

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

System výběru a řízení adaptace pracovníků

Bc. Zuzana Kaffanová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Kaffanová

Podnikání a administrativa

Název práce

Systém výběru a řízení adaptace pracovníků

Název anglicky

System of Selection and Management of Adaptation of Emploess

Cíle práce

Hlavním cílem práce je doporučit vhodná zlepšující opatření vycházející z analýzy systému získávání, výběru a řízení adaptace pracovníků v podmínkách zvoleného podniku. Dílčími cíli je pomocí odborných publikací a článků sepsat literární rešerši, popsat zvolený subjekt a provést potřebné analýzy pro dosažení hlavního cíle.

Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zpracována na základě metody studie dokumentů, zabývajících se problematikou zabezpečování pracovníků pro organizaci. V praktické části bude použita syntetická a komparativní metoda. Pro závěrečnou část bude využita metoda interpretace, která poslouží k vytvoření návrhů vlastních opatření.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Literární rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – duben 2014
2. Studium odborné literatury – květen – prosinec 2014
2. Vypracování literární rešerše – leden – únor 2015
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – březen – květen 2015
4. Vypracování praktické části – červen – prosinec 2015
5. Finální úpravy textů leden – únor 2016
6. Kompletace a odevzdání – březen 2016

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, adaptace, adaptační proces, pracovní adaptace, pracovník, získávání pracovníků, výběr pracovníků.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 9788072265152.
- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-288-8.
- STÝBLO, Jiří. Personální řízení v malých a středních podnicích. Vyd. 1. Praha, 2003, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 261 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5
- ŽUFAN, Jan. Moderní personalistika ve službách. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém výběru a řízení adaptace pracovníků" 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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2016

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlovi Pánkovi, za odborné připomínky a pozornost, kterou věnoval mé diplomové práci. Dále děkuji společnosti Trendy, s. r. o. a všem respondentům za vstřícnost a pomoc při vyplňování dotazníků.

System výběru a řízení adaptace pracovníků

Souhrn

Téma diplomové práce pojednává o výběru a adaptaci pracovníků. Hlavním cílem práce je sestavit pro zvolenou společnost návrhy, které poslouží k částečnému či úplnému odstranění odhalených nedostatků ve vybraných personálních činnostech. Dílčí cíle zahrnují úkoly zaměřené na sepsání literární rešerše, charakterizování společnosti, realizování dotazníkového šetření a osobních rozhovorů s pracovníky, zhodnocení a zobrazení získaných informací. Diplomová práce má dvě části. Teoretická část stručně sleduje vývoj personalistiky, řízení lidských zdrojů a popisuje personální činnosti. Důkladněji jsou objasněny personální činnosti, které souvisejí se zajišťováním lidských zdrojů pro společnost. Do této oblasti náleží získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků. V současné době patří adaptace mezi činnosti, které jsou ve společnostech velmi zanedbávané a opomíjené. V praktické části je představena společnost Trendy, s. r. o. a popsán její přístup k získávání, výběru a adaptaci pracovníků. Vyhodnocení výběrového a adaptačního procesu je provedeno s využitím dotazníkové metody a osobních rozhovorů s pracovníky. V závěrečné části práce jsou navržena dílčí opatření, která jsou určena pro zlepšení nejen adaptačního procesu, ale také pro zdokonalení výběrového procesu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, pracovník, získávání pracovníků, výběr pracovníků, výběrový proces, adaptace, adaptační proces, pracovní adaptace.

System of Selection and Management of Adaptation of Employess

Summary

The topic of the thesis deals with the selection and adaptation of employees. The main aim is to compile suggestions for the chosen company, which will be used for partial or complete elimination of detected weaknesses in personnel activities. Partial objectives include tasks focused on a literature review, characterizing the company, realizing questionnaire survey and personal interviews with employees, evaluation and display of the acquired information. The thesis has two parts. The theoretical part observes briefly the development of human resources, human resources management and describes personnel activities. More deeply are described personnel activities, which are related to the provision of human resources for the company. This area includes recruitment, selection, employment and adaptation of employees. Currently, the adaptation of employees is among those activities, which are the most neglected and overlooked by companies. In the practical part is introduced the company Trendy, s. r. o. and described its approach to recruitment, selection and adaptation of employees. The evaluation of the selection and adaptation process is done by a questionnaire method and personal interviews with employees. In the final part are drafted partial measures, which are designed to improve not only the adaptation process, but also to develop the selection process.

