů dovolené, co se od uchazeče požaduje, na co se uchazeč naopak může těšit, co je pro něj nutností, aby uměl a znal a co je pro něj výhodou. V příloze 6 je možné nahlédnout, jak vypadá pracovní inzerát společnosti Olymptoy, s. r.o. Tento inzerát je konkrétně pro opraváře hraček, kde si společnost může dovolit být kreativní a vtipná.

#### **4.3.4 Metody vyhledávání a výběru**

Proces vyhledávání nových pracovníků začíná ve chvíli, kdy společnost potřebuje najít pracovníka na volnou pracovní pozici. Metodami vyhledávání a výběru pracovníků se zabývá HR oddělení. Personální pracovnice komplexně zajišťuje a realizuje proces náboru a výběru pracovníků, vykonává poradenskou činnost pro vedoucí jednotlivých oddělení a spolupracuje s nimi při výběru vhodných uchazečů na volné pracovní pozice. K tomuto vyhledávání využívá společnost Olymptoy, s. r. o. následujících metod:

- inzerce na pracovních portálech;

- Nehvizdský kurýr – místní zpravodaj vycházející každý kalendářní měsíc po celý rok;
- zveřejnění inzerátu na facebookových stránkách;
- vyvěšení inzerátu ve společnosti;
- interní zdroje;
- mobilní aplikace Práce za rohem;
- doporučení konkrétního uchazeče stávajícím pracovníkem.

Společnost Olymptoy, s. r. o. hodně využívá pracovní portály jobs.cz a prace.cz, které jsou zvláště nyní v moderní, převážně elektronické době, velmi nápomocní při hledání nového pracovníka. Na kariérní portál jobs.cz vyvěšuje inzeráty, které se týkají administrativních a vedoucích pozic. Oproti tomu na portál prace.cz uveřejňují volné pozice do výroby a skladu. Zde ve společnosti se na skladnické pozice a pozice do výroby uchazeči shánějí obtížněji oproti vedoucím pozicím, na které se hlásí větší množství lidí.

Vzhledem k tomu, že společnost Olymptoy, s. r. o. má několik tzv. dceřiných společností, je zde běžné, že dochází k obsazování volných pracovních pozic z interních zdrojů. Pracovníci kolují mezi jednotlivými společnostmi, a to i na různých pozicích. V případě uvolnění nebo vytvoření nového pracovního místa dochází často k jeho obsazení pracovníkem buď z jiného oddělení, nebo dceřiné společnosti. Zároveň se stává, že na volné pozice nastupují rodinní příslušníci stávajících pracovníků. Společnost se snaží i s bývalými pracovníky udržet dobré vztahy, proto někdy na volnou pozici nastoupí i bývalý pracovník, popř. se společností spolupracuje na dohodu o provedení práce.

Doporučení uchazeče je dobrým a osvědčeným způsobem, jak získat nového pracovníka. Uchazeč získá první přímou informaci již dopředu od stávajícího pracovníka a může se snadněji rozhodovat. V případě, že nového uchazeče doporučí stávající pracovník a uchazeč projde výběrovým řízením a ve společnosti setrvá alespoň po dobu půl roku, dostane pracovník, který ho doporučil, jednorázovou odměnu ve výši 5 000 Kč.

Během celého výběrového procesu jsou zúčastněni nejen personalistka, ale i vedoucí pracovník, tedy manažer příslušného oddělení. Společně s personalistou je spoluzodpovědný za výběr kandidáta, se kterým by měl v dalším období úzce spolupracovat. Důležité jsou jak uchazečovy odborné znalosti, schopnosti, dovednosti a praxe, ale také osobní sympatie, tj. jak si budou vzájemně rozumět. Neméně důležité je, aby se uchazeč dobře začlenil do jeho pracovního týmu. Pro uskutečnění správného výběru je tedy nutná přítomnost jak personalistky

jako odborníka na lidské zdroje, tak i manažera jako kvalifikovaného odborníka a přímého nadřízeného

Výběrové řízení má tři kola. Po samotném vyhledávání pracovníků, když se personalistce nashromáždí odpovědi zájemců o zaměstnání, přichází na řadu první důležitý krok, a to je tzv. předvýběr uchazečů. Dochází ke třídění všech zaslanych životopisů, a to na základě vyhodnocení požadavků, které byly na danou pozici stanoveny a uveřejněny v inzerátu. Společnost dává většinou časový prostor 2–3 týdny k zaslání životopisů. Prvním krokem v prvním kole je tzv. vizuální selekce. Při vizuální selekci dochází ke zkoumání všech žádostí a posouzení, zda je zasláná žádost oprávněná a má smysl se jí dále zabývat. Tato selekce je prováděna systematicky po celou dobu, kdy je možno zasílat životopisy. Vizuální selekci provádí sama personalistka za neustálého kontaktu s manažerem, pro kterého se pracovník hledá, aby byl včas seznámen s veškerými aktuálními informacemi. Pokud nějakou z žádostí shledá personalistka jako neoprávněnou, tak po diskusi s příslušným manažerem kontaktuje uchazeče s poděkováním za jeho zájem o nabízené zaměstnání a informací o vyřazení jeho nabídky s odůvodněním, proč se tak stalo.

Uchazeči, kteří se svými žádostmi ve vizuální selekci, vyhověli, jsou v co nejbližší době telefonicky kontaktováni pomocí tzv. telefonního screeningu, které je už prvním kolem samotného výběrového řízení. Během tohoto telefonátu se personalistka uchazečů dotazuje, proč by chtěli pracovat právě v Olymptoy, s. r. o., ptá se, co je vede k tomu vykonávat právě tuto pozici, ptá se na představu jejich finančního ohodnocení, aby věděla, zda jsou společnost a uchazeč alespoň přibližně v souladu týkajícího se výše finančního ohodnocení. Většina uchazečů je z prvního kontaktu se společností prostřednictvím telefonního hovoru překvapena, nicméně tato metoda šetří čas oběma stranám. Na základě telefonního screeningu zjistí personalistka základní potřebné informace vedoucí k tomu, zda má význam uchazeče pozvat do druhého kola či nikoli. Pokud je telefonický rozhovor úspěšný z obou stran, uchazeč je pozván k osobnímu pohovoru do společnosti v den, na kterém se obě strany domluví. Je nutná časová shoda uchazeče, personalistky i potenciálního vedoucího pracovníka. Nikdy se nedělá hromadný konfrontační pohovor s více uchazeči a pohovory se časově plánují tak, aby nedošlo k vzájemnému setkání jednotlivých uchazečů na recepci.

Jako druhé kolo výběrového řízení slouží osobní pohovor. K pohovoru jsou pozváni ti uchazeči, kteří úspěšně prošli prvním kolem výběrového řízení. O jejich postupu do druhého kola jsou informováni ihned prostřednictvím telefonátu a dále do e-mailu. Pohovor vždy začíná představením obou zúčastněných stran. Personalistka se představí, vysvětlí, co má

ve společnosti na starost a uchazeče obeznámí s přibližným obsahem a rozsahem jejich rozhovoru. Poté se představí přímý nadřízený, který by s uchazečem spolupracoval v případě jeho přijetí. Při tomto rozhovoru se dozví, jak dlouho ve společnosti pracuje, jakou funkci zastává a jaké jsou jeho hlavní každodenní pracovní povinnosti. Poté dostane slovo uchazeč. Má vyhrazený čas na to, aby představil sebe a své dosavadní pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání, důvody, proč by rád pracoval právě ve společnosti Olymptoy, s. r. o., proč by měl být vybrán právě on, čím může společnosti přispět, co může nabídnout a zároveň je požádán o popis svých kladných i záporných stránek. Tento prostor je určený pouze pro uchazeče a nechává se mu zcela volný prostor. Personalistka se poté společně s manažerem doptá na případné potřebné doplňující otázky nebo upřesnění v případě nějakých nejasností. Následně si slovo bere personalistka, která uchazeči přiblíží detailně nabízenou pracovní pozici, sdělí její kladné i záporné pracovní stránky a co tato práce konkrétně obnáší. Uchazeč se dozví informace o tom, jak probíhá běžný pracovní den na dané pozici, dozví se konkrétní náplň pracovní pozice, potřebné každodenní činnosti, co od něj společnost očekává a co je mu naopak schopna nabídnout, jaká je pracovní doba, jak vypadá jeho pracovní tým a dozví se celou finanční nabídku, která zahrnuje nejen fixní mzdu, ale i škálu benefitů a formu odměňování. Ke konci pohovoru dostane uchazeč prostor pro dotazy a jsou mu sděleny informace o tom, jaký bude následující postup a kdy se dozví, zda postupuje do dalšího kola výběrového řízení. O tom, zda uchazeč postupuje do třetího kola, rozhoduje několik okolností, a to shoda lidských faktorů a zkušeností, setkání finanční nabídky a poptávky, soulad názoru personalistky a vedoucího pracovníka.

Třetí kolo výběrového řízení zahrnuje odborný test, práci s počítačem a test z anglického jazyka. Test a jeho zadání se liší podle pozice, na kterou se uchazeč hledá. Např. do finančního oddělení se dělá test z účetnictví, v případě uchazeče o místo v obchodním oddělení dostává test v Excelu, aby ukázal, jak umí pracovat s čísly a tabulkami, zda ovládá kontingenční tabulky a obecně excelovské funkce. U tohoto posledního kola je důležité podotknout, že personalistka ani manažer nemají problém uchazeči poradit, pokud přizná, že už něco podobného dlouho nezpracovával a nemůže si danou věc vybavit. Rádi přijmou někoho, kdo přizná, že něco neví, nebo si to nepamatuje. Důležitou roli zde totiž hraje sebereflexe a schopnost přiznat svou neznalost, poradit si s pomocí a radou od druhých.

Občas se stane, že po vyhodnocení výsledků a celého průběhu pohovoru se zjistí, že by se uchazeč výborně hodil na jinou pozici, která je ale momentálně obsazená. Proto zde společnost volí upřímnost, uchazeči tuto skutečnost sdělí s tím, že by ho ráda kontaktovala,

jakmile se pozice uvolní, pokud bude mít dále trvající zájem. Tento přístup se společnosti už nejednou vyplatil, kdy tímto způsobem již několik lidí o pár měsíců později úspěšně zaměstnala.

#### 4.3.5 **Adaptace pracovníků**

Adaptační proces je velmi důležitá součást každého nástupu nového pracovníka. Během adaptace získává nový pracovník potřebné znalosti a zkušenosti, které jsou nezbytně nutné pro vykonávání jeho nové pracovní pozice. Cílem samotné adaptace je vždy minimalizovat rizika, která jsou spojená s nástupem do nového pracovního prostředí. Zároveň jejím účelem je pracovníka co nejvíce přiblížit jeho pracovnímu prostředí, co nejlépe ho seznámit s pracovním kolektivem a každodenní pracovní náplní. Správná adaptace zvyšuje pracovní spokojenost nově nastupujících pracovníků, vede k rozvoji jak po odborné, tak po osobnostní stránce, snižuje odchody během jejich zkušební doby a vede k lepším pracovním výkonům.

Společnost Olymptoy, s. r. o. nemá stanovený adaptační plán, který by obsahoval jednotlivé kroky a jejich časový horizont. Žádný nově nastupující pracovník neobdrží svůj přesný adaptační plán. K vyhodnocení průběhu adaptace ze strany společnosti dochází ve spolupráci s vedoucím pracovníkem, personalistou a přiděleným pracovníkem tzv. tutorem, který má nového kolegu během jeho zkušební doby na starosti. Konkrétní výstupy, hodnocení a výsledky si převezme personalistka, která je uschová do osobní složky pracovníka. Vyhodnocení předchází pravidelná kontrola vykonaného množství a kvality odvedené práce nového pracovníka, jeho schopnosti a ochoty spolupráce s pracovním týmem.

Adaptační proces je hodně individuální. Ve finančním oddělení je největší fluktuace, proto si účetní samy vytvořily svůj osobní adaptační plán, který samozřejmě schválil vedoucí oddělení i personalistka společnosti. Tento plán má každé nové účetní pomoci s tím, jak firmy, které účtují, fungují, aby se mohly rychleji zorientovat.

Každý nový pracovník dostává smlouvu na dobu určitou, a to na dobu jednoho roku. Během této doby se pracovník neustále učí a nebývá tak produktivní jako ostatní pracovníci, kteří se mu obvykle musí i nadále věnovat, což činí další finanční náklady navíc, kdy se produktivita práce ostatních pracovníků přece jen snižuje.

Samotná adaptace ve společnosti začne přidělením tzv. tutora nově nastupujícímu pracovníkovi. Tutor bývá obvykle jeden z kolegů, který pracuje ve stejném oddělení a zastává buď stejnou, nebo velmi podobnou pozici. V některých případech to je osoba, která ze společnosti odchází, takže svou práci přímo předává svému nástupci. Tutor obeznámí

nového člena týmu s jeho pracovištěm, novými kolegy a pracovním prostředím během prvního dne nástupu do zaměstnání. Vysvětlí mu i veškerá školení, která musí absolvovat. Na adaptaci nově příchozího pracovníka dohlíží přímý nadřízený, tedy vedoucí oddělení, po celou jeho zkušební dobu. Vzhledem k tomu, že věnovat se novému kolegovi je pro tutora časově náročné, protože musí své pracovní úkoly a povinnosti upravit tak, aby se svému svěřenci mohl plně věnovat a jeho adaptace tak proběhla dobře a kvalitně.

Po uplynutí jednoho roku od nástupu nového pracovníka zpravidla proběhne schůzka s personalistkou i nadřízeným pracovníkem o tom, jak se mu práce na dané pozici líbí, co se povedlo, co se nepovedlo a jaké jsou další vyhlídky a představy do budoucna. Na základě oboustranné dohody a spokojenosti se smlouva změní ve smlouvu na dobu neurčitou.



#### 4.4 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti

V této části diplomové práce je obsažen rozhovor, který byl proveden s personalistkou společnosti Olymptoy, s. r. o. Rozhovor probíhal polostrukturovanou formou a pokládané otázky byly otevřeného typu, aby mohly být případně doplněny nebo upřesněny ze strany personalistky. Otázky se týkaly fungování personálního oddělení a byly zaměřené především na procesy týkající se vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků.

Otázky byly personalistce kladeny rovnou bez přípravy na základě předchozí domluvy před sjednanou schůzkou. Samotné otázky jsou uvedeny v příloze 1.

**1) Jak dlouho se zabýváte personální činností v této společnosti?**

*„Personalistice se věnuji již 5. rokem zde ve společnosti. Tato funkce mi byla přidělena k mé tehdy stávající pozici, když odešla bývalá personalistka, a tato pozice mi už zůstala. Dříve jsem vykonávala pouze funkci asistentky ředitele, nyní mám k tomu na starosti celou personální agendu zde v Olymptoy, s. r. o. i všech našich dceřiných společnostech.“*

**2) Kolik pracovníků je zaměstnaných společně s Vámi na personálním oddělení?**

*„Pod personálním oddělením pracuji jen já a mám na starost veškerou personální agendu. K tomu mám stále svou funkci osobní asistentky ředitele a nově mám na starost dotace všech našich společností.“*

**3) Proč jste zaměstnaná v HR oddělení pouze Vy sama?**

*„Od nového roku je v plánu najít někoho, komu bych ráda předala buď celou, nebo alespoň většinu personální agendy, do které spadá i zpracování mezd každý měsíc. Abych se mohla naplno věnovat práci asistentky a spravovat dotace, potřebuji tuto agendu předat někomu, kdo to zvládne sám. Na této pozici jsem začala pracovat původně. Vzhledem k tomu, že naše společnost neustále roste, práce přibývá ve všech ohledech, tak již nezvládám zabezpečovat všechny tyto činnosti sama.“*

**4) Má společnost vnitřní personální směrnice?**

*„Ano, má. Společnost má interní směrnice, mezi které patří i personální směrnice. Ta stanovuje postup jak při přijímání nových pracovníků, tak jejich pravidla pro propouštění a postup vzdělávání.“*

**5) Jaký je postup při obsazování volného pracovního místa?**

*„Pokyn k najmutí nového pracovníka většinou přichází od vedoucího příslušného oddělení, který mi zadá požadavek, jakou pozici potřebuje obsadit, jakého pracovníka mám hledat a kdy ho nejlépe potřebuje. Po všech těchto důležitých informacích, které jsou pro mě k zadání inzerátu nezbytné, je nutné, aby vyhledání nového pracovníka schválil ředitel společnosti. Poté zahajuji proces vyhledávání a učiním k tomu všechny potřebné kroky.“*

**6) Jaké metody k vyhledávání pracovníků používáte?**

*„Převážně využíváme pracovní portály jobs.cz a práce.cz, na tyto dva portály vyvěšujeme podle toho, o jakou pozici se jedná. Administrativní pozice se uveřejňují na jobs.cz a pozice do výroby nebo do skladu na portál práce.cz. K vyhledávání pracovníků do výroby a do skladu využíváme ještě mobilní aplikaci Práce za rohem a inzerci v Nehvizdském kurýru. Rádi využíváme možnosti najmout pracovníka na doporučení od kolegy z nějakého oddělení. Zatím se nám tato skutečnost vždy vyplatila a kolega za doporučení ještě k tomu získá finanční odměnu.“*

**7) Jakou pozici je pro Vás nejjednodušší obsadit?**

*„Nejlépe obsaditelné pozice jsou paradoxně pozice ve vysokém managementu, kde jsou vyšší platy a hlásí se nám na ně nejvíce uchazečů. Oproti tomu shánět pracovníky na sklad a do výroby je náročný proces, na tyto inzeráty se nám hlásí velmi malé množství lidí. Jsme mimopražští a nabídek prací ve skladu je zde v okolí opravdu hodně.“*

**8) Jak probíhá prvotní kontakt s uchazeči?**

*„První kontakt probíhá přes telefonní hovor, většina uchazečů je z toho celkem překvapená, ale tímto způsobem šetřím čas sobě i jim. My záměrně neuvádíme v inzerátech finanční ohodnocení a během hovoru se dozvím veškeré uchazečovy požadavky i finanční. Na základě toho zjistím, zda mu mohu nabídnout to, co požaduje. Anebo mu poděkuji a rozloučím se s ním, že jeho požadavkům bohužel nemůžeme vyhovět.“*

**9) Jaké dokumenty vyžadujete od uchazečů?**

*„To záleží na pozici, kterou potřebujeme obsadit. Buď stačí zaslat pouze životopis, nebo životopis a motivační dopis. Na pozice do skladu a do výroby nám stačí pouze životopis, k obsazení takové pozice nepotřebují od uchazeče napsat motivační dopis.“*

#### **10) Jakým způsobem probíhá výběrové řízení?**

*„To je hodně individuální podle obsazované pozice. Samotnému pohovoru vždy předchází tzv. předvýběr. Ten dělám pouze já sama na základě svých zkušeností a praxe. Je to vizuální selekce podle zaslaného životopisu. Pokud uchazeč nemá požadované znalosti, praxi nebo vzdělání, tak ho na pohovor ani nezvu. Ozvu se mu prostřednictvím e – mailu s poděkováním a odůvodněním proč nevyhověl. Samozřejmě se nedívám na veškeré detaily, protože člověka, který je opravdu stoprocentní ve všem, prostě neseženete. Během samotného pohovoru s uchazečem jsem přítomna já a vedoucí oddělení, kam má být uchazeč obsazen. Neděláme hromadné pohovory a nechceme ani, aby se uchazeči vzájemně potkali. Pohovor začíná krátkým představením všech zúčastněných osob, poté nastíním průběh pohovoru, nechám uchazeči prostor, aby se představil, proč by měl pozici získat právě on a poté se doptávám na konkrétní otázky. Samozřejmě je uchazeč během pohovoru obeznámen s nabízenou pracovní pozicí a na závěr je mu nechán prostor pro kladení dotazů.“*

#### **11) Kolik kol má výběrové řízení?**

*„Pohovor mívá dvě nebo tři kola podle obsazované pozice. První kolo je již telefonní kontakt s uchazečem, druhé kolo je samotný pohovor a někdy, pokud si nejsme stále výběrem jisti, děláme třetí kolo, kde je uchazeč podroben testu, vztahující se k jeho pozici, aby předvedl své odborné znalosti.“*

#### **12) Jak dlouhou dobu trvá, než vyberete vhodného uchazeče?**

*„Někdy to bývá přímo na místě během pohovoru. Já i vedoucí pracovník oddělení se naprosto shodneme a víme, že jsme již našeho člověka našli a ostatní naplánované pohovory zrušíme s omluvou, že je již pozice obsazená. Pokud nejsme rozhodnuti hned na místě, uchazečům se snažíme dát vědět nejpozději do čtrnácti dnů ode dne konání pohovoru.“*

**13) Jakým způsobem kontaktujete uchazeče s informací o jeho úspěchu nebo neúspěchu na pohovoru?**

*„Uchazeče kontaktuji buď zasláním e-mailu, anebo formou telefonního hovoru. Uchazeče, který uspěl, kontaktuji tak, že mu zavolám. Zjistím, zda má o danou pozici nadále zájem a domluvíme se na detailech. Ostatním uchazečům posílám e-mail s informací, že nebyli přijati a děkujeme jim za jejich zájem. Snažím se kontaktovat každého zvlášť s konkrétním odůvodněním, proč tomu tak je. Občas ale nestíhám a musím jim poslat hromadný e-mail pouze s informací o nepřijetí a poděkováním za účast.“*

**14) Má společnost sestavený adaptační plán pro nové pracovníky?**

*„Adaptační plán pro nové pracovníky nemáme. Nový pracovník vždy během prvního dne v práci obdrží harmonogram, který obsahuje, co jej čeká během zkušební doby. Také mu je přidělen mentor, který ho během jeho adaptace má na starost. Mentor má za úkol na něj dohlížet, seznámit ho s pracovním prostředím, s kolektivem a jeho pracovní náplní. Většinou to je kolega z oddělení nebo přímo vedoucí oddělení. Takový adaptační plán je sestavený vlastně jen pro finanční oddělení, a to hlavně za pomoci kolegyně, které tam pracují. Protože v tomto oddělení je největší fluktuace pracovníků.“*