Keywords: human resources management, employees, recruitment of employees, selection of employees, selection process, adaptation, adaptation process, working adaptation.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Literární rešerše	13
3.1 Personální práce	13
3.2 Personální činnosti	16
3.3 Získávání pracovníků	18
3.3.1 Proces získávání pracovníků.....	19
3.3.2 Personální marketing	26
3.4 Výběr pracovníků.....	28
3.4.1 Fáze procesu výběru pracovníků	31
3.4.2 Metody výběru pracovníků	32
3.5 Přijímání pracovníků.....	41
3.6 Adaptace nových pracovníků.....	42
3.6.1 Významnost adaptace nových pracovníků	44
3.6.2 Proces adaptace.....	45
3.6.3 Období adaptace a časový plán.....	51
3.6.4 Způsoby adaptace	53
3.6.5 Vyhodnocení adaptace pracovníka	55
4 Praktická část	57
4.1 Základní charakteristika Trendy, s. r. o.....	57
4.2 Získávání pracovníků na pozici asistent/ka prodeje.....	58
4.3 Výběr pracovníků na pozici asistent/ka prodeje	59
4.4 Přijetí pracovníků na pozici asistent/ka prodeje.....	63
4.5 Adaptace pracovníků na pozici asistent/ka prodeje	64
4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření	66
4.6.1 Procentuální shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.....	76
4.7 Zhodnocení osobních rozhovorů s pracovníky na pozici asistent/ka prodeje..	77
4.8 Zhodnocení osobních rozhovorů s manažery prodejen.....	78
4.9 Návrhy na zlepšení výběru a adaptace pracovníků	79
5 Závěr.....	87
6 Seznam použitých zdrojů	89
7 Přílohy	91

Seznam grafů

Graf č. 1: Struktura pracovníků podle pohlaví

Graf č. 2: Struktura pracovníků podle věku

Graf č. 3: Struktura pracovníků podle pracovního úvazku

Graf č. 4: Spokojenost s přijetím na nové pracoviště

Graf č. 5: Sdělení důležitých informací při nástupu do zaměstnání

Graf č. 6: Seznámení s pracovní pozicí a pracovní náplní

Graf č. 7: Obdržení písemných materiálů

Graf č. 8: Obdržení školicího formuláře

Graf č. 9: Představení přímým nadřízeným

Graf č. 10: Věnovaná pozornost manažerem prodejny nebo zástupcem manažera prodejny

Graf č. 11: Adaptace do pracovního kolektivu

Graf č. 12: Uskutečnění průběžných rozhovorů zaměřených na adaptaci

Graf č. 13: Uskutečnění závěrečného rozhovoru

Graf č. 14: Plány dalšího vývoje

1 Úvod

V současné době si většina společností začíná uvědomovat, že lidský kapitál je nositelem inteligence, dovedností, zkušeností a že je cenným zdrojem, který přináší významnou konkurenční výhodu. Aby se dosahovalo stanovených plánů a cílů, je nezbytné mít všechny pracovní pozice zastoupené dostatečně kvalifikovanými pracovníky. Při obsazování pracovních míst jsou společnosti postaveny před řadu na sebe navazujících činností, které nelze obcházet a očekávat, že se jejich zanedbání dříve či později nějakým způsobem neprojeví. Vyhledávání a výběr nových pracovníků by měl probíhat plánovitě s minimálním nákladovým zatížením. Řada organizací se nesetkává s problémem najít dostatečné množství vhodných kandidátů, ale potýká se s vysokou úrovní fluktuace pracovníků. Příčinou, proč lidé ztrácejí zájem o získané pracovní místo, může být nedostatečné věnování pozornosti adaptačnímu procesu. Společnosti a jejich manažeři si stále neuvědomují, že podepsaná pracovní smlouva nezaručuje, že vybraný pracovník setrvá v zaměstnání, ve kterém nedosahuje očekávaného pracovního uspokojení.

Doba po přijetí do nového zaměstnání se obecně označuje jako jedna z nejstresovějších. Bohužel některé společnosti využívají adaptaci jen velmi úzce a adaptační proces pro ně představuje pouze administrativní funkci, která končí podepsáním pracovní smlouvy a uvedením základních informací. Je-li adaptace opomenuta, pravděpodobně v blízké budoucnosti nedojde ani k vytvoření žádoucího vztahu mezi pracovníkem a společností, ani ke kladnému přístupu k zastávané funkci a ani k postupnému úbytku stresových podnětů. Zanedbaný adaptační proces včasné neodhalí nevhodnost přijaté osoby vykonávat zadané úkoly v očekávané míře. Pokud bude adaptace dobře nastavena a připravena na příchod nového pracovníka, bude následovat rychlejší podávání požadovaného pracovního výkonu, lepší začlenění pracovníka do společnosti a pracovních skupin, snížení fluktuace a zmenšení nákladů, které by jinak musely být vloženy do opětovných výběrových řízení a dalších složek souvisejících s neobsazenou pozicí. Zodpovědný přístup k adaptaci se také projeví na spokojenosti pracovníka se zaměstnáním a větší motivací udržet si pracovní místo. Výběr pracovníků a jejich adaptace je ve většině případů v kompetenci personálního oddělení a liniových manažerů. Pro správné fungování činností je nezbytné vyvíjet vysokou úroveň vzájemné kooperace a komunikace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je doporučit společnosti Trendy, s. r. o. návrhy sloužící k odstranění zjištěných nedostatků, kterých se společnost a její odpovědní pracovníci při výběru a adaptaci nových pracovníků více či méně vědomě dopouštějí. Jelikož přáním společnosti bylo neuvádět jména ani žádné údaje, které by mohly přispět k její identifikaci, vystupuje společnost v diplomové práci pod anonymním označením.

Mezi dílčí cíle patří následující úkoly:

- sepsat literární rešerši na základě studia a zpracování odborné literatury, která se zabývá zkoumanou problematikou,
- charakterizovat společnost Trendy, s. r. o.,
- popsat aktuálně využívaný výběrový a adaptační systém společnosti s pomocí interních dokumentů a metody pozorování,
- realizovat dotazníkové šetření a osobní rozhovory s vybranými pracovníky,
- zhodnotit a zobrazit získané informace.

2.2 Metodika

První část diplomové práce je věnovaná literární rešerši. Literární rešerše je zpracována na základě studia odborných textů a je řádně ocitována. V první části je znázorněn vývoj personalistiky, řízení lidských zdrojů a personálních činností. Detailněji jsou představeny personální činnosti zabývající se získáváním, výběrem a adaptací nových pracovníků. V těchto částech se práce zaměří na definice jednotlivých činností, jejich cíle, využívané nástroje a metody. V kapitole výběru pracovníků je podrobněji rozpracován výběrový pohovor, a to z důvodu jeho častého využívání organizacemi a společnostmi, které obsazují volná pracovní místa. V části věnované adaptaci je důkladněji znázorněn časový plán a vyhodnocení celého adaptačního procesu. Jelikož existuje široký výběr odborné literatury, která tuto problematiku zkoumá a popisuje, je cílem nalézt nejdůležitější dostupné a aktuální informace.

V praktické části jsou využity metody analýzy dokumentů, deskripce, pozorování, dotazování a osobních rozhovorů. Analýza dokumentů vyplývá z dostupných interních dokumentů společnosti Trendy. Mezi těmito používanými zdroji je např. instruktážní

kniha, elektronická komunikace s odpovědnými pracovníky, časopis společnosti a různé podoby formulářů používaných při zajišťování nových pracovníků. K ucelenému náhledu slouží metoda pozorování, při které je sledována činnost manažerů prodejen. Na základě získaných informací je vypracován popis přístupu odpovědných osob k získávání pracovníků, výběru pracovníků a jejich následné adaptaci.