**15) Jak dlouho trvá adaptační proces nového pracovníka?**

*„My tady říkáme, že taková adaptace nového kolegy trvá zhruba rok. I z tohoto důvodu vždy novým pracovníkům dáváme smlouvu na dobu určitou, a to zpravidla na jeden rok. Během tohoto roku se člověk neustále učí a vydělává vlastně hlavně sám na sebe, protože jeho výběr a nástup stojí společnost značnou spoustu peněz. Ale samotný proces zaučení, kdy ho má na starost mentor, bývá zhruba jeden až dva měsíce.“*

**16) Jak hodnotíte úspěšnost adaptačního procesu?**

*„K vyhodnocení průběhu adaptace dochází ve spolupráci s vedoucím pracovníkem, a přiděleným mentorem, který měl nového kolegu na starost. Konkrétní výstupy, hodnocení a výsledky si přeberu a uschová do osobní složky pracovníka. Vyhodnocení předchází pravidelná kontrola vykonaného množství a kvality odvedené práce. Hodnocení zahrnuje i schopnost a ochotu nového pracovníka spolupracovat se svými kolegy a uposlechnout pokyny nadřízeného.“*

## 4.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

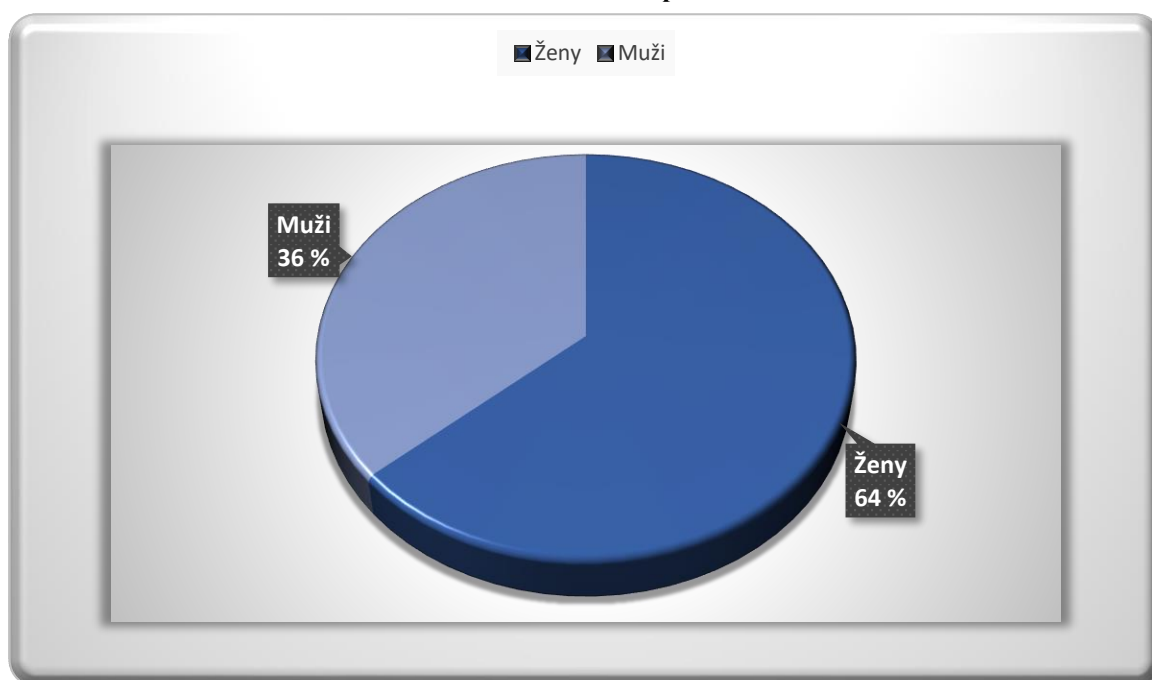
Ve společnosti Olymptoy, s. r. o. bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož účelem bylo zjištění úrovně kvality procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků z pohledu samotných pracovníků. Jeho cílem bylo na základě zjištěných poznatků z pohledů samotných pracovníků zanalyzovat aktuální stav těchto procesů, odhalit jejich slabší stránky a navrhnout případná vylepšení a řešení tak, aby se tyto procesy zefektivnily a staly se přínosnými jak pro uchazeče i nové pracovníky, tak i pro celou společnost. Dotazník měl ověřit, zda pohled personalisty a pracovníků na tyto procesy je totožný.

Dotazník obsahoval otázky týkající se průběhu vyhledávání, výběru a následné adaptace pracovníků. Dotazník také zahrnoval i identifikační otázky.

Dotazníkové šetření bylo založeno na anonymitě. Anonymita pomáhá k větší otevřenosti a pravdivosti, protože pracovníci na otázky odpovídají zcela podle svého vlastního pocitu a uvážení, beze strachu, že jejich odpověď by případně mohla s sebou nést pro ně do budoucna nějaké negativní důsledky. Oslovení respondenti měli na vyplnění dotazníku 14 kalendářních dní, což lze považovat za dostatečně dlouhý čas nejen na vyplnění dotazníku, ale také k promyšlení jejich odpovědí. Vyplnění samotného dotazníku nemělo stanoveno žádný časový limit. Dotazník, který je uveden v příloze 6, obsahoval celkem 30 otázek, které byly uzavřené i částečně otevřené. Částečně otevřené otázky obsahovaly odpovědi typu „jiné“, které jednak nahradily respondentovi případnou již předtištěnou nevyhovující odpověď a také jim tím byla nabídnuta možnost, u které se mohli více rozepsat a rozšířit tak svou odpověď. Osloveni byli všichni pracovníci společnosti Olymptoy, s. r. o., kteří fyzicky pracují v sídle firmy a vykonávají administrativní činnosti. Z celkového počtu 22 pracovníků dotazník vyplnilo 22 z nich, takže návratnost dotazníků celkem činila celých 100 % díky jejich ochotě ke spolupráci. Cílem provedeného dotazníkového šetření bylo zjistit, co vedlo současné pracovníky k tomu, aby si své budoucí pracovní místo zvolili právě ve společnosti Olymptoy, s. r. o., co je na pracovní nabídce motivovalo, z jakých zdrojů se o pracovním místě dozvěděli, jak probíhal přijímací pohovor, jak vypadal jejich adaptační proces, jestli jim byla věnována dostatečná pozornost, péče a čas, zda se necítili v průběhu adaptace příliš pod tlakem na jejich výkon. Dotazník obsahoval i otázky týkající se jejich identifikačních údajů a v jeho závěru dostali pracovníci volný prostor vyjádřit svůj názor k průběhu pohovoru a jejich adaptaci.

Na grafu 1 je patrné, že ve společnosti značně převažuje množství žen nad muži. Zastoupení žen činí 64 % oproti mužům, kteří mají zastoupení 36 %. Toto procentuální vyjádření zastoupení mužů a žen odpovídá reálnému zastoupení ve společnosti podle pohlaví díky 100% účasti pracovníků na dotazníku.

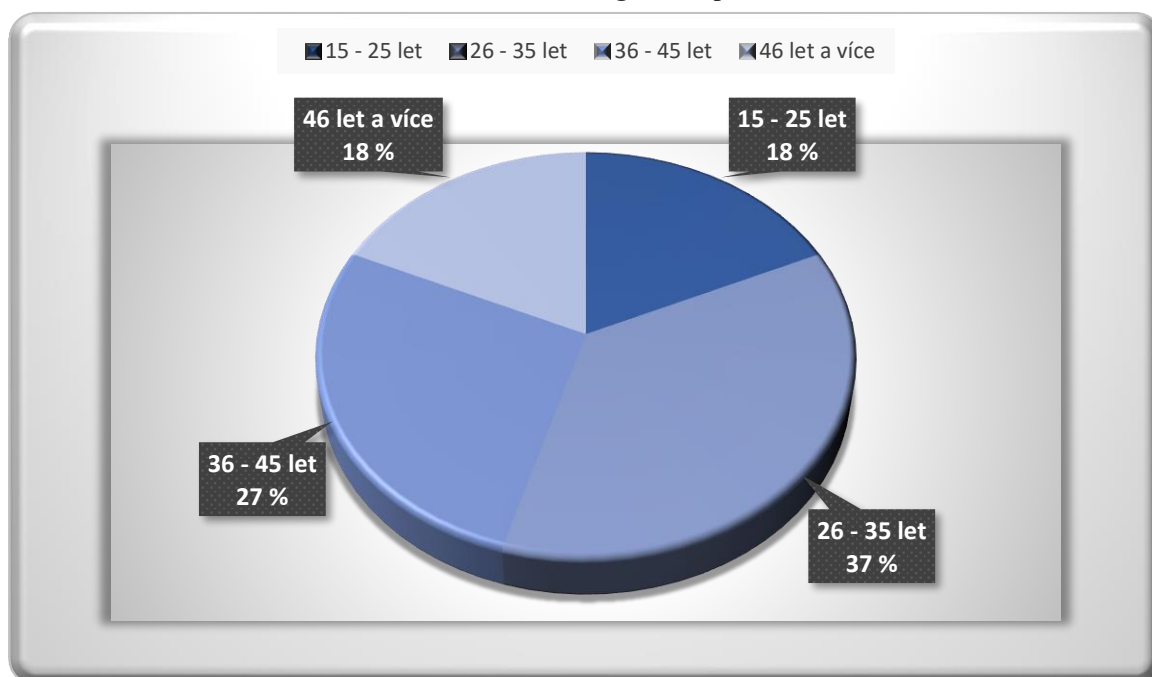
**Graf 1 – Pohlaví respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 2 je zobrazena věková struktura pracovníků. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou pracovníci ve věku 26–35 let, kteří mají zastoupení 37 %. O 10 % nižší zastoupení má starší kategorie pracovníků ve věku 36–45 let a to 27 %. Vyrovnané procentuální zastoupení má nejmladší a nejstarší věková kategorie pracovníků. Skupina spadající do kategorie 15–25 let a 46 let a více mají shodné zastoupení ve výši 18 %. Věková struktura všech pracovníků ve společnosti je reálného zobrazení.

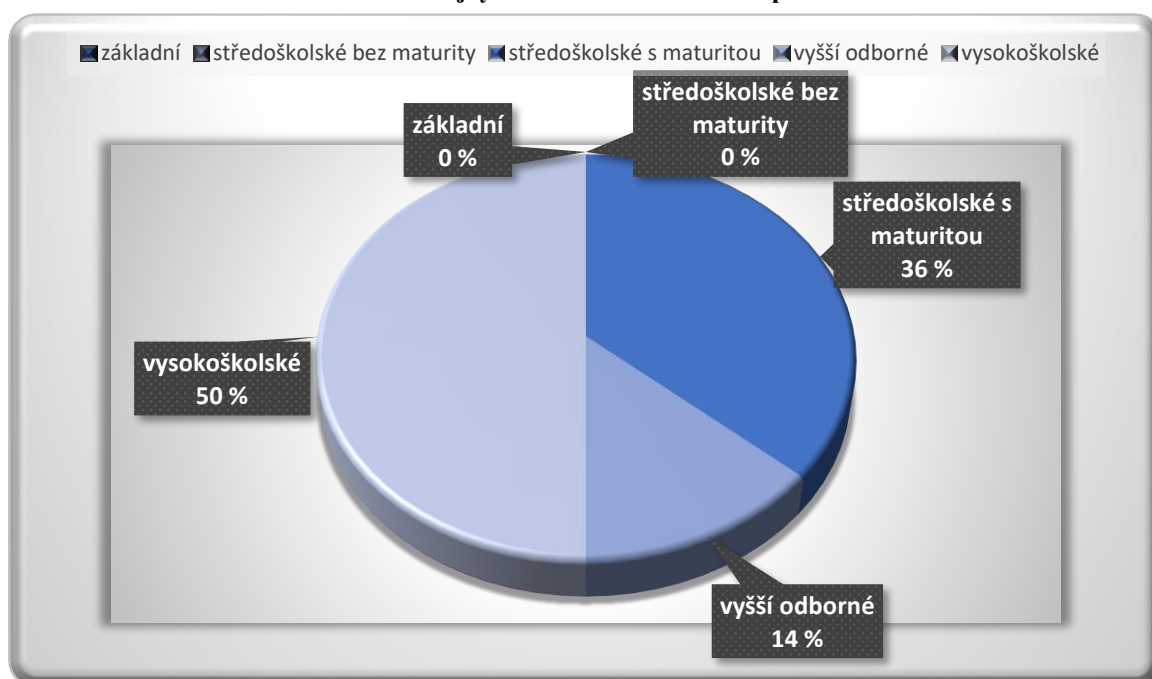
**Graf 2- Věková kategorie respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání zobrazené na grafu 3, které pracovníci uvedli nejčastěji, je vysokoškolské. Označilo ho celkem 50 % respondentů. Druhým nejčastějším vzděláním je středoškolské s maturitou s 36 % a na posledním místě vyšší odborné, které má 14 % pracovníků. Tyto zjištěné skutečnosti potvrzují, že respondenti pracující na administrativních pozicích potřebují odborné znalosti a dovednosti, takže potřebné vzdělání je pro vykonávání takového druhu práce nezbytné. Oproti tomu vzdělání základní ani středoškolské bez maturity neuvedl žádný z respondentů. Tyto druhy vzdělání se dají předpokládat na jiných pozicích spadajících do výroby a do skladu, kde výzkum prováděn nebyl.

**Graf 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**

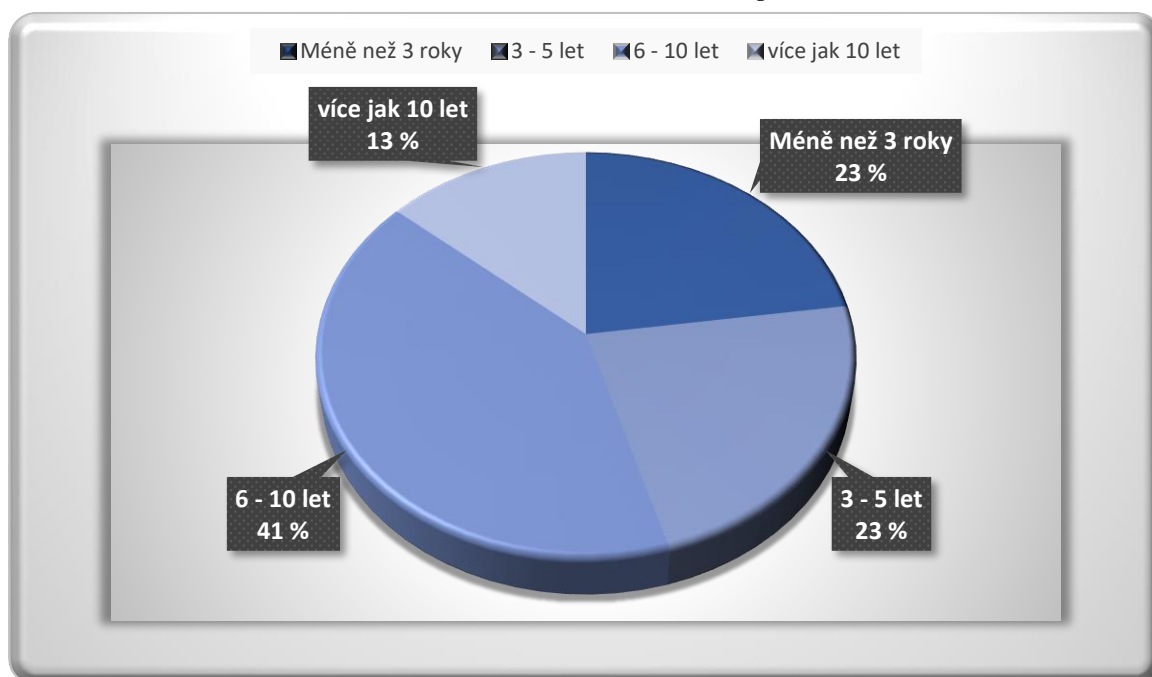


Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4 znázorňuje přetrvávající délku pracovního poměru. Jak je z grafu 4 patrné, značně převyšuje délka pracovního poměru po dobu 6–10 let ve výši 41%. Doba 3–5 let a méně než 3 roky uvedlo shodně 23 % respondentů. Více jak 10 let ve společnosti pracuje 13 % dotázaných. Z uvedených odpovědí vyplývá, že více jak polovina pracovníků má zde ve společnosti pracovní poměr dlouhodobého charakteru. To potvrzuje skutečnost, že společnost Olympoty, s. r. o. má nízkou fluktuaci pracovníků a snaží se své pracovníky udržet.

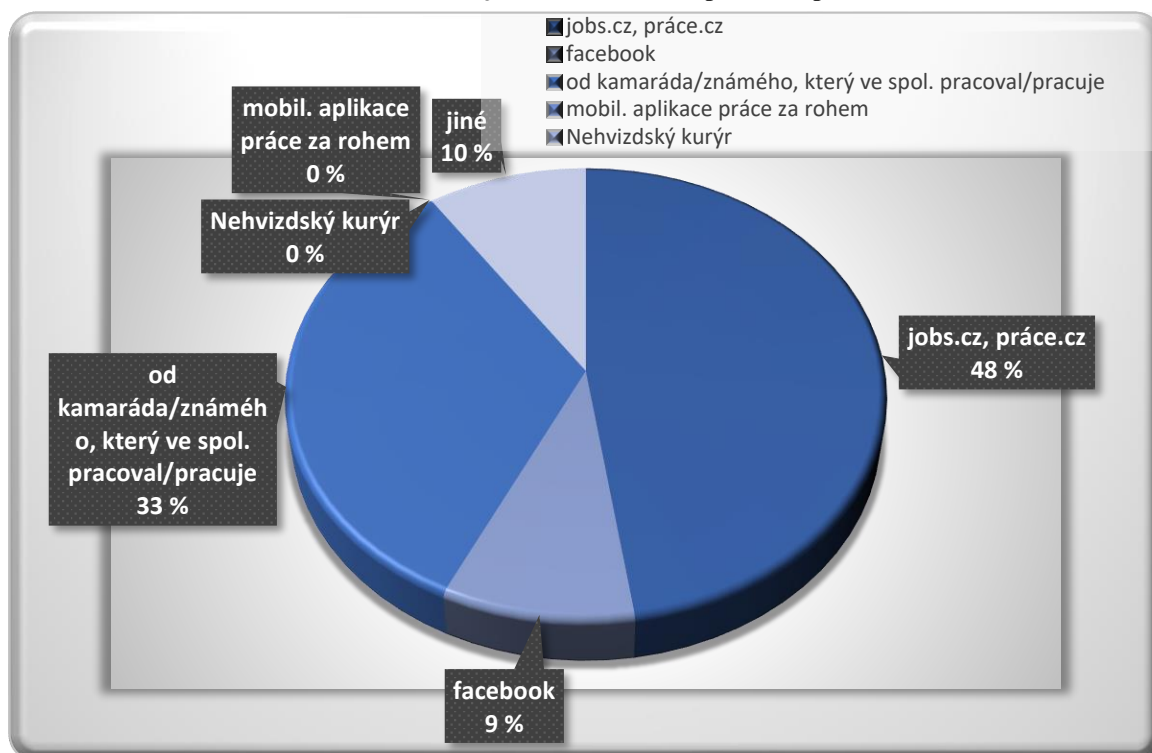
**Graf 4 – Doba trvání zaměstnání ve společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 zobrazuje způsob, jakým se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě. Téměř polovina, a to celých 48 % dotázaných, označila pracovní portály jobs.cz a práce.cz, kde byl inzerát vyvěšen. Druhým nejčastějším způsobem, jak se pracovníci dozvěděli o pracovní příležitosti zde ve společnosti, bylo na doporučení od stávajícího pracovníka, které uvedlo 33 % dotázaných. Tyto zjištěné skutečnosti potvrzují fakt, že se jedná o dobrý a osvědčený způsob, kterého společnost ráda využívá, jak získat nové kolegy do týmu. Tento způsob s sebou přináší i finanční bonus za doporučení. Mobilní aplikaci Práci za rohem a Nehvizdského kurýra označilo 0 % pracovníků, což potvrzuje sdělení personalistky, že těchto prostředků k uveřejnění inzerátu se využívá hlavně při hledání pracovníků na volnou pozici ve výrobě a ve skladu, nikoli na administrativních pozicích. Mezi odpovědi jiné patří Úřad práce a informace o volné pracovní pozici vyvěšené na informační tabuli na veřejně přístupném místě v sídle společnosti.