Ke zpracování názorů nově přijatých pracovníků slouží metoda dotazníkového výzkumu, která je směřovaná pouze na pracovníky zastávající pracovní pozici asistent/ka prodeje. Aktuální stav je zajištěn dodržáním dvou kritérií. V prvním kritériu se stanovuje, že dotazník je určen pouze pro pracovníky, kteří byli společností přijati v období listopad 2014 až říjen 2015. Po splnění této hranice je požadováno, aby uzavřený pracovní poměr trval nejméně tři měsíce, ale aby nepřesáhl dvanáct měsíců. Dotazníkové šetření probíhá ve všech pražských prodejnách, kde jsou v současné době zaznamenány výrazné flukтуаční výkyvy. Dotazník je osobně odevzdán ve všech povolených prodejnách, kde je s jasnými a srozumitelnými instrukcemi ponechán k vyplnění. Po uplynutí dvou týdnů jsou formuláře vyzvednuty a dále zpracovány. Dotazník obsahuje identifikační a výzkumné otázky. Většina otázek je uzavřená s možností odpovědět ano či ne. Jedna otázka je otevřená a jedna polouzavřená. Výsledky dotazníkového šetření jsou seříděny a společně se stručným komentářem graficky zobrazeny. Po vyhodnocení dat získaných z dotazníkového výzkumu jsou s vybranými pracovníky a s jejich přímými nadřízenými uskutečněny osobní nebo telefonické rozhovory. Rozhovory mají polostrukturovanou podobu. Místem konáním osobních rozhovorů jsou sociální místnosti prodejen.

V závěrečné části jsou z odhalených nedostatků navržena opatření, která mohou vzniklé chyby minimalizovat nebo úplně odstranit, a tím společnosti Trendy zajistit budoucí vývoj a zlepšení sledovaných personálních činností.

3 Literární rešerše

3.1 Personální práce

V odborných textech se vyskytují termíny, o nichž se mnohokrát tvrdí, že jsou synonymy. Nicméně při podrobnějším zkoumání dochází ke zjištění, že se jedná o slova blízkého významu, a nikoliv o synonyma. Mezi tyto termíny se řadí pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Dle řady autorů představují pojmy rozdílné vývojové fáze personální práce. Podle Koubkovy charakteristiky je personální práce či zkráceně personalistika částí řízení organizace, která se v rámci pracovního procesu zabývá výhradně člověkem. (Koubek, 2015)

„Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí.“
(Šikýř, 2012)

Za historicky nejstarší pojetí personální práce se označuje personální administrativa, která byla nejvíce používaná do počátku 60. let. Nicméně i v současné době se toto personální zaměření vyskytuje, a to převážně v organizacích s autoritativním řízením a nízkou dělbou práce. Charakteristickým znakem personální práce byla pasivní role, kterou personalisté zastávali v organizaci. Mezi jejich hlavní činnosti patřilo sledování, zda jsou dodržovány části pracovněprávní legislativy a zda jsou pro vedoucí pracovníky či jiné představitele řídicích složek organizace zajištěny dokumenty o všech pracovnících. V podstatě personalisté sloužili jako servisní složky s povinností evidovat vše zásadní, co se týkalo pracovníků. (Dvořáková, 2012; Koubek, 2015)

Další vývojovou fází personální práce je prohlašováno personální řízení, které se rozvíjelo od počátku 40. let. Mezi první uživatele personálního řízení patřily podniky s dynamickým a progresivním řízením, se zaměřením na expanzi a dosažení dominantního postavení na trhu. Dle Dvořákové (2012) byl model využíván od druhé poloviny 60. let velkými organizacemi s liniově štábní strukturou a rozsáhlou dělbou práce. Základním prvkem, kterým se personální řízení liší od personální administrativy, je aktivní role personálního útvaru v oblasti řízení organizace. Důvodem, proč se měnilo postavení personalistů v podnicích, bylo uvědomění si významu pracovní síly a jejich konkurenční výhody. Na

personální útvar začal být kladen požadavek růstu odbornosti v oblasti jednotlivých personálních činností a profesionalizaci. Personální útvar se zaměřoval na hospodaření s pracovní silou, vnitroorganizační problémy a řešení otázek operativního charakteru. Dvořáková (2012) do souvislosti s personálním řízením dává schválení Charty lidských práv, která zapříčinila změnu legislativy a přijetí nových zákonů. (Kociánová, 2010; Koubek, 2015)