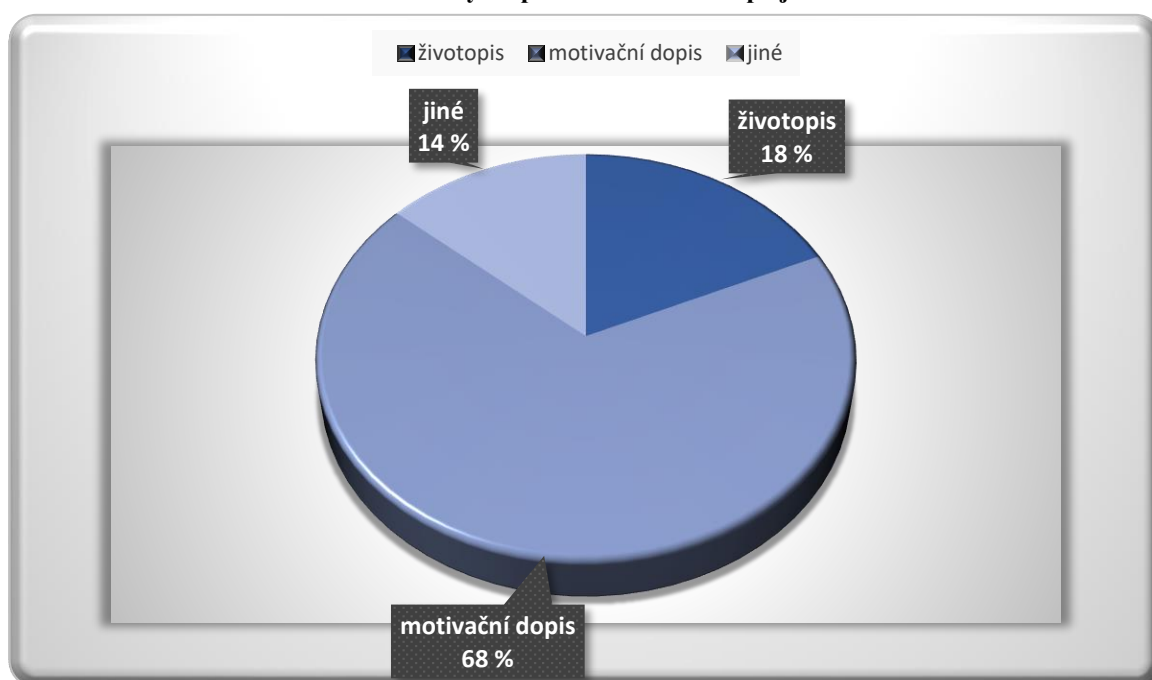
**Graf 5 – Zdroj informací o volné pracovní pozici**



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 6 všichni respondenti zaslali svůj životopis při reakci na inzerát. Celých 68 % posílalo společně s životopisem i motivační dopis. Toto procentuální vyjádření, kdy většina uchazečů zasílala s životopisem společně motivační dopis, potvrzuje fakt, že společnost zajímá nejen vzdělání, ale to, co může společnosti uchazeč nabídnout a již dle informací obsažených v motivačním dopise zhodnotit, proč právě tento uchazeč je pro ně zajímavý. 14 % uchazečů označilo i možnost jiné, kde uvedli doporučení od předešlého zaměstnavatele a výpis z rejstříku trestů.

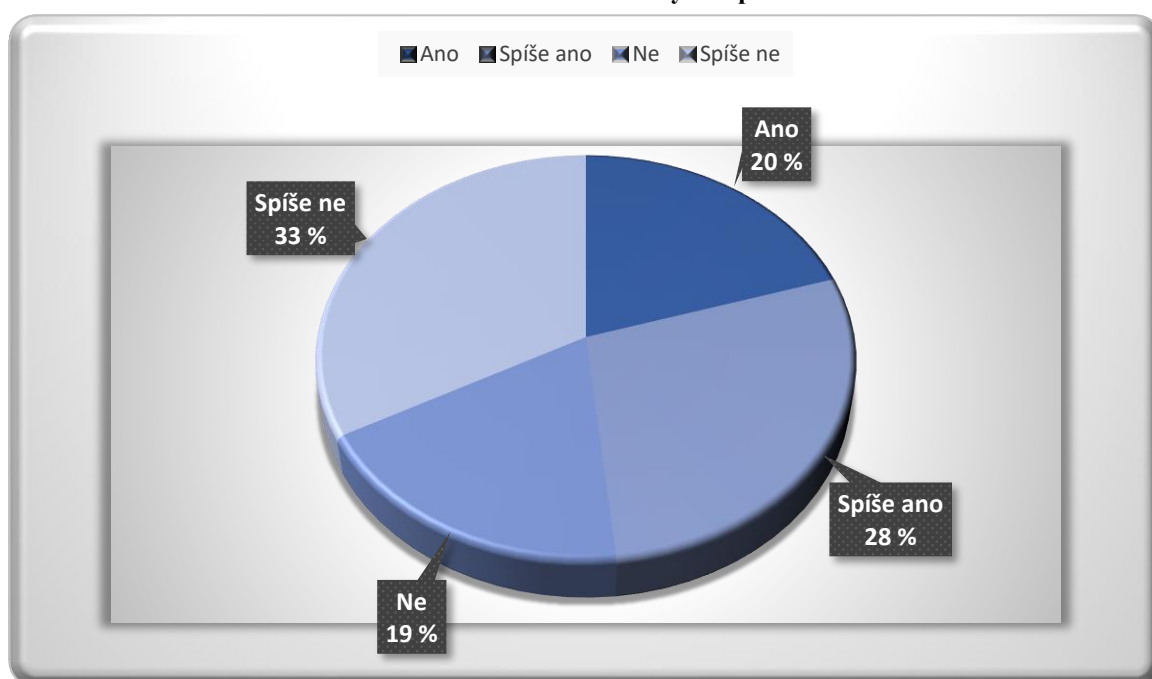
**Graf 6 – Dokumenty respondentů zaslané k přijímacímu řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7 znázorňuje spokojenost pracovníků s obsaženými informacemi v inzerátu, na který reagovali. Tato otázka ukazuje, zda inzerát podle uchazečů obsahoval všechny podstatné informace, které pro ně byly při hledání pracovního místa důležité. Pouze 20 % uvedlo odpověď ano, 28 % spíše ano. Oproti tomu odpověď ne označilo 19 % uchazečů a celých 33 % uvedlo spíše ne. Z těchto zjištěných skutečností lze odvodit, že velké množství pracovníků s informacemi uvedenými v inzerátu spokojené nebylo a nacházely se v něm značné nedostatky, kterých by se pro příště společnost měla vyvarovat a do inzerátu vložit více přesnějších informací.

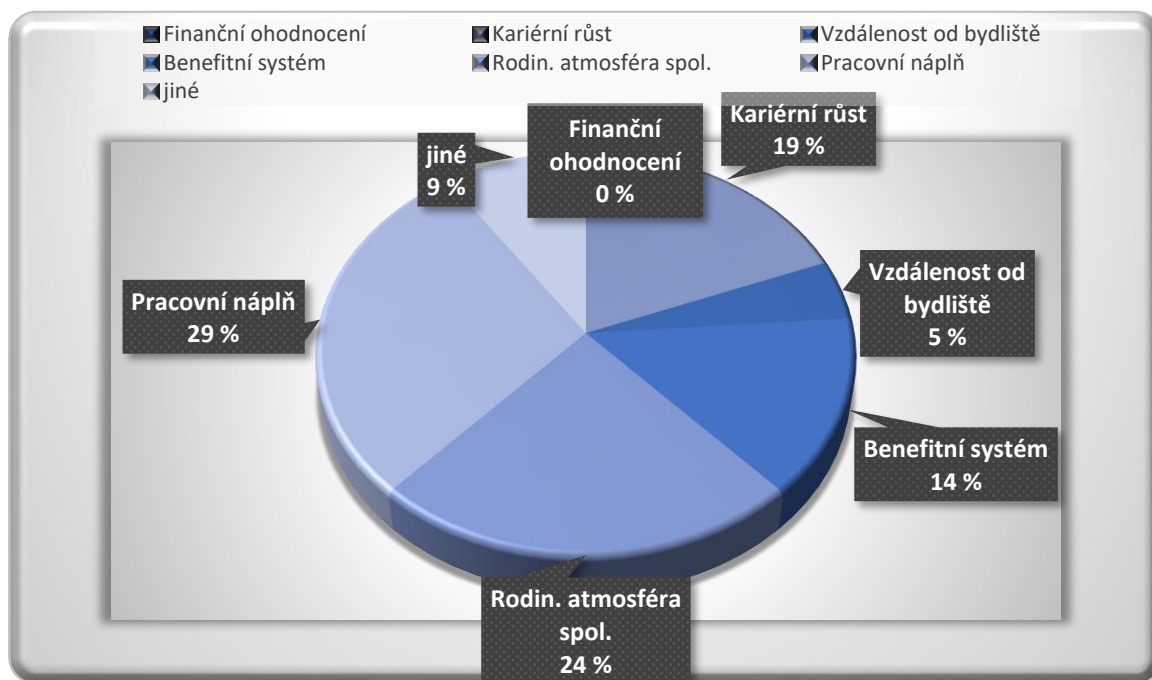
**Graf 7 – Kvalita informací obsažených v pracovní nabídce**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu 8 jsou vyobrazeny informace, které pracovníky zaujaly a podnítily je na inzerát reagovat. Nejvíce z nich 29 % motivovala pracovní náplň, hned na druhé příčce byla uvedena příjemná rodinná atmosféra ve společnosti, která zaujala 24 % uchazečů. Další motivací byla možnost pracovního růstu a kariérního rozvoje, tu uvedlo 19 % a benefitní systém označilo 14 %. Vzdálenost od bydliště uvedlo pouze 5 % pracovníků.

**Graf 8 – Důvod prvotního zájmu o zaměstnání**



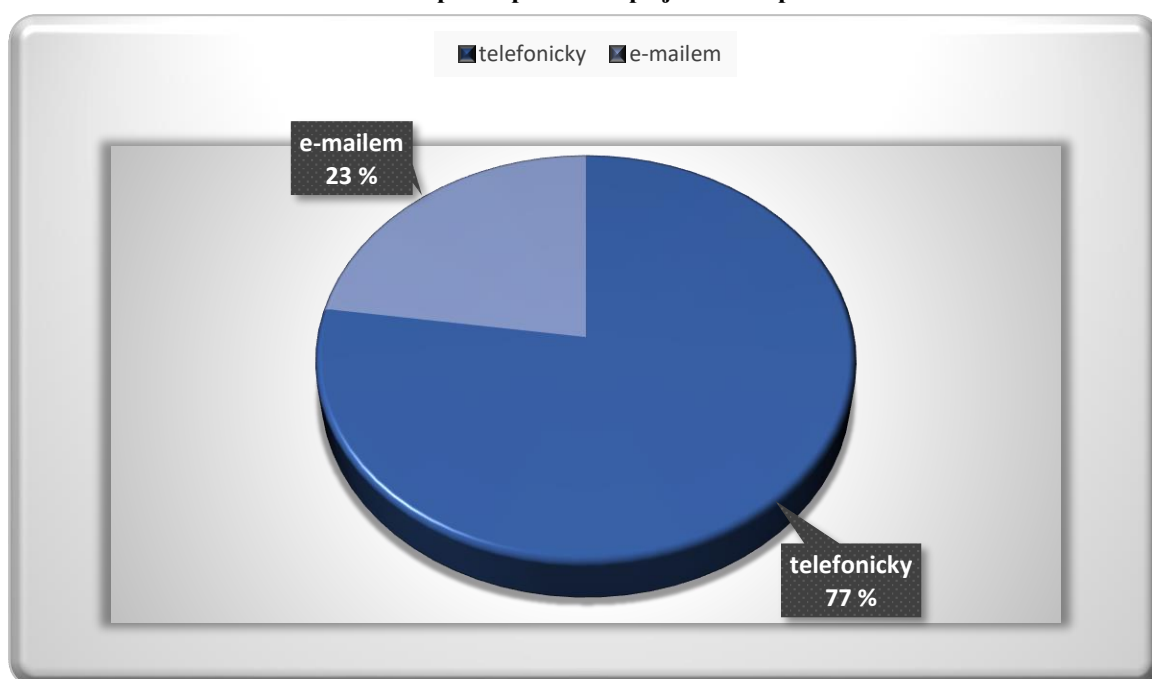
Zdroj: Vlastní zpracování

### Co byste v inzerátu změnil/a či doplnil/a?

Tato otázka dávala respondentům prostor vyjádřit své názory na inzerát a obsah informací v něm, co by případně změnili nebo tam přidali. Často vyskytující se odpovědí bylo chybějící finanční ohodnocení, alespoň uvedení přibližné hrubé mzdy bez finančních benefitů. Dále podle jedné z respondentek inzerát obsahoval nabídku svozu pracovníků do zaměstnání, protože sídlo společnosti je mimo Prahu. Tato nabídka nebyla konkretizovaná a respondentka se až později dozvěděla, že svoz probíhá pro velmi omezený počet lidí mikrobusem a není vhodný pro mimopražské, protože se týká pouze svozu pracovníků vždy jen z jednoho místa z Prahy, kam se musí každý dopravit sám.

Graf 9 zobrazuje způsob, jakým byli kontaktováni a pozváni personalistkou k pohovoru. 77 % dotázaných uvedlo, že byli kontaktováni telefonicky, jen 23 % prostřednictvím e-mailu. Telefonický kontakt je nejlepší možný způsob prvního kontaktu s uchazeči. Personalistka i uchazeč mají ihned zpětnou vazbu a není zde riziko vzniku delší prodlevy jako u e-mailové komunikace, jehož důsledkem může být i to, že by se uchazeči nemuseli dozvědět včas o konání výběrového pohovoru. Často při telefonickém kontaktu vzniká první dojem a personalistka má možnost od uchazeče zjistit všechny potřebné informace a na jejich základě uchazeče pozvat na pohovor či nikoli.

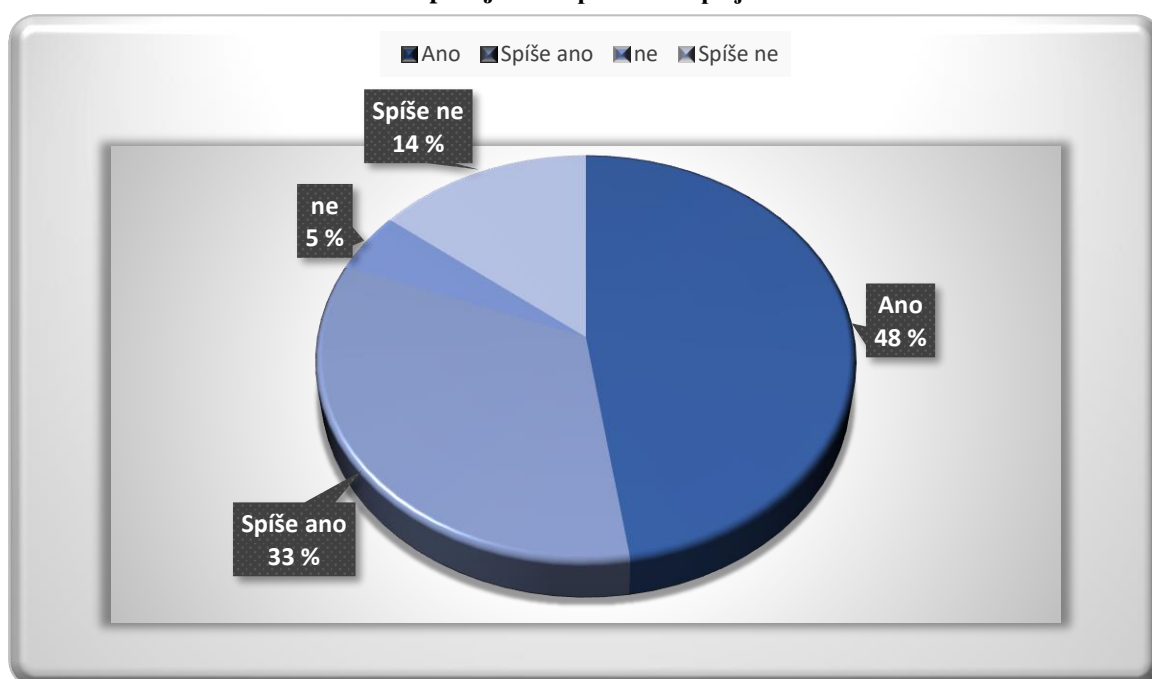
**Graf 9 – Způsob pozvání k přijímacímu pohovoru**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10 vyjadřuje spokojenost pracovníků s průběhem výběrového řízení. Odpověď ano uvedlo v tomto případě 48 % a spíše ano 33 %. Oproti tomu odpověď spíše ne označilo pouze 14 % a ne 5 %. Z výsledků je zřetelně jasné, že spokojenost s průběhem pohovoru značně převládá a společnost si na něm dává záležet. Ovšem i přes převažující spokojenost stojí k zamyšlení, z jakého důvodu několik málo uchazečů spokojeno nebylo. Mohlo to ovlivnit hned několik faktorů jako jsou např. vzájemné sympatie, časový tlak, hodně nebo naopak málo informací. Odpověď ne uvedl pouze jeden z respondentů. Kladné převažující výsledky jsou pro společnost důležitou zpětnou vazbu a ukazují, že průběh pohovoru mají dobře sestavený.

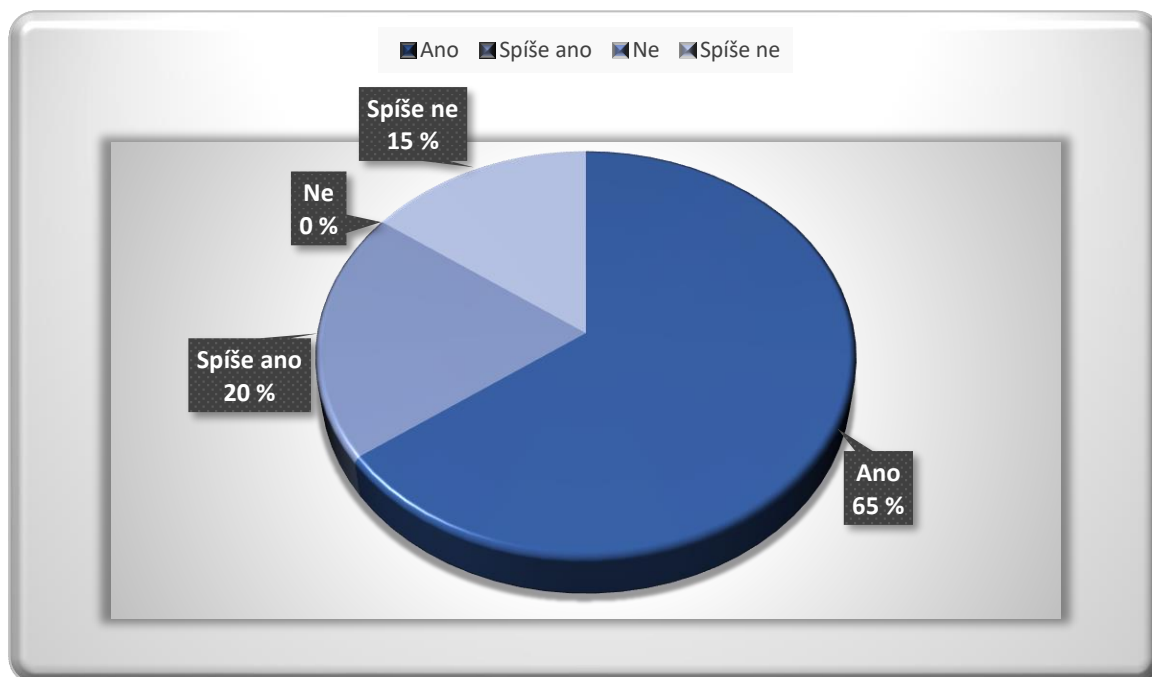
**Graf 10 – Spokojenost s průběhem přijímacího řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 vypovídá, že 85 % pracovníků bylo spokojeno se srozumitelností jim kladených dotazů během pohovoru. Srozumitelnost dotazů a předávaných informací je během pohovoru velmi důležitá. Je žádané, aby uchazeč z pohovoru odcházel dobře informován a měl dostatečnou představu o pracovním místě, náplni práce, pracovní době, pracovních podmínkách a co od něj společnost požaduje, i naopak co mu nabízí.

**Graf 11 – Srozumitelnost kladených otázek u přijímacího pohovoru**

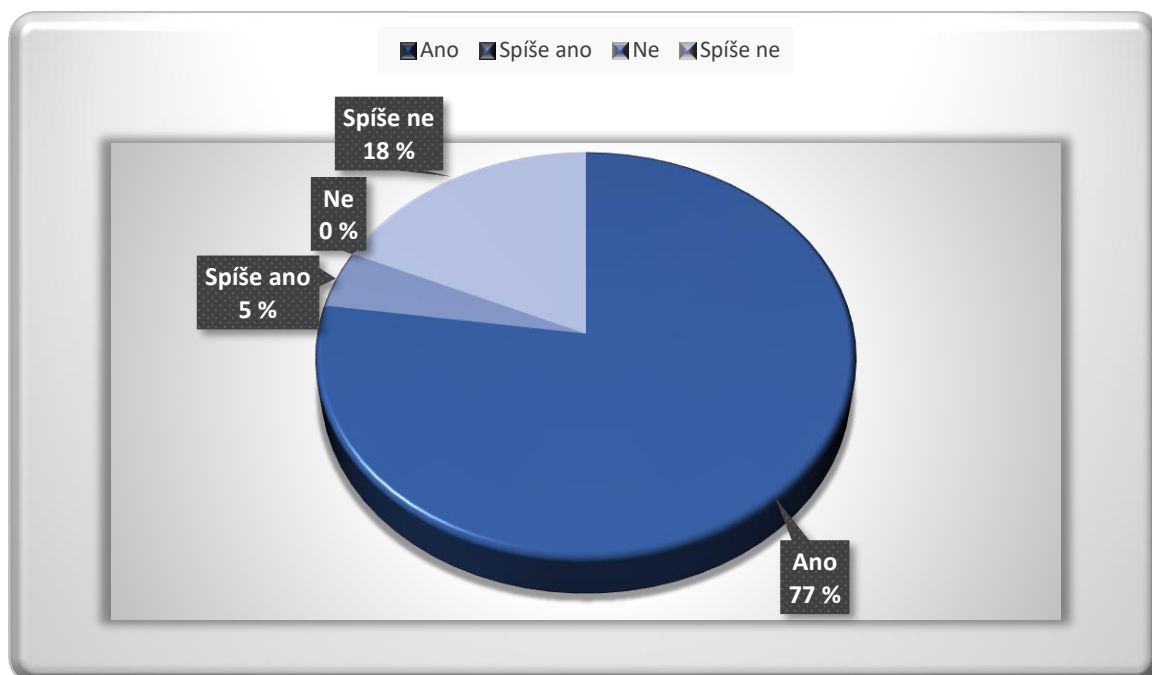


Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 12 zobrazuje, zda uchazeči měli dostatečný prostor na dotazy a mohli se v případě nejasností či nedostatku informací zeptat. Zde jednoznačně převládá odpověď ano, kterou uvedlo 77 % a 5 % spíše ano. Odpověď ne neuvedl nikdo a spíše ne 18 %. Přestože pár respondentů odpovědělo, že neměli dostatečný prostor pro otázky, velká většina tento prostor měla. Tyto výsledky grafu potvrzují slova personalistky, která uvedla, že si na jednotlivé pohovory nechávají časovou rezervu, nejen proto, aby uchazeči měli časový prostor doptat se na potřebné informace, ale aby se nemohli vzájemně potkat.

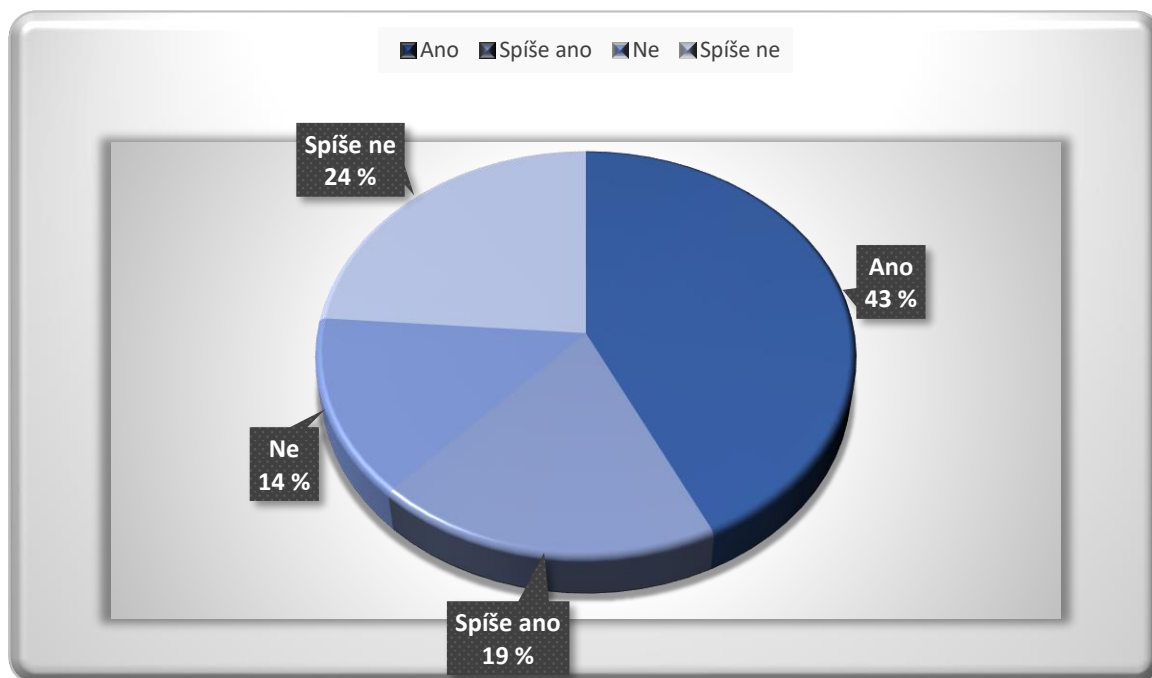
**Graf 12 – Prostor na dotazy respondentů během pohovoru**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13 naopak v porovnání s grafem 11 vypovídá o tom, zda uchazečovy dotazy byly zodpovězeny dostatečně a srozumitelně. V tomto ohledu byla spokojenost uchazečů nižší, ale stále převažuje nad nespokojeností 62 % ku 38 %. Tento graf reflektuje obecnou připravenost personalisty a vedoucích pracovníků na dotazy, která ale zjevně není tak úplná jako jejich předem připravený průběh pohovoru, který se opakuje.

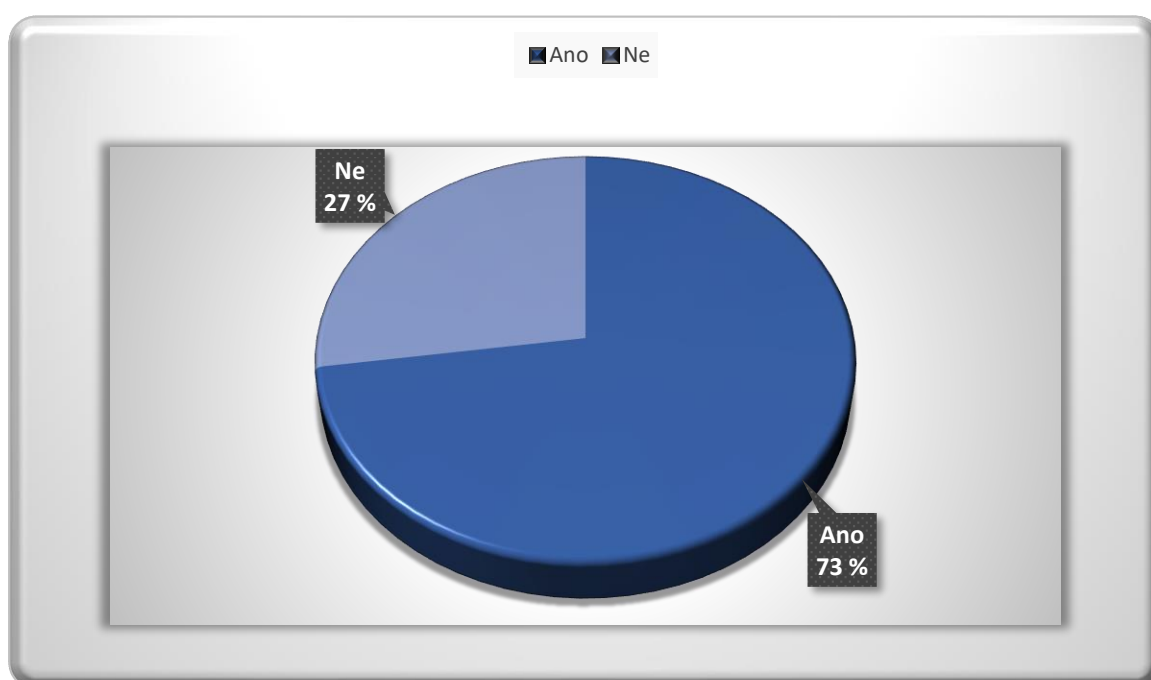
**Graf 13 – Srozumitelnost sdělených informací při pohovoru**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 znázorňuje u kolika % pohovorů byl přítomen potenciální nadřízený uchazeče. V 73 % byl vedoucí pracovník účasten, ve 27 % nebyl. Tato čísla vypovídají o tom, že se vždy personalistka s vedoucím pracovníkem opravdu snaží sjednotit a zúčastnit se výběrového řízení společně, protože odborný názor vedoucího příslušného oddělení je velmi důležitý pro učinění správného rozhodnutí a záleží na vzájemné shodě mezi jeho odborným názorem a názorem personalistky, která uchazeče hodnotí z jiných úhlů, nikoli z pohledu odbornosti. Nicméně dle výsledků toto není zcela jasně stanoveným pravidlem a dochází i k neúčasti vedoucího.

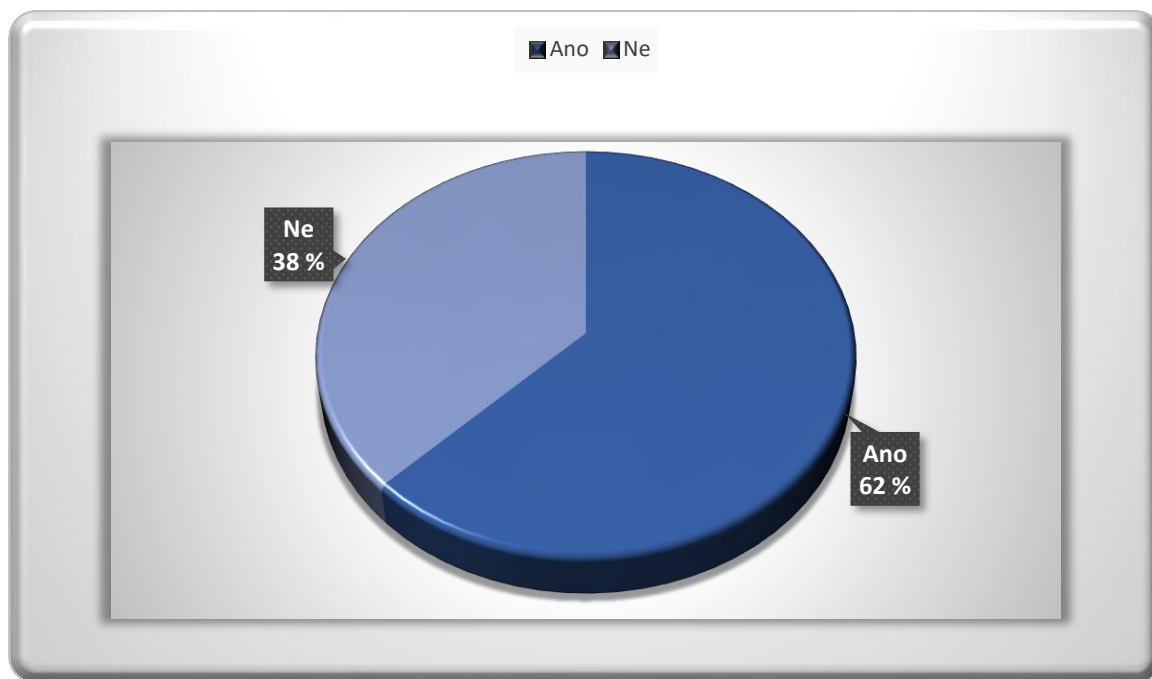
**Graf 14 – Přítomnost potenciálního nadřízeného u přijímacího pohovoru**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 vypovídá o aktivitě vedoucího pracovníka během pohovoru. 62 % respondentů označilo odpověď ano, jejich potenciální vedoucí se aktivně účastnil pohovoru a kladl dotazy. 27 % respondentů oproti tomu nabylo dojmu, že se vedoucí pracovník pohovoru nijak neúčastnil a byl pouze fyzicky přítomen. Z vyšších výsledků se dá vyvodit, že se ve většině případů vedoucí pracovník pohovoru účastnil, a to právě v momentě, kdy bylo nutné posouzení uchazečových schopností a odborných znalostí. V případech, kdy se vedoucí pracovník do pohovoru příliš nezapojoval, lze předpokládat, že otestování uchazeče nebylo nutné a okamžitá shoda jeho názoru a personalistky rozhodla o výběru ihned, což personalistka uváděla během rozhovoru jako fakt, který se jim občas stává. Jsou za něj velmi vděční, protože najít toho pravého uchazeče, kterým jste si jisti téměř od počátku, je velkou raritou.

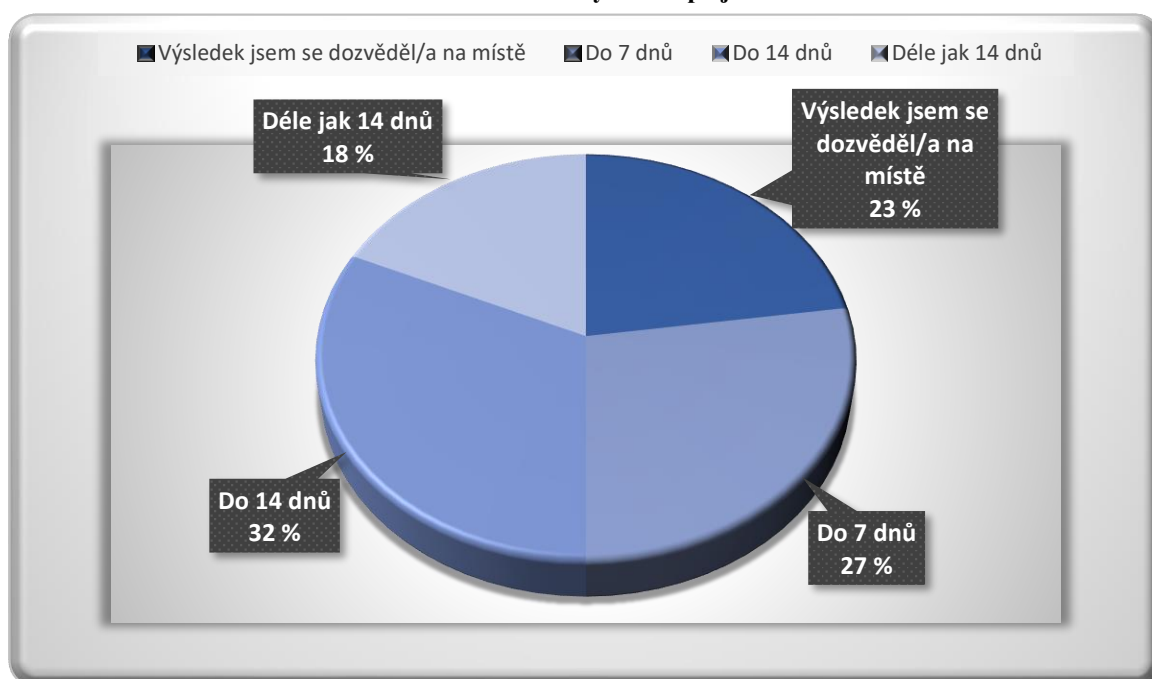
**Graf 15 – Zapojení nadřízeného pracovníka do průběhu přijímacího pohovoru**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16 znázorňuje dobu čekání uchazečů na výsledek jejich výběrového řízení. 23 % uvedlo, že se výsledek dozvěděli neprodleně po ukončení pohovoru. 27 % se dozvědělo výsledek do 7 dnů. 32 % obdrželo výsledek do dvou týdnů a pouze 18 % čekalo déle jak 14 dnů. O diferenciaci v časovém horizontu informovanosti o výsledku přijímacího řízení lze usoudit, že je vázaná na druh pracovního místa, na které se uchazeč hlásí a určitě to záleží i na množství uchazečů, které se o místo ucházelo společně s nimi.

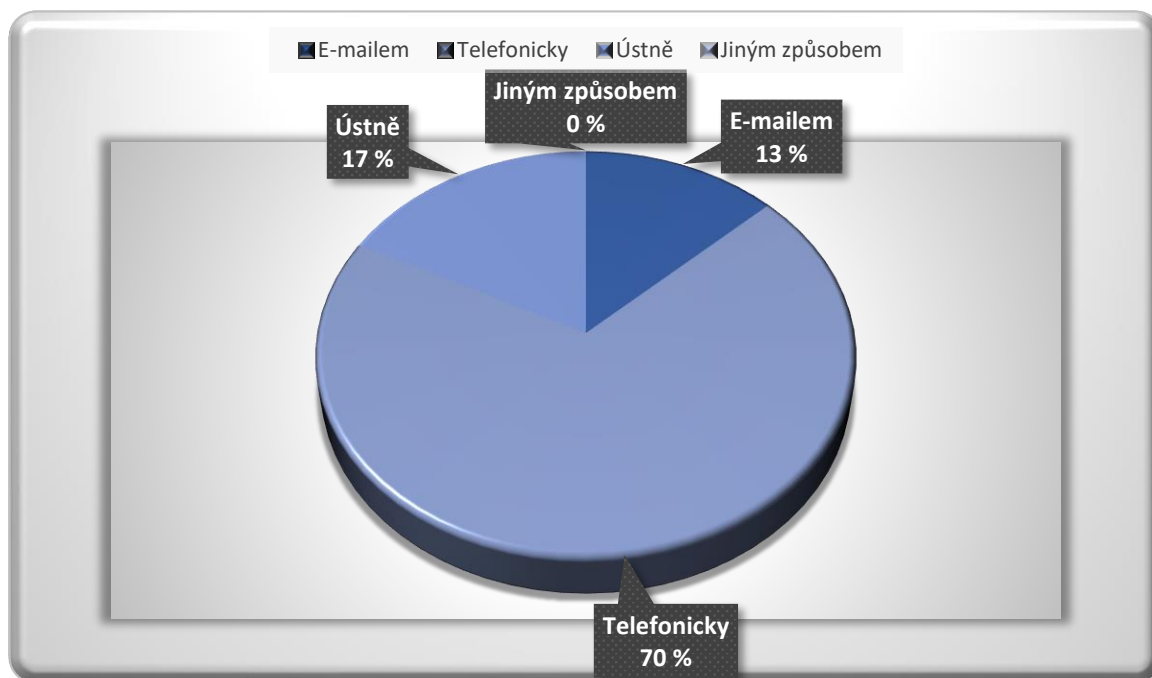
**Graf 16 – Doba sdělení výsledku přijímacího řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17 zobrazuje způsob jakým byly uchazeči informováni o výsledku přijímacího řízení. Informaci o přijetí získalo celkem 70 % pracovníků formou telefonického hovoru, 13 % respondentů dostalo odpověď formou e-mailu a ústně 17 %. Formu jiným způsobem, která dala respondentům možnost zvolit jiný způsob sdělení, neoznačil nikdo. 13 % dostalo výsledek o přijímacím řízení ihned bezprostředně po ukončení pohovoru, což se podle slov personalistky ve výjimečných případech stává, kdy se najde přesně ten, koho hledají ještě před dalšími naplánovanými pohovory. Sdělení o přijetí formou e-mailu je vhodný způsob spíše při nepřijetí uchazeče, protože je zde riziko, že si uchazeč nemusí e-mailu všimnout včas a tím pádem může společnost přijít o kvalitního potenciálního pracovníka, kterého na základě pohovoru chtěla přijmout.

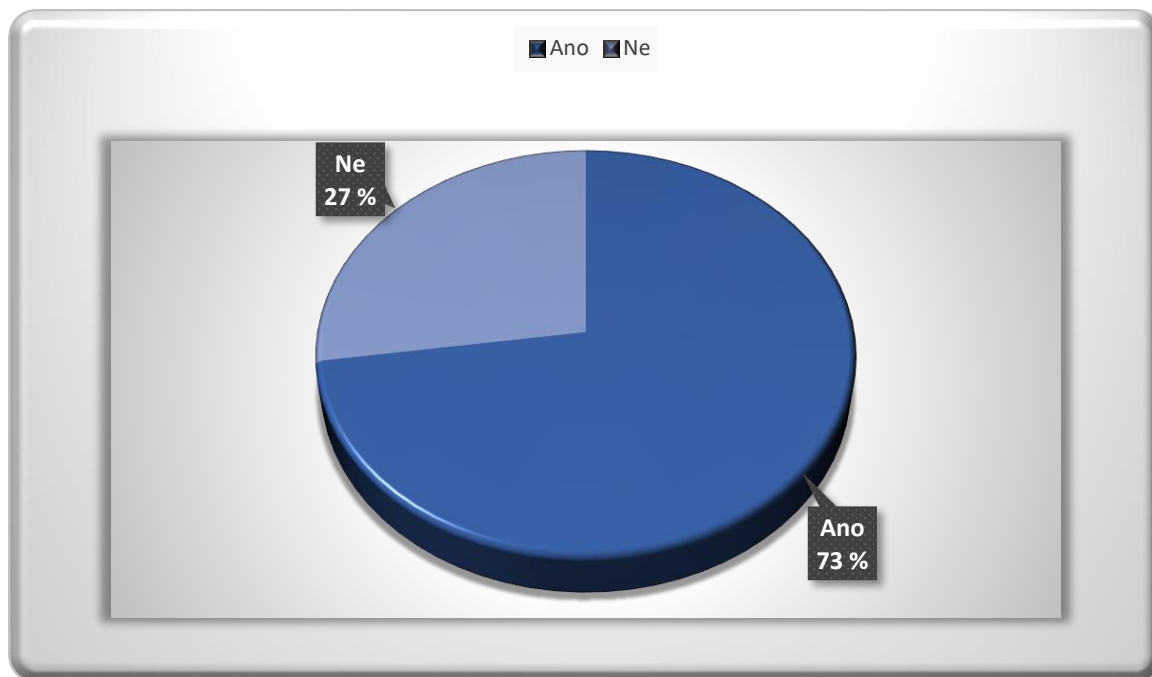
**Graf 17 – Forma předání informací o výsledku přijímacího řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle grafu 18, který zobrazuje, zda se uchazeč dozvěděl o datu a místu nástupu včas, se celých 73 % vyjádřilo, že ano. Ale 27 % z nich mělo opačný dojem. Podle nich tyto informace obdrželi pozdě, rádi by se o datu a místu nástupu dozvěděli s větším předstihem.

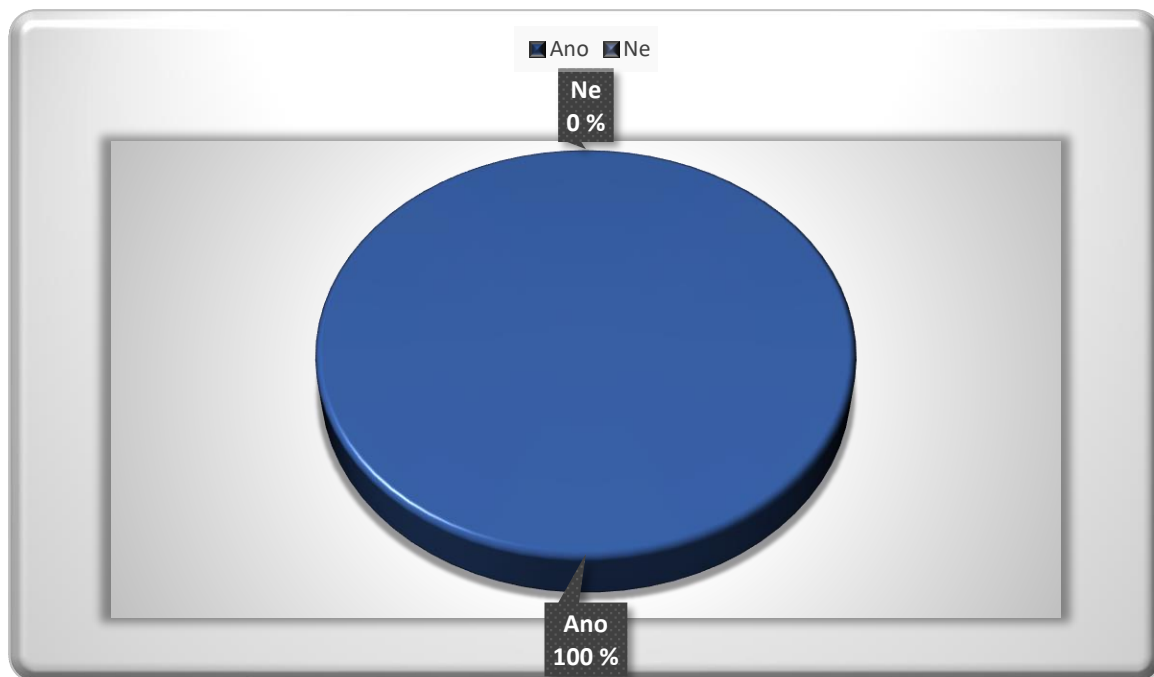
**Graf 18 – Včasná informovanost o nástupu do zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Vstupní školení podle grafu 19 absolvovalo 100 % všech nově přijatých pracovníků první den nástupu do zaměstnání. Dle výsledků lze říci, že společnost striktně dodržuje vstupní školení pro všechny nové pracovníky a povinnost o jeho absolvování je obsažena ve vnitřních směrnících společnosti.