Poslední vývojovou fází je řízení lidských zdrojů. Tato koncepce se začala vyvíjet v 50. a 60. letech a prosazovat v 80. až 90. letech, kdy byly na amerických univerzitách vyvíjeny modely souladu, stochastické a harvardské modely. *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.“* (Koubek, 2015; Dvořáková, 2012)

Dle Armstronga (2007) je záměrem koncepce řízení lidských zdrojů plnit stanovené cíle s využitím lidí, jejich schopností a znalostí. Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout vysoké výkonnosti organizace a podporovat stálý růst. Mezi sledovanými body jsou cíle zaměřené na politiku soustavného zlepšování a vytváření kladných vztahů se zákazníky, zabezpečení potřebného, dostatečně kvalifikovaného a motivovaného personálu, řízení znalostí, řízení odměňování, vytváření harmonického a produktivního vztahu mezi vedením organizace, odbory a pracovníky a zajištění uspokojování rozdílných potřeb. Problematikou nadále zůstává diskuze na téma, jak se řízení lidských zdrojů liší od personálního řízení. Armstrong (2007) ve své knize uvádí, že někteří autoři a personální manažeři označují řízení lidských zdrojů za revoluční vývoj, a jiní pouze za souhrn hesel s hlubším pohledem na personální řízení. Podle těchto negativních odborníků slibuje řízení lidských zdrojů více, než je schopné skutečně splnit. Kritika se zaměřuje především na optimistické pojetí řízení lidských zdrojů, ve kterém lze nalézt především naději, řečnictví a nadsázku než realitu. Dále je kritizována manipulativní stránka koncepce. Hovoří se o vzájemnosti, ačkoliv se ve skutečnosti snaží ovládat ochotu lidí zdůrazňováním, že pracovníci by měli být organizaci zcela oddáni. Armstrong (2007) tvrdí, že řízení lidských zdrojů je možné považovat za jiný název pro personální řízení. Pro

tento argument hovoří řada totožných znaků, nicméně mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením jsou také významné odlišnosti.

Shodné rysy řízení lidských zdrojů a personálního řízení:

- vyplývají z podnikové strategie,
- odpovědnost za řízení lidí spočívá v rukou liniových manažerů,
- přizpůsobování pracovníků měnícím se požadavkům společnosti,
- kladení důrazu na komunikaci. (Koubek, 2015; Armstrong, 2007)

Od personálního řízení se řízení lidských zdrojů odlišuje znaky:

- sledování dlouhodobých dopadů jednotlivých rozhodnutí z oblasti personální práce (strategický přístup, nikoliv pouze operativní jako u personálního řízení),
- zaměření na vnější podmínky života lidí a jednání organizace (sledování vývoje populace, vnější ekonomické podmínky, trh práce, životní styl a sociální rozvoj lidí, legislativa, práva, technické, technologické, kulturní, demografické podmínky atd.),
- personální práce se stává součástí řízení organizace a vedoucímu personálního útvaru připadá čestné místo v úzkém vedení společnosti,
- zaměření na zvyšování motivace pracovníků a vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele. (Koubek, 2015; Armstrong, 2007)

V současné době používají různé podniky odlišné koncepce od personální administrativy až po řízení lidských zdrojů. „*Volba určité koncepce personalistiky závisí na velikosti organizace, činnosti organizace, strategii organizace, struktuře organizace, pojetí řízení organizace, technické vyspělosti organizace, kvalifikační úrovni lidí apod.*“ S růstem organizace a náročností prováděných činností roste požadavek na personalistiku. (Šikýř, 2012)

3.2 Personální činnosti

Pro dosažení organizačních cílů podniku, které směřují na oblast řízení a vedení pracovníků, má personální útvar za povinnost vykonávat personální činnosti (personální služby, funkce).

Koubek (2015) třídí personální činnosti na několik částí, ale zároveň k nim dodává, že cíle a zásady jednotlivých činností musejí být mezi sebou navzájem sladěny a musejí se provázet a podporovat.

- *Vytváření a analýza pracovních míst* představují proces, při kterém se sestavují a charakterizují pracovní úkoly. Analýzou pracovních míst je myšlen proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti a dalších spojitostech pracovních míst.
- *Personální plánování* sleduje a naplňuje požadavky organizace na pokrytí pracovních míst odpovídajícími pracovníky. Dále se zaměřuje na personální rozvoj pracovníků a přispívá ke zvyšování pozitivních pocitů z vykonané práce.
- *Získávání, výběr a přijímání pracovníků* tvoří souvislé činnosti z oblasti obsazování volných pracovních míst.
- *Hodnocení pracovníků* se zabývá tím, jak pracovník naplňuje svou pracovní roli a jakým způsobem splňuje zadané úkoly a cíle. Součástí činnosti hodnocení pracovníků je informování o výsledcích a jejich projednávání. Pozornost se též zaměřuje na zlepšování pracovního výkonu.
- *Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru* přiřazuje pracovníky na odpovídající pracovní místa nebo s nimi rozvazuje pracovní poměr. Mezi tato přiřazování patří povyšování, převádění na jinou práci ze zdravotních či jiných důvodů, přeřazování na nižší funkci a penzionování.
- *Odměňování* probíhá v podobě mzdy nebo platu za vykonanou práci, povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody a dalších nástrojů, které mají za úkol motivovat a zlepšovat pracovní výkon pracovníků. Odměny mohou být jak vnější (parkovací místo, počítač, vybavení kanceláře, doplnění vzdělání atd.), tak vnitřní (nehmatatelná povaha odměn, přímá souvislost s vnitřními pocity).
- *Vzdělávání pracovníků* zahrnuje činnosti související s prohlubováním pracovních schopností tzv. doškolení, zvyšování a rozšiřování pracovních schopností.

V organizacích probíhají rekvalifikační procesy, během kterých jsou pracovníci přeškoleni z jejich dosavadní práce na práci jinou, protože jejich minulé práce nebyla dále zapotřebí.

- *Pracovní vztahy* zkoumají vztahy mezi všemi zúčastněnými stranami. Mezi ně patří např. vztah zaměstnanec a zaměstnavatel, nadřízený a podřízený, zaměstnanec a odbory či další druhy sdružení atd.
- *Péče o pracovníky* se rozděluje na tři druhy, a to na povinnou péči, která vychází ze zákonů, předpisů a kolektivních smluv, smluvní péči a dobrovolnou péči. Poslední zmíněná péče vzniká na základě personální politiky organizace. Pod péči o pracovníky se řadí problémy týkající se pracovní doby a režimu, prostředí, ve kterém se práce vykonává, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personální rozvoj.
- *Personální informační systém* je nezbytnou součástí personální práce v organizaci, jelikož shromažďuje a pracuje s věrohodnými, podrobnými a aktuálními informacemi.
- *Průzkum trhu práce* vychází z analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich s cílem nalézt eventuální zdroje pracovních sil pro organizaci. Tato činnost má kořeny v personálním informačním systému, ale vzhledem k tomu, že má trh práce vysoké postavení vůči strategickému řízení lidských zdrojů, byla převedena do vlastní skupiny.
- *Zdravotní péče o pracovníky* vyplývá ze skutečnosti, že si organizace uvědomují, jak významnou roli hrají pracovníci při dosahování cílů organizace. Proto je pozornost zaměřována jak na pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, tak i na první pomoc, rehabilitaci a samotnou léčbu.
- *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací*, zde se opět jedná o činnost, která má své kořeny v personálním informačním systému. V této oblasti se pracuje na základě matematických a statistických metod s cílem umět vhodně získávat a zpracovávat specifické informace potřebné k účinnému řízení lidí.
- *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků* sleduje striktní dodržování všech zákonů v souvislosti zaměstnávání lidí, pracovníků, práce, odměňování a sociální politiky.

3.3 Získávání pracovníků

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková, 2012)