**Graf 19 – Realizace vstupního školení v první den nástupu do zaměstnání**

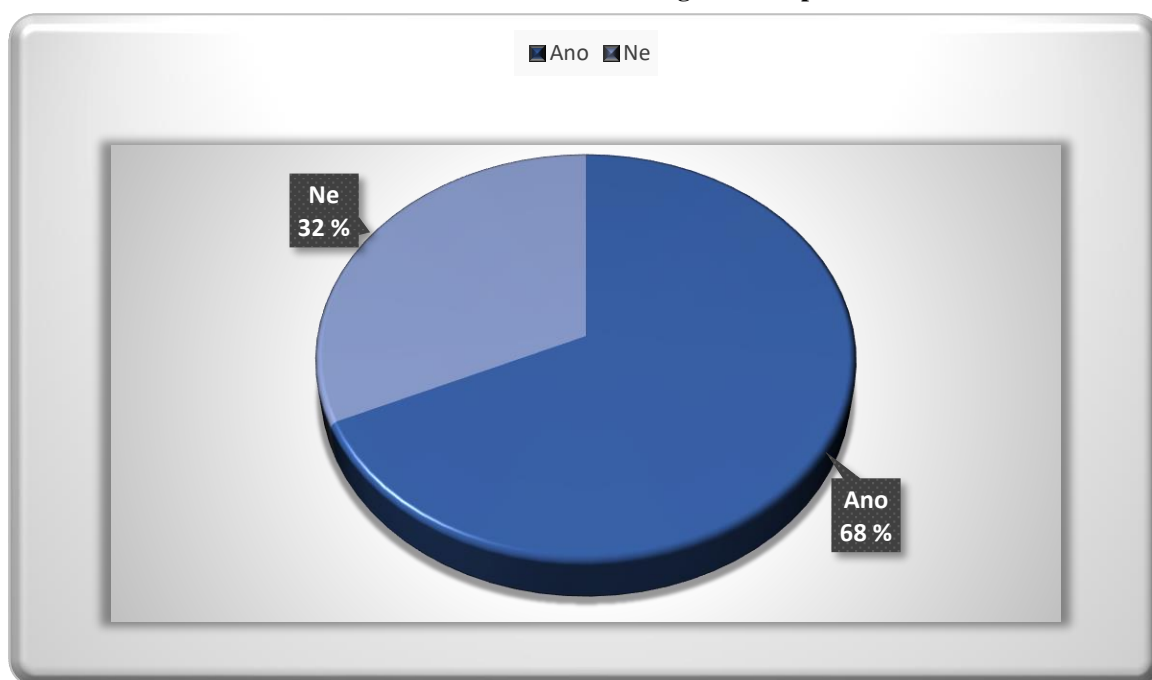


Zdroj: Vlastní zpracování



Podle grafu 20 má adaptační proces značné nedostatky. Celých 32 % nově přijatých pracovníků svůj harmonogram adaptace nebo pokyny k jejich adaptačnímu procesu neobdrželo. 68 % nových pracovníků své pokyny obdrželo, ale není to dostatečně vysoké číslo, aby se začátek adaptace považoval za uspokojivý.

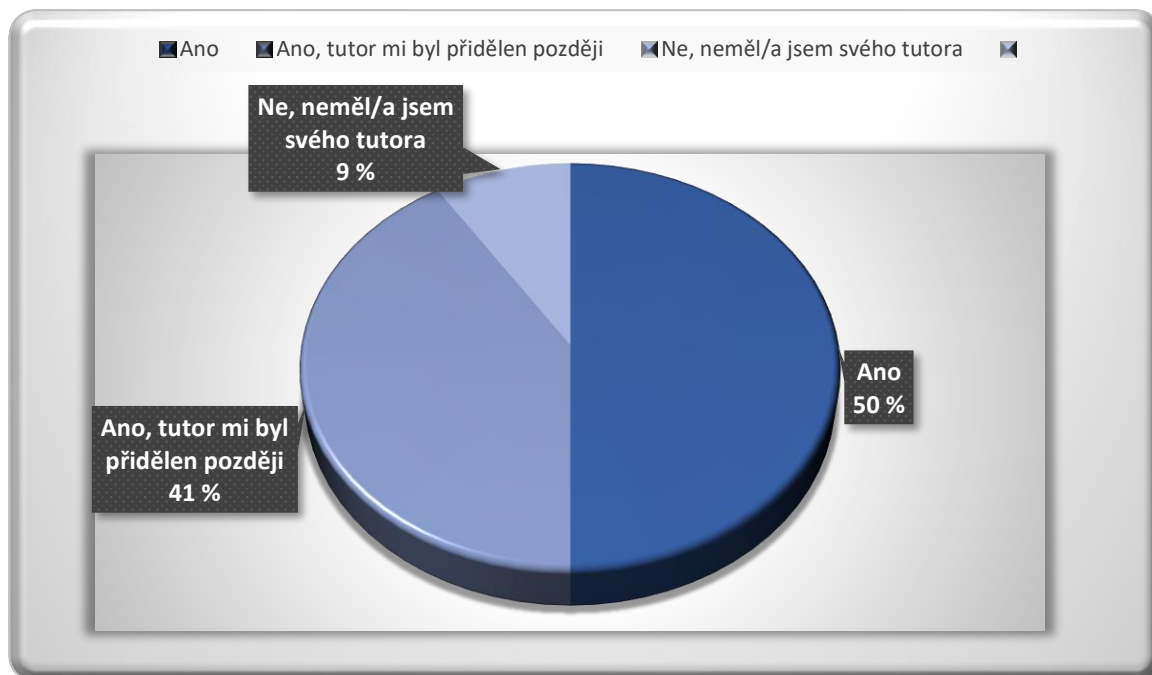
**Graf 20 – Obdržení harmonogramu adaptace**



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výsledků grafu 21, který zobrazuje přidělení tutora, všichni noví pracovníci svého tutora dostali. 50 % ho dostalo ihned v první den nástupu, 41 % byl tutor přidělen později. Dle uvedených odpovědí se dokonce 9 % nových pracovníků stalo, že svého tutora neměli, což se dá považovat za vážný nedostatek pro plnohodnotné zaučení a začlenění pracovníka.

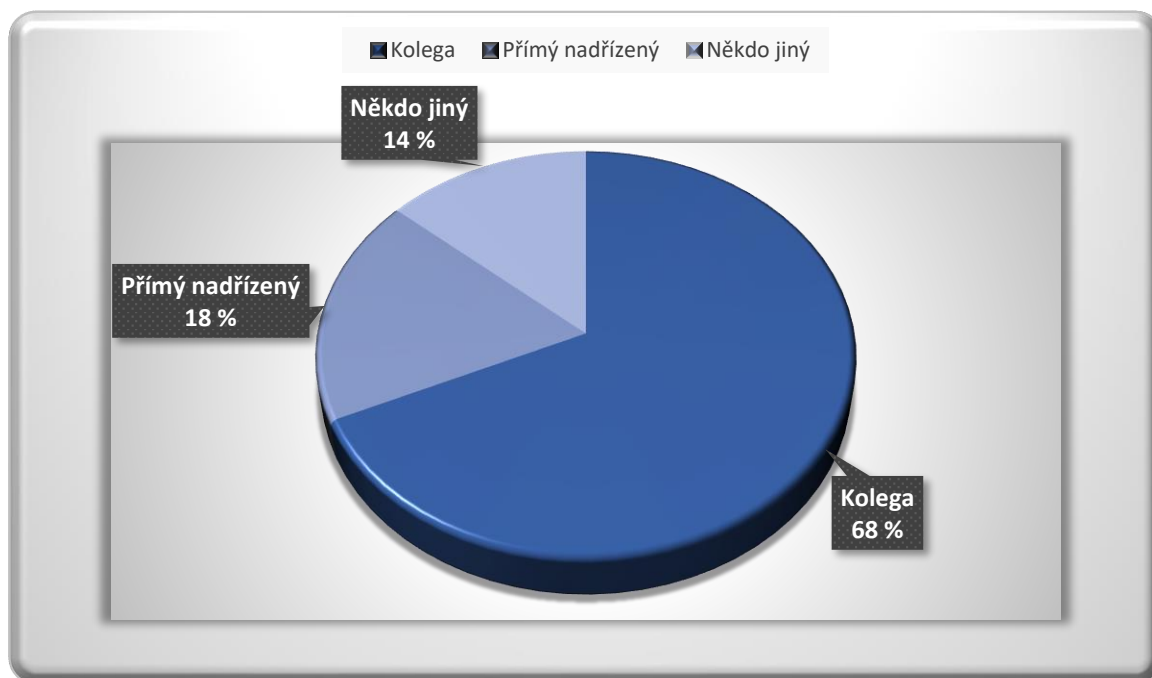
**Graf 21 – Přidělení tutora**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22 reflektuje odpovědi na otázku, kdo byl tutorem nových pracovníků. 68 % z nich dostalo jako přiděleného tutora svého kolegu, 18 % mělo za tutora přímého nadřízeného, tedy vedoucího pracovníka oddělení, kam pracovník spadal. 14 % uvedlo odpověď, že měli někoho jiného. Uvedené odpovědi se shodovaly a jim přidělený tutor byl odcházející pracovník, se kterým se nastupující nový kolega ještě stihl potkat a svou práci mu přímo předal on sám.

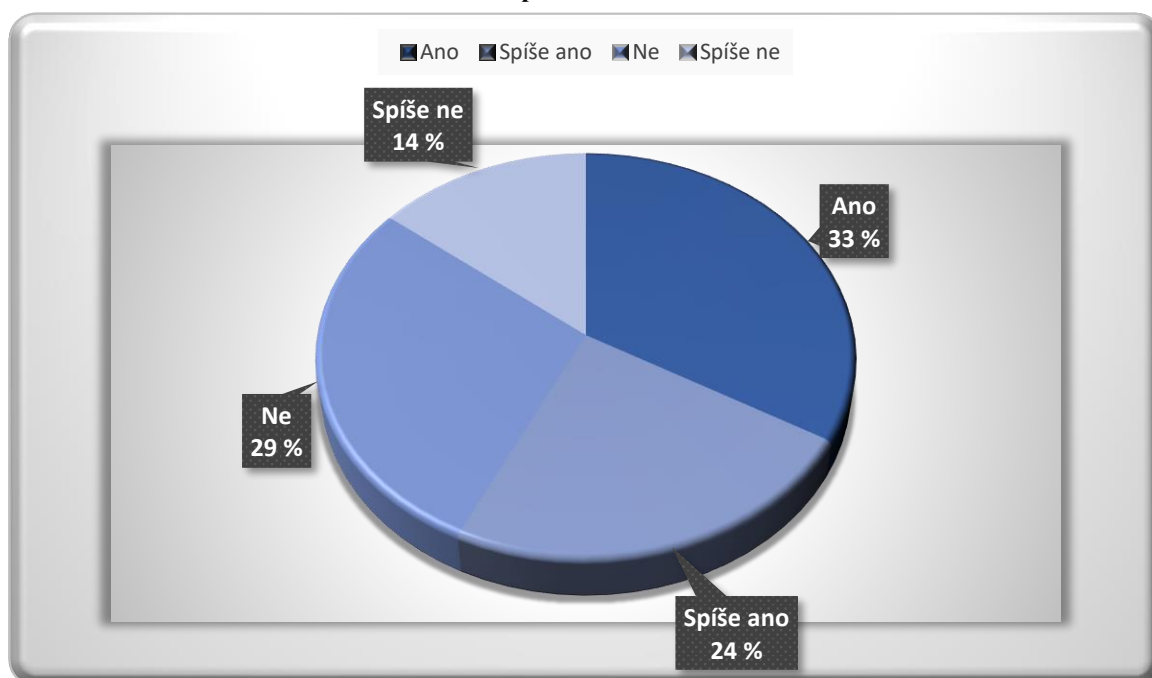
**Graf 22 – Pracovní pozice tutora ve společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle zobrazených výsledků na grafu 23 není připravenost tutorů na setkání s nově přiděleným pracovníkem jednoznačná. 33 % dotázaných uvedlo, že jejich tutor na setkání připraven byl, 24 % uvedlo, že spíše byl. Oproti tomu 29 % uvedlo odpověď, že připraven nebyl a 14 % označilo odpověď spíše ne. Rozličnost odpovědí může záležet na několika faktorech a to např. na druhu pozice, kterou má nový pracovník vykonávat, na osobní sympatii s přiděleným tutorem, na množství informací, které nový pracovník potřebuje znát, což je hodně individuální aspekt, kolik toho již zná nebo jakou má praxi, pracovní vytíženost tutora, která se během roku mění a závisí na období, kdy např. na podzim začíná vánoční sezóna a je pravidlem, že se pracují pravidelně přesčas na všech odděleních.

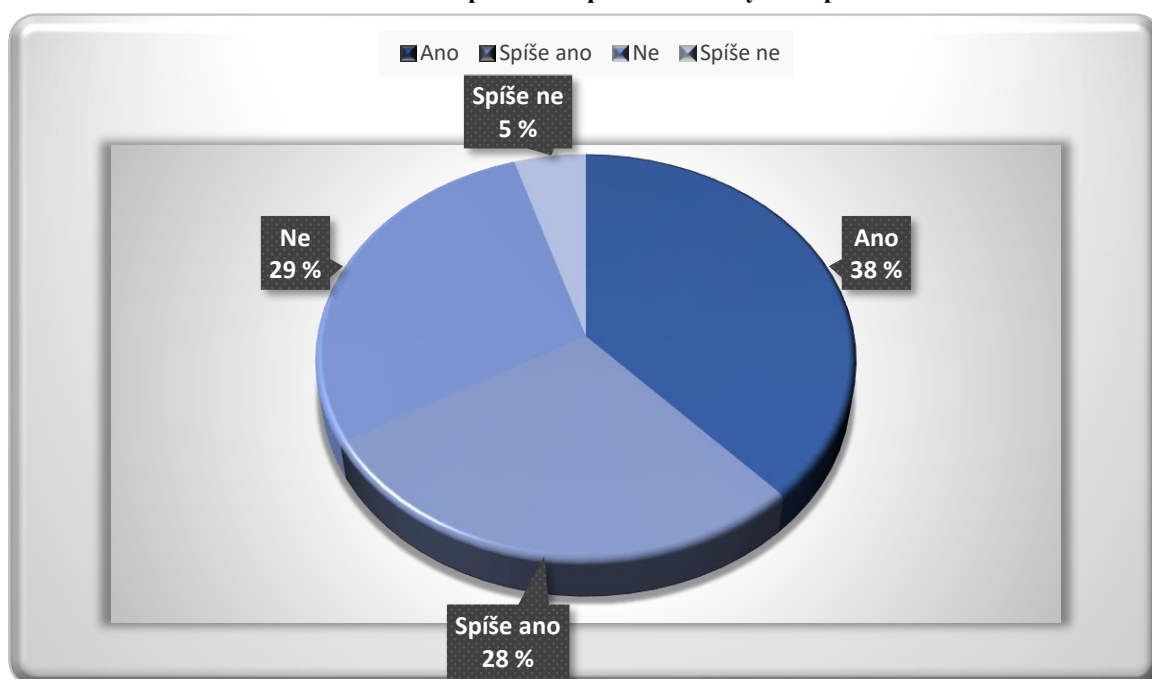
**Graf 23 – Připravenost tutora na setkání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24 ukazuje, zda měli noví pracovníci připravené pracoviště k výkonu své práce. 38 % respondentů uvádí, že jejich pracovní místo bylo připravené k výkonu práce a 28 % uvedlo spíše ano. Pouhých 5 % uvedlo spíše ne a 29 % uvedlo, že své pracovní místo připravené neměli. Připravenost pracovního místa se liší druhem pozice, také záleží nejen na fyzické připravenosti věcí, jako je např. PC a mobil, ale patří sem i nainstalovaný a vytvořený uživatelský účet do firemního SW, osobní přihlašovací údaje do PC, e-mailu apod.

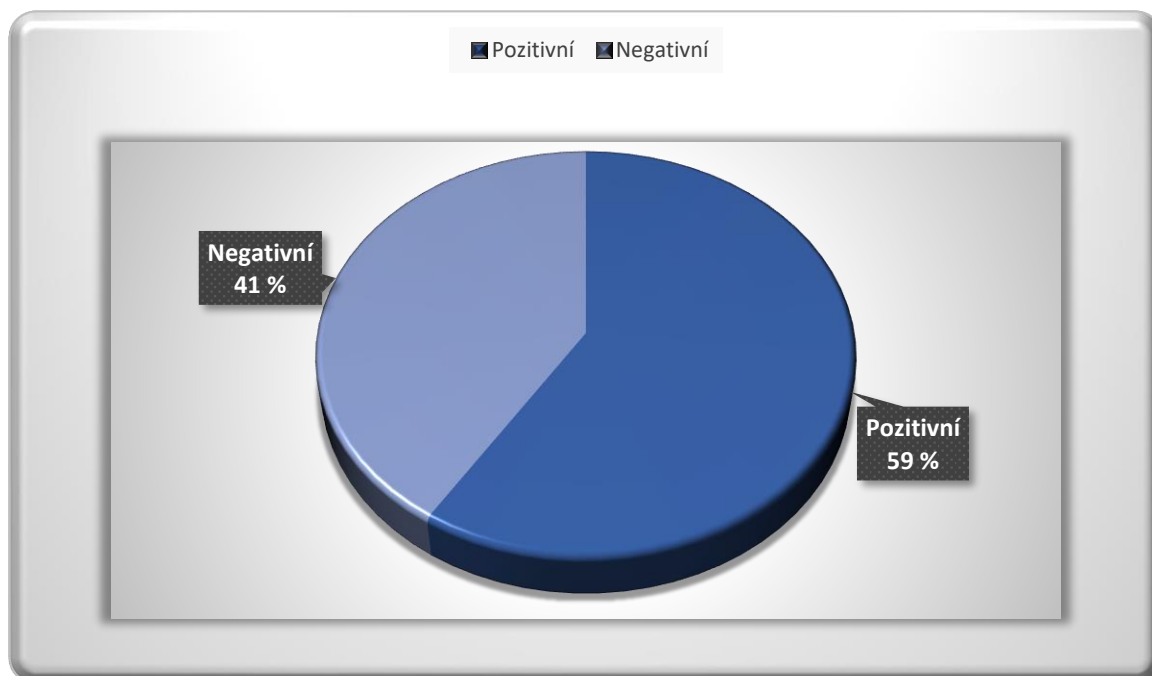
**Graf 24 – Připravenost pracoviště k výkonu práce**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25 reflektuje celkový dojem nových pracovníků z prvního pracovního týdne. Pouze 59 % z nich uvedlo svůj dojem jako pozitivní, oproti tomu 41 % dotázaných nabylo negativní dojem. Z uvedených výsledků je dojem pracovníků z prvního týdne v novém zaměstnání poměrně vysoce neuspokojivý, což může mít souvislost s neobdržením časového harmonogramu adaptace, opožděným přidělením tutora anebo dokonce jeho nepřidělením po celou dobu adaptace nového pracovníka. Pokud dojde ke kombinaci výše uvedených faktorů, efektivita zaškolení pracovníka je téměř nulová. Získání potřebných znalostí a začlenění do kolektivu záleží potom hlavně na iniciativě nového pracovníka a ochotě jeho kolegů mu pomoci.

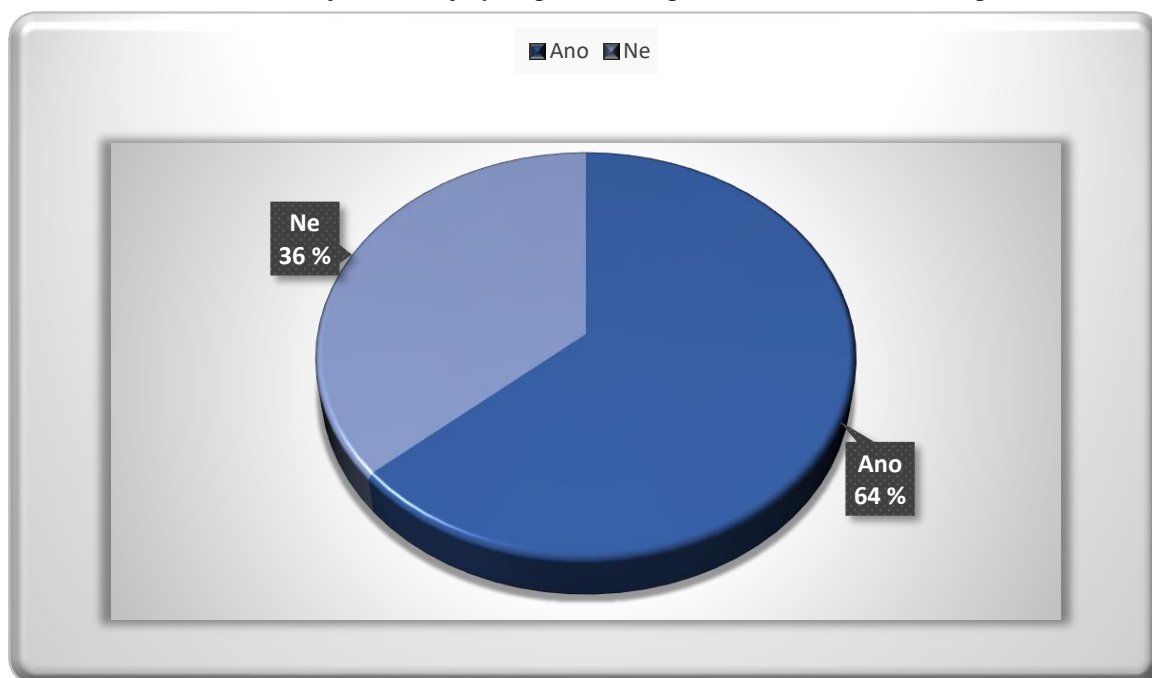
**Graf 25 – Dojem z prvního pracovního dne**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26 reflektuje pocity nových pracovníků během jejich adaptačního procesu ve zkušební době, zda měli pocit, že jsou po nich vyžadovány moc vysoké nároky. 64 % dotázaných na tuto otázku odpovědělo ano a 36 % tento pocit nemělo. Pocit vysokého nároku je subjektivní dojem, který je ovlivněn nejen pracovními zkušenostmi a znalostmi pracovníka, ale také vykonávanou pozicí a kvalitou i množstvím mu předávaných informací, které jsou pro výkon jeho práce nezbytné. Vysoké procento nespokojenosti v souvislosti s touto otázkou lze přisuzovat nezpracovanému adaptačnímu plánu, který je pro úspěch úplného začlenění a zapracování pro nového pracovníka klíčový.

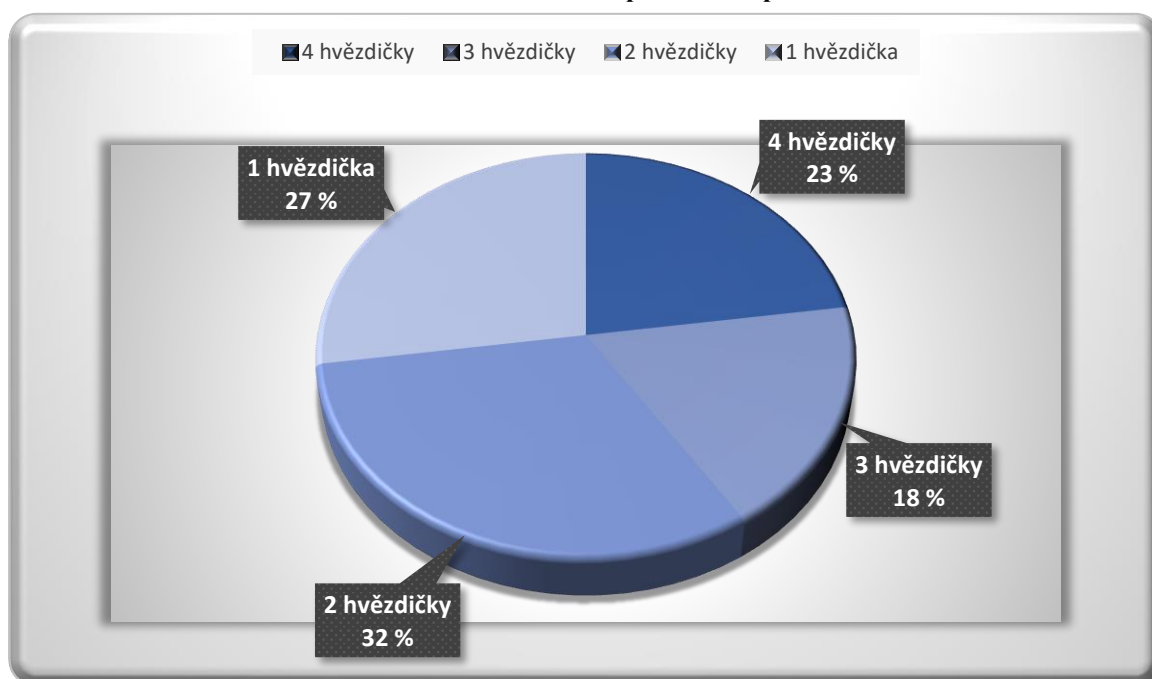
**Graf 26 – Subjektivní dojmy respondentů z pracovní zátěže v době adaptace**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27 zobrazuje spokojenost nových pracovníků s jejich adaptací ve společnosti. Hodnocení bylo dostupné ve čtyřech stupních, a to od čtyř hvězdiček do jedné. Nejlepší hodnocení mělo čtyři hvězdičky, nejhorší hodnocení pouze jednu hvězdičku. Úplnou spokojenost označilo pouze 23 % respondentů, tři hvězdičky označilo 18 % respondentů. Neúplnou spokojenost označilo 32 % dotázaných a 27 % označilo úplnou nespokojenost s jejich adaptačním procesem. Tyto výsledky jsou celkem znepokojivé. Vzhledem k uvedeným odpovědím spokojenost s adaptací není příliš vysoká a společnost by měla řádně zkontrolovat praktický proces fungování adaptace. Souvislost s nespokojeností s procesem adaptace můžeme vidět i na základě výsledků z předchozího grafu, kdy vysoké procento respondentů uvedlo, že měli dojem příliš vysokých požadavků na nich kladených právě během adaptačního procesu.

**Graf 27 – Hodnocení procesu adaptace**

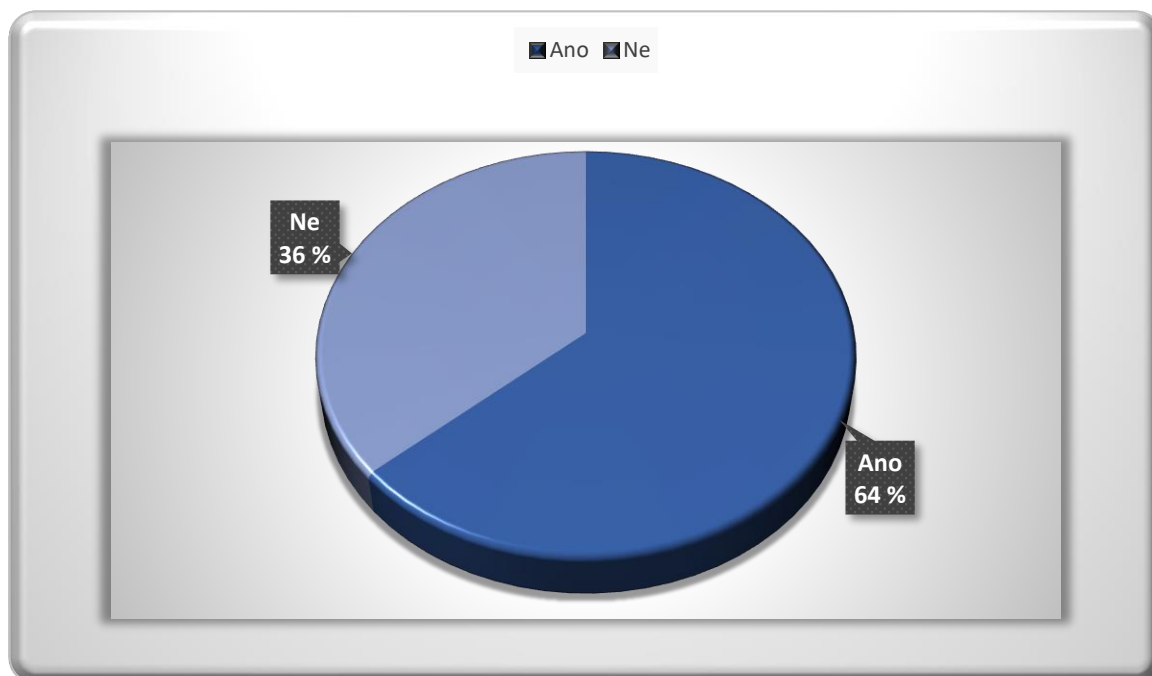


Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 28 zobrazuje odpovědi na otázku, zda se nadřízený pracovník zajímal o průběh adaptace nového pracovníka. Výsledky jsou u této otázky celkem vyrovnané. 64 % uvedlo, že se o průběh adaptace jejich nadřízený zajímal, ale 36 % uvedlo, že se o jejich adaptační proces nadřízený pracovník nezajímal. Z těchto výsledků vyplývá, že osobní zájem o adaptaci nového pracovníka je u vedoucích jednotlivých oddělení spíše individuální záležitostí. Bylo by vhodné, aby se kontroly a pohovory během adaptačního procesu konaly pravidelně u všech pozic přes všechna oddělení tak, aby adaptační procesy měly totožný nebo podobný průběh, nevznikaly rozdíly a nový pracovník získal dojem, že jejich nadřízený má zájem o jeho zpětnou vazbu a spokojenost v novém zaměstnání.

**Graf 28 – Zájem vedoucího pracovníka o adaptaci nového pracovníka**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Podněty, postřehy a připomínky k pohovoru, vyhledávání, výběru a adaptaci ve společnosti?**

Poslední otázka v dotazníku byla otevřeného charakteru a měla za účel zjistit postřehy nebo návrhy na změny v uvedených procesech. Jako vyzdvihovaná skutečnost na tuto otázku byla možnost kariérního růstu, vzdělávání a zvyšování kvalifikace, kterou společnost nabízí všem svým pracovníkům. Několikrát se k této otázce respondenti rozepsali kvůli výhradám k adaptačnímu procesu. Adaptace jim přišla příliš hektická, krátká, bez časového rozpisu jednotlivých činností a cítili příliš velký tlak na jejich výkon. Našly se i výtky k tutorům, nešlo o osobní problémy, ale o jejich velkou časovou vytíženost, kdy přidělený tutor měl na nového kolegu velmi málo času, protože sám měl hodně práce a byl pod stresem, tudíž se kvalita předaných informací na zaškolení nového pracovníka projevila, takže pracovník nedostal značné množství informací potřebných pro výkon své práce. Naopak jeden z respondentů uvedl, že byl se všemi výše zmíněnými procesy spokojen a nic by neměnil, všechno mu vyhovovalo.

## 5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola diplomové je věnována celkovému zhodnocení fungování procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Olymptoy, s. r. o. a obsahuje vytvořené návrhy řešení, které by mohly pomoci společnosti zkvalitnit a zefektivnit fungování těchto procesů.

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti a získaných faktických poznatků prostřednictvím rozhovoru s personalistkou společnosti došlo k vyhodnocení fungování procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti Olymptoy, s. r. o. Návrhy řešení a možná doporučení jsou vytvořena na základě agregace všech získaných poznatků a zhodnocení fungování všech výše uvedených procesů ve společnosti a komparací teoretických poznatků, které jsou charakterizované v teoretické části diplomové práce.

Ze zjištěných výsledků plyne, že fluktuace pracovníků ve společnosti není vysoká. Značné množství pracovníků je zde ve společnosti zaměstnáno po dobu několika let a společnost se snaží si své pracovníky udržet. Je zřejmé, že panující rodinná atmosféra a přátelské vztahy pracovníků v této společnosti se podílí na úspěšné stabilizaci pracovních sil. Při vyhledávání pracovníků společnost využívá několika zdrojů, nejčastějším používaným způsobem jsou pracovní portály jobs.cz a práce.cz a doporučení od stávajících pracovníků, které se již mnohokrát prakticky osvědčilo a společnost těchto doporučení úspěšně využívá. Dá se říci, že stálí pracovníci rádi práci ve společnosti doporučí, což je pro společnost nejen značný přínos, ale také dobrá vizitka.

Obsah informací v inzerátu podle provedeného dotazníkového šetření není podle pracovníků stoprocentní, na druhou stranu obsahuje správně definované požadavky na nového pracovníka a zároveň informace, co může společnost uchazeči nabídnout. Pokyn k vyhledávání pracovníků dává vždy vedoucí pracovník oddělení personalistce, nicméně zahájení náboru musí vždy schválit majitel společnosti. Pozvání k výběrovému řízení probíhá ve velké většině případů prostřednictvím telefonního hovoru, což je rozhodně více osobní přístup než pomocí e- mailové komunikace a personalistka si během tohoto hovoru udělá první dojem o uchazeči.

Společnost se snaží, aby při pohovoru byl vždy přítomen i vedoucí pracovník příslušného oddělení společně s personalistkou, ale účast vedoucího pracovníka zdaleka není stoprocentní. Výběrové řízení je buď dvoukolový, nebo tříkolový proces. To záleží na počtu uchazečů a na druhu obsazované pozice. U procesu výběru byly zjištěny určité nedostatky při samotném pohovoru, někteří uchazeči nabyli dojmu, že neměli příliš mnoho prostoru na své dotazy, odpovědi na jejich otázky nebyly dostatečné a aktivita vedoucího pracovníka během pohovoru byla podle nich nízká, což nebudí příliš pozitivní dojem na jejich potenciálního vedoucího.

Ze zjištěných skutečností na základě rozhovoru s personalistkou a reakcí respondentů z dotazníkového šetření se ukázalo, že své slabiny má společnost nejvíce v procesu adaptace. Nejproblematictější z všech procesů se jeví závěrečný proces adaptace proto, že společnost nemá zpracované adaptační plány pro žádnou z pozic, někteří uchazeči neobdrželi ani harmonogram s rozpisem činností a časovým plánem, dokonce byli takoví, kteří neobdrželi ani svého tutora. Hodně pracovníků mělo během své adaptace pocit, že jsou na ně kladeny příliš vysoké nároky a jejich zaškolení bylo příliš rychlé a nedostali potřebnou kvalitu ani množství informací potřebných k výkonu své práce, popř. že se přímý nadřízený o jejich průběh adaptace nezajímal. Kombinace těchto všech uvedených faktorů vede ke značné frustraci a neefektivnosti nového pracovníka.

Výsledky dotazníkového šetření se dají ovšem hodnotit převážně pozitivním způsobem, většina respondentů uváděla odpovědi kladného charakteru. Z těchto výsledků je zřejmé, že společnost si na fungování procesů vyhledávání, výběru a adaptace dává záležet. Dále z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zastoupení žen oproti mužům je podstatně vyšší a zastoupeny jsou i všechny věkové kategorie uvedené v dotazníku. Uchazeči tedy nejsou posuzováni podle věku a funguje zde genderová rovnost. Mezi pracovníky převažuje vysokoškolské vzdělání, ale je zde i vysoké procento pracovníků se středoškolským vzděláním s maturitou. To potvrzuje slova personalistky, že nikdy nenajdete nikoho, kdo splňuje všechny požadavky naprosto zcela a záleží nejen na druhu vzdělání, ale také na schopnostech uchazeče a jeho praxi, na uchazečově lidském přístupu přiznat, že člověk sice něco neumí, ale umí pracovat se získanými informacemi od druhých a umí pracovat v kolektivu. Z důvodu možnosti zkvalitnění a většího zefektivnění těchto procesů, obzvláště procesu adaptace, je v následující kapitole vypracováno několik návrhů a doporučení, které by v případě jejich realizace a zavedení mohly vést k rychlejšímu, cílenějšímu, a hlavně kvalitnějšímu fungování všech tří procesů.

Na procesy vyhledávání, výběru a adaptace je nutné nahlížet komplexně. Na základě zpracovaných teoretických poznatků, provedeného osobního rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření mezi pracovníky na administrativních pozicích, byly zjištěny tyto hlavní nedostatky:

- Nezveřejňování mzdy v inzerátu.
- Zkreslené informace v inzerátu.
- Nedostatečné množství času pro dotazy během pohovoru.
- Nevypracované adaptační plány pro jednotlivé pozice.
- Neobdržení harmonogramu adaptačního procesu ve větším počtu případů.
- Nepřidělení tutora nebo jeho opožděné přidělení během adaptace.
- Rychlé vstupní zaškolení, nedostatečné množství a kvalita informací.
- Příliš vysoké nároky kladené na pracovníka v průběhu adaptace.
- Nejednotnost zájmu a konání pohovorů s vedoucími pracovníky během adaptace.

## 5.2 Návrhy řešení a doporučení ke zlepšení

### 5.2.1 Úprava obsahu inzerátu

Prvním zjištěným nedostatkem je již v procesu vyhledávání uchazečů obsah samotného inzerátu. Tento nedostatek je způsoben neúplnými a nepřesnými informacemi v inzerátu. Inzerát neobsahuje žádné informace o nástupní mzdě, dokonce chybí i hrubé finanční rozpětí, které společnost nabízí za vykonávanou pozici.

Pro cílenější a rychlejší obsazení pracovních pozic je návrhem řešení zveřejňování finančního ohodnocení anebo alespoň jeho hrubý odhad v rozpětí od do. Zmínka v inzerátu o finančním ohodnocení by usnadnila práci i samotné personalistce, která na základě až telefonického kontaktu s uchazečem zjistí, zda společnost může finančním požadavkům uchazeče vyhovět. Uveřejněním informace o mzdě v inzerátu dojde k ztraktivnění volné pracovní nabídky a reagovat na inzerát tak budou pouze uchazeči, pro které je zajímavá nabídka nejenom náplní práce, ale právě i mzdovým ohodnocením. Tím dojde k odlivu uchazečů, jejichž představa o výši mzdy se s nabídkou v inzerátu vylučuje.

Inzerát dále obsahuje zkreslené informace o možnosti nabízeného svozu pracovníků do zaměstnání. Bohužel tam nejsou uvedeny podrobnější informace o tom, že svoz probíhá vždy z Černého Mostu v Praze a je tím pádem pro mimopražské pracovníky neefektivní. Navíc je

tato možnost přepravy velmi omezená malým počtem míst, takže se na řadu zájemců ani nedostane. Proto by bylo dobré tyto informace týkající se možnosti dopravy do zaměstnání zprostředkované společností upřesnit.

### **5.2.2 Vylepšení inzertní strategie**

Další zjištěnou skutečností týkající se procesu vyhledávání je minimální využívání sociální sítí, které v dnešní době využívá vysoké procento populace. Společnost také nevyužívá žádným způsobem profesní síť LinkedIn. Inzerát s volnou pracovní pozicí se na facebookových stránkách společnosti uveřejňuje zřídka. Tyto dvě kombinace uveřejnění inzerátu na facebookových stránkách společnosti a profesní síť LinkedIn by mohly proces vyhledávání značně urychlit.

### **5.2.3 Prodloužení doby trvání přijímacího pohovoru**

Celkem 18 % pracovníků během jejich pracovního pohovoru nabylo dojmu, že neměli dostatek prostoru na své dotazy a také jim na ně nebylo dostatečně odpovězeno. Bylo by vhodné, aby došlo ke zvýšení doby trvání přijímacího pohovoru a uchazeč dostal více prostoru pro své dotazy. Na závěr pohovoru by bylo dobré se opakovaně ujistit, zda uchazeč odchází dostatečně informován a všechny jeho dotazy mu byly řádně a srozumitelně zodpovězeny.

### **5.2.4 Včasná informovanost o nástupu**

Dle získaných výsledků z dotazníkového šetření by množství uchazečů uvítalo obdržet informace o datu a místu nástupu do zaměstnání s větším předstihem. S tím souvisí i spokojenost s nástupem do zaměstnání a absolvováním prvního pracovního týdne. Pracovník nemusel s nástupem pro něj v tak krátké době počítat a mohl na něj celkově nástup působit chaotickým dojmem, což může vyvolat zvýšený stres, který je značně negativním faktorem nejen při nástupu nového pracovníka do zaměstnání.

### **5.2.5 Úprava procesu adaptace**

Z dotazníkového šetření a osobního rozhovoru s personalistkou je jasné, že za největší slabinu společnosti se dá považovat celkový proces adaptace pracovníků. Na základě zjištěných výsledků doporučuji provést změnu průběhu adaptačního procesu, aby byla maximálně využita zkušební doba pracovníka s cílem jeho co nejrychlejšího a odborného zapojení do pracovního procesu.

Prvním nedostatkem jsou chybějící adaptační plány pro jednotlivé pozice. Správně zpracovaný adaptační plán obsahuje vše, co nového pracovníka během celé jeho adaptace čeká, tj. délka samotného trvání adaptačního procesu, popis prvního pracovního dne, jasně stanovená struktura a časový harmonogram činností, které pracovníka čekají s jasným časovým harmonogramem. Každý nově příchozí pracovník by měl poznat svého tutora již v den nástupu. Z důvodu vysokého pracovního vytížení manažerů jednotlivých oddělení nedoporučuji, aby byl tutorem ustanoven přímý nadřízený nového pracovníka. Většina manažerů zná sice dobře potřebné procesy ve svém oddělení, ale tuto práci fakticky neprovádí, nemá tudíž potřebné rutinní návyky a detailní znalosti postupů ve firemním softwaru. Dalším aspektem, proč by tutorem neměl být nadřízený je, že se nový pracovník může obávat zeptat na všechny nejasnosti, aby nevypadal, že je pomalu chápavý, nemá potřebné znalosti či předpokládanou odbornost. Na jedné straně může docházet k tomu, že nový pracovník nebude dobře zaškolen a na druhé straně potom může dojít k jeho neúměrnému přetížení ve zkušební době.

Jedinou výjimkou, kdy se této situaci nelze vyhnout, je, když je přijímaný pracovník v oddělení na pracovní pozici sám. V tomto případě by nejvíce efektivní bylo, aby byl zesílen kontrolní mechanismus ze strany personálního oddělení a bylo řádně ověřeno ze strany personalisty, zda je pracovník řádně a průběžně zaškolován a rozumí předávaným informacím a radám, které jsou mu podávány pro výkon jeho práce.

Stanovit tutorem odcházejícího pracovníka sebou nese také značná úskalí. Odcházející pracovník již nemusí mít zájem předat své znalosti nejen z důvodu nutnosti podat vyšší pracovní výkon před svým odchodem, ale současně v tom může být i jeho snaha si s sebou „odnést“ získané profesní znalosti a ukázat společnosti, jak moc ztrácí jeho odchodem. I kdyby z důvodu dobrých kolegiálních vztahů k podobné variantě nedošlo, tak je zřejmé, že odcházející pracovník bude tutorem pouze relativně krátkou dobu. Z toho je zřejmé, že by odcházející pracovník tutorem být neměl, ale na druhé straně by mohl být stanoveným tutorem pověřen předáním konkrétních informací novému pracovníkovi a jeho zaškolením. Znamená to, že by tutor mohl odcházejícího pracovníka požádat a společně s vedoucím oddělení stanovit obsah zaškolení nového pracovníka a rozsah informací, které by mu měl před svým odchodem předat. Tím se tutorovi časově uleví, ale neztratí kontakt s novým pracovníkem a bude sledovat kontinuitu jeho proškolení a získávaných znalostí. Bude tedy jednodušší po odchodu původního pracovníka plynule navázat na roli tutora tak, jak to bývá obvyklé. Pro nástup nových pracovníků by měla mít jednotlivá oddělení připravený harmonogram toho, co a kdo pro nového pracovníka zabezpečí. Dle získaných informací od personalistky společnosti IT správu

zabezpečují externisté, tak je nutné toto mít připravené v dostatečném časovém předstihu, aby bylo možné novému pracovníkovi vše předat již v den nástupu. To zahrnuje kompletně připravené pracoviště nejen z hlediska jeho pracovního místa, ale znamená to mít i připravený počítač s přístupem do firemní sítě, do mailové schránky a s přístupem do firemního software. Bez takto připraveného pracoviště se nemůže nový pracovník cítit dobře a na druhé straně se nemůže seznámit ani se základními informacemi, které se často k jednotlivým pracovníkům dostávají pomocí firemní e-mailové komunikace.

#### **5.2.6 Cenová kalkulace navržených změn**

Navržené změny spočívají převážně v nemateriálních změnách, které vyžadují převážně změny v samotných procesech doprovázených vyšší časovou náročností a lepší kvalitou sdělovaných informací.

Tisk adaptačních plánů lze odhadnout na 30 Kč na kus vzhledem k tomu, že jeho návrh, grafické zpracování, tisk i vazba bude realizována pouze interními pracovníky společnosti s ohledem na to, že má společnost k dispozici marketingové oddělení disponující potřebnou technikou.



## 6 ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve zvolené společnosti Olymptoy, s. r. o. Hlavním cílem této práce bylo zpracování teoretických východisek za pomoci studia odborné literatury, zhodnotit systém fungování jednotlivých procesů v této společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření, která by vedla k optimalizaci fungování všech těchto procesů.

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů. V této části práci byly detailně zpracovány a popsány teoretická východiska k dané problematice. Bylo systematicky postupováno od obecného ke konkrétnímu a byla zpracována témata jako řízení lidských zdrojů, strategie personálního řízení, personálních činností, a především problematika týkající se procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Popis metod a postupů u jednotlivých procesů.

Tyto teoretické znalosti bylo nutné porovnat s reálným fungováním všech výše uvedených procesů ve společnosti obsažené v praktické části práce. Praktická část byla zpracovaná prostřednictvím vlastního výzkumu. Na začátku obsahovala stručnou charakteristiku společnosti, její historii, předmět obchodní činnosti, hierarchii a popis činností jednotlivých oddělení. Následně došlo k definování procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Obsahuje postup při vyhledávání pracovníků, metody výběru a popis adaptačního procesu. Zhodnocení úrovně těchto procesů ve společnosti proběhlo na základě provedeného osobního rozhovoru s personalistkou společnosti, analýzy dokumentů, pozorování a dotazníkovým šetřením mezi pracovníky na administrativních pozicích. Na základě komparace znalostí z teoretických východisek s praktickým fungováním procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků došlo na konci práce ke zhodnocení získaných poznatků a byla navržena řešení pro efektivnější fungování všech výše uvedených procesů.

Po vyhodnocení všech získaných informací a možností se seznámit s fungováním procesů uvnitř společnosti, byla navržena řešení a opatření, která by pomohla procesy zefektivnit a zkvalitnit. Nejdůležitějším a prvním krokem je jasně definovat, koho společnost hledá, vytvořit přesný inzerát, který je publikovaný na správných místech. Dále kvalitně a důkladně provést výběr toho správného pracovníka mezi všemi uchazeči. K tomu slouží správný průběh pohovoru a kvalita podaných informací během něj.

Pro pracovníky je nezbytně nutná zpětná vazba, která je obeznámí se všemi úspěchy a neúspěchy během celého průběhu jejich adaptace, protože jen tak se mohou dozvědět, jaké

chyby jejich práce vykazuje a jakým způsobem je mohou odstranit. Jen správně uchopený a kvalitně zpracovaný adaptační proces s řádným konáním pohovorů s personalistkou a vedoucím pracovníkem má pro společnost význam, jelikož pracovník dostane zpětnou vazbu na výkon své dosavadní práce,

Společnost by neměla opomíjet skutečnost, že správně vedeným procesem adaptace si vytváří základ pro úspěšné vedení budoucího pracovníka, který bude odvádět kvalitní práci. Výkonnější bývají vždy ti pracovníci, kteří vědí, jaký druh a množství práce je od nich vyžadováno v určitém časovém úseku. Pracovníci, kteří získají dojem, že jsou nadbyteční a nepodílejí se žádným pracovním výkonem na chodu společnosti, se dostávají do značné frustrace, která při dlouhodobém trvání vede ke značné nespokojenosti a odchodu ze zaměstnání.

Výstupem všech těchto kvalitně zpracovaných a zrealizovaných procesů je schopný pracovník, který je loajální, ztotožňuje se s cíli společnosti a podává požadovaný pracovní výkon v patřičné kvalitě a v neposlední řadě tvoří společnosti kvalitní jméno a dobrou pověst.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 9780749449629.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 9788025103746.

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

BYARS, L. L., RUE, L.W. *Human Resources Management*. Second Edition. Illinois: Irwin, 1987. 540 p. ISBN 0-256-03630-6.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071793892.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024738239.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MICHAEL ARMSTRONG AND ANGELA BARON. *Strategic HRM: the key to improved business performance*. 1. edition. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2002. ISBN 0852929234.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- URBAN, J., STÝBLO, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2009-2010*. 1. vyd. Praha: ASPI – Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2., opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2287-9.

### **Internetové zdroje**

Olymptoy. [online]. Olymptoy.cz. © 2018 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.olymptoy.cz/>

Olymptoy. *Podporujeme* [online]. Olymptoy.cz. © 2018 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.olymptoy.cz/podporujeme/>

Olymptoy. *Nadace Jedličkova ústavu* [online]. Olymptoy.cz. © 2018 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.olymptoy.cz/podporujeme/nadace-jedlickova-ustavu-1>

Olymptoy. *Nadace pomozte dětem Kuře* [online]. Olymptoy.cz. © 2018 [cit. 2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.olymptoy.cz/podporujeme/nadace-pomozte-detem-kure>

## **8 PŘÍLOHY**

- 1. Seznam otázek**
- 2. Dotazník pro pracovníky společnosti Olymptoy, s. r. o.**
- 3. Výhody a nevýhody obsazování pracovního místa z vnějších i vnitřních zdrojů**
- 4. Vhodná kritéria pro posouzení uchazečů**
- 5. Klasické trio metod výběru pracovníků**
- 6. Ukázka pracovního inzerátu opravář hraček**
- 7. Rozvaha 2018/2019 společnosti Olymptoy, s. r. o.**
- 8. Výkaz zisku a ztrát 2018/2019 společnosti Olymptoy, s. r. o.**
- 9. Dotazník spokojenosti a osobního hodnocení pro r. 2021**

## **Příloha 1 - Seznam otázek**

- 1) Jak dlouho se zabýváte personální činností v této společnosti?**
- 2) Kolik pracovníků je zaměstnaných společně s Vámi na personálním oddělení?**
- 3) Proč jste zaměstnaná v HR oddělení pouze Vy sama?**
- 4) Má společnost vnitřní personální směrnice?**
- 5) Jaký je postup při obsazování volného pracovního místa?**
- 6) Jaké metody k vyhledávání pracovníků používáte?**
- 7) Jakou pozici je pro Vás nejjednodušší obsadit?**
- 8) Jak probíhá prvotní kontakt s uchazeči?**
- 9) Jaké dokumenty vyžadujete od uchazečů?**
- 10) Jakým způsobem probíhá výběrové řízení?**
- 11) Kolik kol má výběrové řízení?**
- 12) Jak dlouhou dobu trvá, než vyberete vhodného uchazeče?**
- 13) Jakým způsobem kontaktujete uchazeče s informací o jeho úspěchu nebo neúspěchu na pohovoru?**
- 14) Má společnost sestavený adaptační plán pro nové pracovníky?**
- 15) Jak dlouho trvá adaptační proces nového pracovníka?**
- 16) Jak hodnotíte úspěšnost adaptačního procesu?**

## **Příloha 2 – Dotazník pro pracovníky společnosti Olymptoy, s. r. o.**

Vážený zaměstnanci společnosti Olymptoy, s. r. o., dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění dotazníku, který se týká průběhu výběrového, vyhledávacího a adaptačního procesu ve Vaší společnosti. Tento dotazník je zcela anonymní a získané informace poslouží pro účely zpracování praktické části mé diplomové práce. Na základě vyhodnocení dotazníku bude posléze navrženo případné možné vylepšení konkrétního procesu. Děkuji Vám za vstřícnost a čas strávený vyplněním dotazníku. Celková doba vyplňování by neměla zabrat déle než 10 minut. Bc. Michaela Šilarová



## dotazník zaměstnanci

### 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- muž  žena

### 2 Označte, prosím, věkovou kategorii do které spadáte.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 15-25 let  26-35 let  36-45 let  46 let a více

### 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- základní  středoškolské bez maturity  středoškolské s maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

### 4 Jak dlouho jste zaměstnaní ve společnosti Olymptoy, s. r. o.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 3 roky  3-5 let  6-10 let  více jak 10 let

### 5 Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti Olymptoy, s. r. o.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- prostřednictvím pracovního portálu (jobs.cz, práce.cz)  facebookové stránky  od kamaráda/ známého, který ve společnosti pracoval/pracuje  mobilní aplikace Práce za rohem
- nehvizdský kurýr
- Jiná... v případě odpovědi jiná, rozepište se, prosím

## 6 Jaké dokumenty jste zaslal/a při odpovědi na inzerát?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- životopis       motivační dopis  
 Jiné, napište...

## 7 Dozvěděl/a jste se z pracovní nabídky všechny potřebné informace

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano     spíše ano     ne     spíše ne

## 8 Co Vás na pracovní nabídce zaujalo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- finanční ohodnocení     kariérní růst     dojezdová vzdálenost od místa bydliště     benefitní systém     rodinná atmosféra společnosti  
 pracovní náplň  
 jiné...

## 9 Co byste případně v inzerátu změnil/a či doplnil/a?

## 10 Jakým způsobem jste byl/a pozván/a k pohovoru?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- telefonicky     e-mailem

## 11 Vyhovoval Vám průběh výběrového řízení

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano     spíše ano     ne     spíše ne

## 12 Byly Vám dotazy během pohovoru kladeny srozumitelně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    spíše ano    ne    spíše ne

## 13 Byl Vám během pohovoru poskytnut dostatečný prostor na otázky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    spíše ano    ne    spíše ne

## 14 Byly Vám všechny Vaše otázky zodpovězeny dostatečně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    spíše ano    ne    spíše ne

## 15 Byl u Vašeho pohovoru přítomen i Váš potenciální nadřízený - vedoucí příslušného oddělení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    ne

## 16 Zapojoval se do pohovoru i vedoucí pracovník?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    ano, trochu    ne    spíše vůbec

## 17 Jak dlouho jste čekal/a na výsledek pohovoru

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- výsledek jsem se dozvěděla na místě    do 7 dnů    do 14 dnů    déle jak 14 dní

## 18 Jakým způsobem jste byl/a informována o výsledku výběrového řízení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- e-mailem    telefonicky    ústně  
 jiným způsobem...

19 Dozvěděl/a jste se o datu a místu nástupu s dostatečným předstihem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

20 Absolvoval/a jste v den nástupu vstupní školení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

21 Obdržel/a jste harmonogram Vaší adaptace nebo pokyny k adaptačnímu procesu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

22 Byl Vám v den nástupu přidělen tutor (osoba, která Vám byla během Vašeho zaškolování k dispozici a pomáhala Vám)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ano, tutor mi byl přidělen později  ne, neměl jsem svého tutora

23 Vaším tutorem byl kdo?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

kolega  přímý nadřízený (vedoucí oddělení)

někdo jiný...

24 Byl Váš tutor dostatečně připraven na setkání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  spíše ano  ne  spíše ne

25 Měl/a jste připravené pracoviště k výkonu své práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  spíše ano  ne  spíše ne

## 26 Jaký byl Váš dojem z prvního pracovního týdne?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- pozitivní    negativní

## 27 Měl/a jste pocit, že jsou na Vás během Vaší zkušební doby kladeny velké nároky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    ne

## 28 Jak byste ohodnotil/a Vaši adaptaci ve společnosti?

Nápověda k otázce: *čtyři hvězdičky - nejlepší jedna hvězdička - nejhorší*

☆☆☆☆  / 4

## 29 Zajímal se Váš nadřízený pracovník o Vaši adaptaci na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    ne

## 30 Podněty, postřehy a připomínky k pohovoru, vyhledávání, výběru a adaptaci ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ne
- napište...

### **Příloha 3 – Výhody a nevýhody obsazování pracovního místa z vnějších i vnitřních zdrojů**

#### **1. VNITŘNÍ ZDROJE**

- Výhody – jako výhody vnitřních zdrojů lze jmenovat: znalost uchazeče, jsou orientováni a znají podnik, možnost postupu pracovníka, uchazeč již zná spolupracovníky a podnik má všechny informace o uchazeči, posilování pocitu jistoty zaměstnání, umožnění mobility zaměstnanců po pracovních místech, snížené náklady na proces při získávání pracovníků, rychlejší obsazení míst, návratnost investic do vzdělávání pracovníků.

- Nevýhody – „provozní slepota“ - neschopnost vnímat věci jinak, interní uchazeči přinášejí méně nových nápadů, nezbytné náklady na rozvoj pracovníka (školení a výcvik), může dojít k odmítání povýšeného pracovníka jako nadřazeného ostatními pracovníky z důvodu pozice jako jejich dlouholetého kolegy, hrozí přeřazení neúspěšných kandidátů, nebezpečí tzv. Peterova principu – lidé často stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti.

#### **2. VNĚJŠÍ ZDROJE**

- Výhody – širší nabídka pracovníků, nový pracovník mívá velké pracovní nasazení, noví pracovníci jsou také zdrojem „know-how“, mohou přinést do podniku nové impulzy a nový pohled na chronické problémy a nemůže zde dojít k neuznání nadřazeného jako u povýšení dlouholetého kolegy, externí kandidáti mohou dobře znát svou konkurenci, mohou mít nové dovednosti.

- Nevýhody – vyšší náklady na proces získávání, delší doba trvání obsazení pracovního místa, noví pracovníci mívají větší finanční požadavky, neznají podnik ani spolupracovníky – tudíž delší doba na zorientování a zapracování nového člověka, stres nového pracovníka z přechodu do nového pracoviště a zároveň vyšší časové vytížení stávajících pracovníků, kteří se musí novému kolegovi věnovat, riziko špatného výběru je vyšší z důvodu dispozice méně spolehlivých informací

## **Příloha 4 – Vhodná kritéria pro posouzení uchazečů**

- Příprava otázek i odpovědí – otázky, které jsou nezbytné a jak by na ně měl úspěšný kandidát odpovídat;
- Stejně otázky všem uchazečům – pokládání stejných otázek všem uchazečům je nudné, ovšem nutné;
- Otevřené otázky – uzavřené otázky zvyšují riziko subjektivního hodnocení, proto by většina měla být otevřená;
- Rozlišování vlastností a schopností – vlastnosti nebo dovednosti nemohou nahradit schopnosti potřebné pro vykonávání pozice;
- Vyvážené hodnocení – nedostatečná vyváženost hodnocení se projevuje zvýšeným důrazem na určité předpoklady např. odborné vzdělání;
- Motivace – zájem uchazeče nemusí nutně znamenat zájem o nabízené místo, časté to může být u uchazečů u vedoucích pozic;
- „osobní chemie“ – velká chyba u intuitivního posuzování na základě osobních sympatií, toto posouzení o skutečných schopnostech uchazeče nevyovídá;
- Uvolnění uchazečů – cítí-li se uchazeči při pohovoru uvolněně, mají sklon na sebe prozradit více než v defenzivní situaci;
- Nespěchat – v případě důležité pozice je dobré uchazeče nepřijímat po prvním rozhovoru, ale nechat s ním pohovořit a spolupracovníky;
- Rozhovory nejsou všechno – přeceňování osobních rozhovorů, je třeba tuto slabinu omezit doplněním o posouzení schopnosti vykonávat určitou konkrétní činnost, vyřešit určitý úkol apod., tedy hodnocením skutečných výkonových předpokladů.

## Příloha 5 – Klasické trio metod výběru pracovníků

### **Pohovory**

- pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků
- účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče.

### *Výhody:*

- umožňuje tazateli klást otázky zaměřené na jeho zkušenosti a posoudit, zda odpovídají specifikaci požadavků na pracovníka
- umožňují tazateli detailně popsat pracovní místo
- umožňuje uchazeči dozvědět se něco více o pracovním místě i podniku, jeho možnostech vzdělání, perspektivy kariéry a podmínky zaměstnání
- umožňuje setkání tváří v tvář, tudíž možnost posoudit, jak by se uchazeč začlenil do kolektivu a spolupracoval s ostatními
- umožňuje uchazeči, aby sám posoudil podnik a pracovní místo i tazatele

### *Nevýhody:*

- pohovory nemusí mít dostatečnou platnost ve smyslu předpovědi budoucího výkonu uchazečů, stejně jako nemusí mít dostatečnou spolehlivost ve smyslu měření o různých uchazečů
- úspěch pohovorů závisí na dovednostech tazatele – mnozí lidé vedou pohovor špatně
- pohovory mohou vést k předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů za strany na tazatelů na základě osobních sympatií



### **Výběrové testy**

- používají se k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí
- Psychologické testy představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické testy: měří osobnost nebo inteligenci, jejich základem jsou systematické a standardizované postupy, které měří rozdíly v individuálních charakteristikách, což umožňuje poznat jednotlivé uchazeče

### **Assessment centra**

- vytvářejí skupinu uchazečů a využívají řadu metod jejich posuzování během vymezeného období s cílem získat co nejkomplexnější a vyvážený pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny

## **Příloha 6 – Ukázka pracovního inzerátu opravář hraček**

### **Opravář hraček**

#### **Co od Tebe očekáváme?**

- Opravy hraček, kompletace
- Ruční manipulace se zbožím
- Servisní práce, údržba na pracovišti
- Drobnější opravy v budově a jejím okolí
- Dodržování BOZP a PO na pracovišti
- Čistotu nejen na pracovišti

#### **Co potřebuješ umět a čím na nás zapůsobíš?**

- Manuální zručností
- Samostatností, aktivním přístupem ke své práci a pomoci druhým
- Pečlivostí, smyslem pro přesnost, spolehlivost, zodpovědnost, důslednost
- Ochotu přidat ruku k dílu, jelikož jsi součástí logistického týmu
- Akceptuješ směny v rámci sezóny, mimo sezóny
- Základní znalostí PC
- Čistý trestní rejstřík
- Dobrý zdravotní stav
- Minimálně řidičské oprávnění sk. "B"
- Oprávnění na VZV a podobné technické stroje pro tebe budou výhodou

#### **Co Ti za to vše nabídneme?**

- Pracovní poměr na HPP
- Pracovní poměr na dobu určitou s možným prodloužením na dobu neurčitou
- Stabilní zázemí české společnosti

- Příjemný, pohodový kolektiv
- Firemní aktivity sportovní či společenské
- Občerstvení na pracovišti
- Stravenky
- Věrnostní systém
- Slevy na produkty z naší společnosti
- Školení
- Výuka anglického jazyka v prostorách naší společnosti
- Sick Days
- Roční prémie

**V případě, že tě naše nabídka oslovila, neboj se a ozvi se.**

Ptáš se, kdy můžeš nastoupit? Jsou 2 možnosti:

- Dohodou
- Ihned

**Těšíme se na Tebe, přijď se podívat, jak vypadá sklad plný hraček a práce v našem týmu.**

## Příloha 7 – Rozvaha 2018/2019 společnosti Olymptoy, s. r. o.

|  |  |   |
|--|--|---|
| Minimální závazný výčet informací<br>podle vyhlášky č. 500/2002 Sb | <b>Rozvaha</b><br>v plném rozsahu                        | Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky<br><b>OLYMPTOY s.r.o.</b>                              |
|  | ke dni ..... <b>31.05.2019</b><br>(v celých tisících Kč) | Sídlo nebo bydliště účetní jednotky<br>a místo podnikání liší-li se od bydliště<br><b>Okružní 781</b> |
|  | IČ<br><b>25782045</b>                                    | Nehvizdy<br><b>250 81</b>   |
|  |  | <b>Česká republika</b>  |

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Běžné účetní období |                |                | Min. úč. období |
|---------------|---|---------------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|
|               |   |                     | Brutto<br>1         | Korekce<br>2   | Netto<br>3     | Netto<br>4      |
|               | <b>AKTIVA CELKEM</b>                                  | <b>001</b>          | <b>171 860</b>      | <b>-25 314</b> | <b>146 546</b> | <b>143 479</b>  |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál                 | 002                 |                     |                |                |                 |
| B.            | Dlouhodobý majetek                                    | 003                 | <b>22 488</b>       | <b>-14 979</b> | <b>7 509</b>   | <b>9 073</b>    |
| B.I.          | Dlouhodobý nehmotný majetek                           | 004                 | <b>1 650</b>        | <b>-1 315</b>  | <b>335</b>     | <b>586</b>      |
| B.I.1.        | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                    | 005                 |                     |                |                |                 |
| B.I.2.        | Ocenitelná práva                                      | 006                 | <b>1 650</b>        | <b>-1 315</b>  | <b>335</b>     | <b>486</b>      |
| B.I.2.1.      | Software  | 007                 | <b>1 650</b>        | <b>-1 315</b>  | <b>335</b>     | <b>486</b>      |
| B.I.2.2.      | Ostatní ocenitelná práva                              | 008                 |                     |                |                |                 |
| B.I.3.        | Goodwill  | 009                 |                     |                |                |                 |
| B.I.4.        | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek                   | 010                 |                     |                |                |                 |
| B.I.5.        | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne | 011                 |                     |                |                | <b>100</b>      |
| B.I.5.1.      | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek      | 012                 |                     |                |                |                 |
| B.I.5.2.      | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek               | 013                 |                     |                |                | <b>100</b>      |
| B.II.         | Dlouhodobý hmotný majetek                             | 014                 | <b>20 148</b>       | <b>-13 518</b> | <b>6 630</b>   | <b>8 487</b>    |
| B.II.1.       | Pozemky a stavby                                      | 015                 | <b>585</b>          | <b>-585</b>    |                | <b>366</b>      |
| B.II.1.1.     | Pozemky   | 016                 |                     |                |                |                 |
| B.II.1.2.     | Stavby  | 017                 | <b>585</b>          | <b>-585</b>    |                | <b>366</b>      |
| B.II.2.       | Hmotné movité věci a jejich soubory                   | 018                 | <b>19 506</b>       | <b>-12 933</b> | <b>6 573</b>   | <b>8 121</b>    |
| B.II.3.       | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                   | 019                 |                     |                |                |                 |
| B.II.4.       | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek                     | 020                 |                     |                |                |                 |
| B.II.4.1.     | Pěstelské celky trvalých porostů                      | 021                 |                     |                |                |                 |
| B.II.4.2.     | Dospělé zvířata a jejich skupiny                      | 022                 |                     |                |                |                 |
| B.II.4.3.     | Jiný dlouhodobý hmotný majetek                        | 023                 |                     |                |                |                 |
| B.II.5.       | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo | 024                 | <b>57</b>           |                | <b>57</b>      |                 |
| B.II.5.1.     | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek        | 025                 |                     |                |                |                 |
| B.II.5.2.     | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                 | 026                 | <b>57</b>           |                | <b>57</b>      |                 |
| B.III.        | Dlouhodobý finanční majetek                           | 027                 | <b>690</b>          | <b>-146</b>    | <b>544</b>     |                 |
| B.III.1.      | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba               | 028                 | <b>146</b>          | <b>-146</b>    |                |                 |
| B.III.2.      | Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba     | 029                 |                     |                |                |                 |
| B.III.3.      | Podíly - podstatný vliv                               | 030                 |                     |                |                |                 |
| B.III.4.      | Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv                     | 031                 | <b>544</b>          |                | <b>544</b>     |                 |
| B.III.5.      | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly              | 032                 |                     |                |                |                 |
| B.III.6.      | Zápůjčky a úvěry - ostatní                            | 033                 |                     |                |                |                 |
| B.III.7.      | Ostatní dlouhodobý finanční majetek                   | 034                 |                     |                |                |                 |
| B.III.7.1.    | Jiný dlouhodobý finanční majetek                      | 035                 |                     |                |                |                 |
| B.III.7.2.    | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek      | 036                 |                     |                |                |                 |



| Označení<br>a | TEXT<br>b                                   | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |              |            | Min. úč. období |
|---------------|---|------------------|---------------------|--------------|------------|-----------------|
|               |   |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3 | Netto<br>4      |
| C.            | Oběžná aktiva                               | 037              | 148 877             | -10 335      | 138 542    | 133 573         |
| C.I.          | Zásoby                                      | 038              | 79 966              | -570         | 79 396     | 78 493          |
| C.I.1.        | Materiál                                    | 039              |                     |              |            |                 |
| C.I.2.        | Nedokončená výroba a polotovary             | 040              |                     |              |            |                 |
| C.I.3.        | Výrobky a zboží                             | 041              | 74 959              | -570         | 74 389     | 64 387          |
| C.I.3.1.      | Výrobky                                     | 042              |                     |              |            |                 |
| C.I.3.2.      | Zboží                                       | 043              | 74 959              | -570         | 74 389     | 64 387          |
| C.I.4.        | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny    | 044              |                     |              |            |                 |
| C.I.5.        | Poskytnuté zálohy na zásoby                 | 045              | 5 007               |              | 5 007      | 14 106          |
| C.II.         | Pohledávky                                  | 046              | 68 264              | -9 765       | 58 499     | 53 720          |
| C.II.1.       | Dlouhodobé pohledávky                       | 047              | 134                 |              | 134        | 64              |
| C.II.1.1.     | Pohledávky z obchodních vztahů              | 048              |                     |              |            |                 |
| C.II.1.2.     | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 049              |                     |              |            |                 |
| C.II.1.3.     | Pohledávky - podstatný vliv                 | 050              |                     |              |            |                 |
| C.II.1.4.     | Odložená daňová pohledávka                  | 051              |                     |              |            |                 |
| C.II.1.5.     | Pohledávky - ostatní                        | 052              | 134                 |              | 134        | 64              |
| C.II.1.5.1.   | Pohledávky za společnosti                   | 053              |                     |              |            |                 |
| C.II.1.5.2.   | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                | 054              | 134                 |              | 134        | 64              |
| C.II.1.5.3.   | Dohadné účty aktivní                        | 055              |                     |              |            |                 |
| C.II.1.5.4.   | Jiné pohledávky                             | 056              |                     |              |            |                 |
| C.II.2.       | Krátkodobé pohledávky                       | 057              | 68 130              | -9 765       | 58 365     | 53 656          |
| C.II.2.1.     | Pohledávky z obchodních vztahů              | 058              | 65 877              | -9 069       | 56 808     | 51 899          |
| C.II.2.2.     | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 059              |                     |              |            |                 |
| C.II.2.3.     | Pohledávky - podstatný vliv                 | 060              |                     |              |            |                 |
| C.II.2.4.     | Pohledávky - ostatní                        | 061              | 2 253               | -696         | 1 557      | 1 757           |
| C.II.2.4.1.   | Pohledávky za společnosti                   | 062              | 27                  |              | 27         |                 |
| C.II.2.4.2.   | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění  | 063              |                     |              |            |                 |
| C.II.2.4.3.   | Stát - daňové pohledávky                    | 064              |                     |              |            |                 |
| C.II.2.4.4.   | Krátkodobé poskytnuté zálohy                | 065              | 1 864               | -696         | 1 168      | 1 591           |
| C.II.2.4.5.   | Dohadné účty aktivní                        | 066              | 362                 |              | 362        | 165             |
| C.II.2.4.6.   | Jiné pohledávky                             | 067              |                     |              |            | 1               |
| C.III.        | Krátkodobý finanční majetek                 | 068              |                     |              |            |                 |
| C.III.1.      | Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba     | 069              |                     |              |            |                 |
| C.III.2.      | Ostatní krátkodobý finanční majetek         | 070              |                     |              |            |                 |
| C.IV.         | Peněžní prostředky                          | 071              | 647                 |              | 647        | 1 360           |
| C.IV.1.       | Peněžní prostředky v pokladně               | 072              | 100                 |              | 100        | 128             |
| C.IV.2.       | Peněžní prostředky na účtech                | 073              | 547                 |              | 547        | 1 232           |
| D.            | Časové rozlišení aktiv                      | 074              | 495                 |              | 495        | 833             |
| D.1.          | Náklady příštích období                     | 075              | 495                 |              | 495        | 795             |
| D.2.          | Komplexní náklady příštích období           | 076              |                     |              |            |                 |
| D.3.          | Příjmy příštích období                      | 077              |                     |              |            | 38              |




| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném<br>účetním období<br>5 | Stav v minulém<br>účetním období<br>6 |
|---------------|--|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
|               | PASIVA CELKEM  | 078                 | 146 546                              | 143 479                               |
| A.            | Vlastní kapitál  | 079                 | 59 506                               | 47 247                                |
| A.I.          | Základní kapitál   | 080                 | 90                                   | 90                                    |
| A.I.1.        | Základní kapitál   | 081                 | 90                                   | 90                                    |
| A.I.2.        | Vlastní podíly (-)   | 082                 |                                      |                                       |
| A.I.3.        | Změny základního kapitálu  | 083                 |                                      |                                       |
| A.II.         | Ážio a kapitálové fondy  | 084                 | 1 996                                | 1 996                                 |
| A.II.1.       | Ážio   | 085                 |                                      |                                       |
| A.II.2.       | Kapitálové fondy   | 086                 | 1 996                                | 1 996                                 |
| A.II.2.1.     | Ostatní kapitálové fondy   | 087                 | 2 000                                | 2 000                                 |
| A.II.2.2.     | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)                  | 088                 | -4                                   | -4                                    |
| A.II.2.3.     | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-) | 089                 |                                      |                                       |
| A.II.2.4.     | Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)                            | 090                 |                                      |                                       |
| A.II.2.5.     | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)             | 091                 |                                      |                                       |
| A.III.        | Fondy ze zisku   | 092                 |                                      |                                       |
| A.III.1.      | Ostatní rezervní fondy   | 093                 |                                      |                                       |
| A.III.2.      | Statutární a ostatní fondy   | 094                 |                                      |                                       |
| A.IV.         | Výsledek hospodaření minulých let (+/-)                                | 095                 | 43 461                               | 26 515                                |
| A.IV.1.       | Nerozdělený zisk minulých let  | 096                 | 43 461                               | 26 515                                |
| A.IV.2.       | Neuhrazená ztráta minulých let (-)                                     | 097                 |                                      |                                       |
| A.IV.3.       | Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)                           | 098                 |                                      |                                       |
| A.V.          | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)                     | 099                 | 13 959                               | 18 646                                |
| A.VI.         | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)                      | 100                 |                                      |                                       |
| B.+C.         | Cizí zdroje  | 101                 | 85 937                               | 95 571                                |
| B.            | Rezervy  | 102                 |                                      | 70                                    |
| B.1.          | Rezerva na důchody a podobné závazky                                   | 103                 |                                      |                                       |
| B.2.          | Rezerva na daň z příjmů  | 104                 |                                      |                                       |
| B.3.          | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                             | 105                 |                                      |                                       |
| B.4.          | Ostatní rezervy  | 106                 |                                      | 70                                    |
| C.            | Závazky  | 107                 | 85 937                               | 95 501                                |
| C.I.          | Dlouhodobé závazky   | 108                 | 7 010                                | 11 068                                |
| C.I.1.        | Vydané dluhopisy   | 109                 |                                      |                                       |
| C.I.1.1.      | Vyměnitelné dluhopisy  | 110                 |                                      |                                       |
| C.I.1.2.      | Ostatní dluhopisy  | 111                 |                                      |                                       |
| C.I.2.        | Závazky k úvěrovým institucím  | 112                 |                                      |                                       |
| C.I.3.        | Dlouhodobé přijaté zálohy  | 113                 |                                      |                                       |
| C.I.4.        | Závazky z obchodních vztahů  | 114                 |                                      |                                       |
| C.I.5.        | Dlouhodobé směňky k úhradě   | 115                 |                                      |                                       |
| C.I.6.        | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                               | 116                 |                                      |                                       |
| C.I.7.        | Závazky - podstatný vliv   | 117                 |                                      |                                       |



| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném<br>účetním období<br>d | Stav v minulém<br>účetním období<br>e |
|---------------|---|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| C.I.8.        | Odložený daňový závazek                                   | 118                 | 39                                   | 6                                     |
| C.I.9.        | Závazky - ostatní   | 119                 | 6 971                                | 11 062                                |
| C.I.9.1.      | Závazky ke společníkům                                    | 120                 | 5 503                                | 9 092                                 |
| C.I.9.2.      | Dohadné účty pasivní                                      | 121                 |                                      |                                       |
| C.I.9.3.      | Jiné závazky  | 122                 | 1 468                                | 1 970                                 |
| C.II.         | Krátkodobé závazky  | 123                 | 78 927                               | 84 433                                |
| C.II.1.       | Vydané dluhopisy  | 124                 |                                      |                                       |
| C.II.1.1.     | Vyměnitelné dluhopisy                                     | 125                 |                                      |                                       |
| C.II.1.2.     | Ostatní dluhopisy   | 126                 |                                      |                                       |
| C.II.2.       | Závazky k úvěrovým institucím                             | 127                 | 56 976                               | 58 187                                |
| C.II.3.       | Krátkodobé přijaté zálohy                                 | 128                 | 338                                  | 7                                     |
| C.II.4.       | Závazky z obchodních vztahů                               | 129                 | 15 322                               | 18 190                                |
| C.II.5.       | Krátkodobé směnky k úhradě                                | 130                 |                                      |                                       |
| C.II.6.       | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 131                 |                                      |                                       |
| C.II.7.       | Závazky - podstatný vliv                                  | 132                 |                                      |                                       |
| C.II.8.       | Závazky ostatní   | 133                 | 6 291                                | 8 049                                 |
| C.II.8.1.     | Závazky ke společníkům                                    | 134                 | 500                                  |                                       |
| C.II.8.2.     | Krátkodobé finanční výpomoci                              | 135                 |                                      |                                       |
| C.II.8.3.     | Závazky k zaměstnancům                                    | 136                 | 715                                  | 916                                   |
| C.II.8.4.     | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 137                 | 436                                  | 531                                   |
| C.II.8.5.     | Stát - daňové závazky a dotace                            | 138                 | 314                                  | 5 139                                 |
| C.II.8.6.     | Dohadné účty pasivní                                      | 139                 | 2 815                                | 1 463                                 |
| C.II.8.7.     | Jiné závazky  | 140                 | 1 511                                |                                       |
| D.            | Časové rozlišení pasiv                                    | 141                 | 1 103                                | 661                                   |
| D.1.          | Výdaje příštích období                                    | 142                 | 1 075                                | 633                                   |
| D.2.          | Výnosy příštích období                                    | 143                 | 28                                   | 28                                    |

Pozn:



|  |   |
|--|---|
| Sestaveno dne:<br><br>01.10.2019       | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky<br>nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou<br><br> |
| Právní forma účetní jednotky<br>s.r.o. | Předmět podnikání<br>Velkoobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost   |

## Příloha 8 – Výkaz zisku a ztrát 2018/2019 společnosti Olymptoy, s. r. o.

|  |  |  |
|--|--|--|
| Minimální závazný výčet informací<br>podle vyhlášky č. 600/2002 Sb | <b>Výkaz zisku a ztráty<br/>v plném rozsahu</b>          | Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky<br><b>OLYMPTOY s.r.o.</b>                             |
|  | ke dni ..... <b>31.05.2019</b><br>(v celých tisících Kč) | Sídlo nebo bydliště účetní jednotky<br>a místo podnikání (IČ-I) se od bydliště<br><b>Okružní 781</b> |
|  | <b>IČ</b>  | <b>Nehvizdy</b>  |
|  | <b>25782045</b>  | <b>250 81</b>  |
|  |  | <b>Česká republika</b>   |



| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|--|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |  |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I             | Tržby z prodeje výrobků a služeb                                       | 01                  | 2 107                       | 4 093        |
| II            | Tržby za prodej zboží  | 02                  | 344 302                     | 290 511      |
| A.            | Výkonová spotřeba  | 03                  | 305 089                     | 252 201      |
| A.1.          | Náklady vynaložené na prodané zboží                                    | 04                  | 236 710                     | 200 683      |
| A.2.          | Spotřeba materiálu a energie   | 05                  | 2 538                       | 2 308        |
| A.3.          | Služby   | 06                  | 65 841                      | 49 210       |
| B.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)                               | 07                  |                             |              |
| C.            | Aktivace (-)   | 08                  |                             |              |
| D.            | Osobní náklady   | 09                  | 17 796                      | 15 845       |
| D.1.          | Mzdové náklady   | 10                  | 12 888                      | 11 602       |
| D.2.          | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 11                  | 4 908                       | 4 243        |
| D.2.1.        | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                  | 12                  | 4 434                       | 3 856        |
| D.2.2.        | Ostatní náklady  | 13                  | 474                         | 387          |
| E.            | Úpravy hodnot v provozní oblasti                                       | 14                  | 1 343                       | 2 712        |
| E.1.          | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku               | 15                  | 3 282                       | 3 232        |
| E.1.1.        | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé      | 16                  | 3 282                       | 3 232        |
| E.1.2.        | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné     | 17                  |                             |              |
| E.2.          | Úpravy hodnot zásob  | 18                  | 39                          | 232          |
| E.3.          | Úpravy hodnot pohledávek   | 19                  | -1 978                      | -752         |
| II.           | Ostatní provozní výnosy  | 20                  | 1 012                       | 676          |
| III.1.        | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku                                 | 21                  |                             | 470          |
| III.2.        | Tržby z prodaného materiálu  | 22                  |                             |              |
| III.3.        | Jiné provozní výnosy   | 23                  | 1 012                       | 206          |
| F.            | Ostatní provozní náklady   | 24                  | 3 051                       | 1 033        |
| F.1.          | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                         | 25                  |                             | 21           |
| F.2.          | Zůstatková cena prodaného materiálu                                    | 26                  |                             |              |
| F.3.          | Daně a poplatky  | 27                  | 80                          | 95           |
| F.4.          | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období         | 28                  | -70                         | -1 030       |
| F.5.          | Jiné provozní náklady  | 29                  | 3 041                       | 1 947        |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (+/-)                                    | 30                  | 20 142                      | 23 489       |





| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| IV.           | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly                                   | 31                  |                             |              |
| IV.1.         | Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba                                    | 32                  |                             |              |
| IV.2.         | Ostatní výnosy z podílů   | 33                  |                             |              |
| G.            | Náklady vynaložené na prodané podíly  | 34                  |                             |              |
| V.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku                                  | 35                  |                             |              |
| V.1.          | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba | 36                  |                             |              |
| V.2.          | Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku                          | 37                  |                             |              |
| H.            | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem                       | 38                  |                             |              |
| VI.           | Výnosové úroky a podobné výnosy   | 39                  | 4                           |              |
| VI.1.         | Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba                    | 40                  |                             |              |
| VI.2.         | Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy   | 41                  | 4                           |              |
| I.            | Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti   | 42                  |                             | -4           |
| J.            | Nákladové úroky a podobné náklady   | 43                  | 2 195                       | 1 634        |
| J.1.          | Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 44                  | 206                         | 304          |
| J.2.          | Ostatní nákladové úroky a podobné náklady   | 45                  | 1 989                       | 1 330        |
| VII.          | Ostatní finanční výnosy   | 46                  | 2 161                       | 4 511        |
| K.            | Ostatní finanční náklady  | 47                  | 2 995                       | 3 089        |
| *             | Finanční výsledek hospodaření (+/-)   | 48                  | -3 025                      | -208         |
| **            | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)  | 49                  | 17 117                      | 23 281       |
| L.            | Daň z příjmů  | 50                  | 3 158                       | 4 635        |
| L.1.          | Daň z příjmů splatná  | 51                  | 3 125                       | 4 629        |
| L.2.          | Daň z příjmů odložená (+/-)   | 52                  | 33                          | 6            |
| **            | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)   | 53                  | 13 959                      | 18 646       |
| M.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)                             | 54                  |                             |              |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)   | 55                  | 13 959                      | 18 646       |
| *             | Čistý obrát za účetní období  | 56                  | 349 586                     | 299 791      |

Pozn:

|   |  |
|---|--|
| Sestaveno dne:<br><p style="text-align: center;">01.10.2019</p> |  Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky<br>nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  |
| Právní forma účetní jednotky<br>s.r.o.                          | Předmět podnikání<br>Velkoobchod s ostatními výrobky převážně pro domácnost  |

## Příloha 9 – Dotazník spokojenosti a osobního hodnocení pro r. 2021

### Dotazník 2020

\* Povinné

\* Tento formulář zaznamená vaše jméno, vyplňte prosím své jméno.

1. Jak vnímáte nastavená bezpečnostní opatření proti COVIDU v našich společnostech?

\*

*Co by jste zlepšil/a:*

2. \*

*Co vnímáte pozitivně:*

2. Jaké jsou Vaše zkušenosti s home office (HO)?

3. Kladné stránky HO: \*

4. Negativní stránky: \*

5. Co Vám nejvíce komplikuje práci v HO po technické stránce: \*

6. Jak hodnotíte svoji výkonnost v HO, uvádět v %. \*

7. Dokážete si představit HO jako pravidelnou součást Vaší pracovní doby? \*

8. V jakých intervalech si dokážete představit HO? \*

Rok 2020 x 2021

9.4. Co se v letošním roce z Vašeho pohledu povedlo?

10.5. Co firma z Vašeho pohledu potřebuje pro úspěšný r. 2021? \*

11.6. Co byste si přál/a pro své oddělení v r. 2021? \*

12.7. Jaké si definujete své osobní hlavní cíle pro r. 2021? \*

13.8. Na jaké činnosti v rámci své pozice a prostoru nemáte čas, ale považujete je za důležité? \*

14.9. Máte představu, v jakých oblastech byste se měl/a rozvíjet? \*

15.10. Další poznatky, připomínky... \*

16. Jak se Vám líbí nový formát personálního dotazníku? \*



Děkuji za zpracování, už stačí jen odeslat :-)

---

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovvi formuláře.

 Microsoft Forms