Koubek (2015) a Armstrong (2007) označují etapu získávání, společně s výběrem, jako zásadní fázi, protože při ní dochází k formování pracovních sil. Dojde-li při získávání pracovníků k souladu mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, pozitivně se tím ovlivní efektivita celého procesu. Tento stav lze ze strany organizace ještě posílit, pokud poskytne realistickou představu o nabízené práci a stanoví si střízlivé nároky na uchazeče. Podle Koubka (2015) bývá termín získávání nepřilíš vhodně spojován s termínem nábor. Ačkoliv v minulosti se pojem nábor a získávání nelišil, moderní řízení lidských zdrojů tyto termíny rozeznává. Konkrétní rozdíl se nalézá ve způsobu, odkud budou pracovníci přijati. Nábor má na mysli přijetí pracovníků výhradně z vnějšího prostředí. Zatímco získávání hovoří jak o vnějších zdrojích, tak i o vnitřních. Jako vnitřní zdroje pracovních sil se označují pracovníci, kteří byli uspořeni v důsledku technického rozvoje, kteří jsou schopni vykonávat obtížnější či zodpovědnější práci či pracovníci žádající o změnu pozice z vlastních osobních důvodů. (Dvořáková, 2012)

Při získávání nových pracovníků z vnějšího prostředí jsou hlavními zdroji krajské pobočky Úřadu práce, specializované agentury, profesní sociální sítě (LinkedIn), doporučení od současných pracovníků, propagace a různé formy inzerce. Další možností, kterou některé organizace využívají, je přímá spolupráce se školami a učitelskými zařízeními. V těchto institucích se hledá potenciál, respektive vhodní absolventi a začínající pracovníci. U vysoce kvalifikovaných specialistů není výjimkou, že se společnosti navzájem snaží připravit o odborníky. Je ale nezbytné při tomto přetahování lpět na dodržování určitých etických pravidel. (Königová, Horalíková, 2013)

Měrtlová (2014) vyjmenovává hlavní výhody a nevýhody při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Jmenované výhody jsou:

- pozitivní vlivy na motivaci pracovníků a rychlejší obsazení uvolněných míst,
- z hlediska nákladů je považována tato forma za levnější a roste s ní návratnost investic vložených do pracovníků,
- znalost pracovníků (slabé a silné stránky, přístup k práci, chování, osobnost).

Jmenované nevýhody jsou:

- ztráta nových přístupů a názorů od nových pracovníků,
- na vyšší pracovní pozici se dostanou pracovníci „za zásluhy“,
- nepřiměřená soutěživost může narušit pracovní atmosféru a vztahy na pracovišti.

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů Koubek (2015) a Měrtlová (2014) nabízejí seznam následujících hlavních výhod a nevýhod. Výhody mohou být:

- širší nabídka výběru (pracovníci mají různé schopnosti, znalosti, talent atd.),
- s příchodem nových pracovníků získává organizace nové nápady a názory,
- organizaci vychází levněji a časově rychleji, když si vysoce kvalifikované pracovníky vybírá zvenčí.

Nevýhody mohou být:

- celý proces od přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je časově a finančně náročný,
- delší doba adaptace nového pracovníka,
- přijetím pracovníka mimo organizaci u pozic, které jsou atraktivní pro stálé pracovníky, může dojít k úpadku pracovního výkonu a motivace vyřazených pracovníků. (Měrtlová, 2014; Koubek, 2015)

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.“ (Šikýř, 2012)

Armstrong (2007) říká, že obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být zajištění dostatečného množství pracovníků s požadovanou kvalitou a s vynaložením minimálních nákladů.

3.3.1 Proces získávání pracovníků

Proces získávání je záležitost dvou stran. Na jedné straně se nachází organizace a její snaha nalézt požadované pracovní síly, které obsadí volné pracovní pozice. Na straně druhé stojí potenciální uchazeči o práci. Odezva na zveřejněnou nabídku pracovního místa ve společnosti závisí nejen na práci samotné, ale je také ovlivněna vnitřními a vnějšími podmínkami. Jako vnitřní podmínky lze označit ovlivnitelné skutečnosti, které se mohou

přímo vázat k pracovnímu místu nebo organizaci. S konkrétním pracovním místem jsou spojovány podmínky týkající se povahy práce, požadavky na pracovníka od vzdělání až po schopnosti, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, pracovní doba, místo výkonu práce a pracovní podmínky (odměna, zvláštní pracovní výhody) atd. Podmínky související s organizací bývají zaměřeny spíše na postavení a úspěšnost organizace v zemi, její pověst, úroveň péče o pracovníky, personální rozvoj, odměňování ve srovnání s konkurenčními organizacemi, mezilidské vztahy a sociální klima atd. Vnější podmínky se vyznačují tím, že oproti vnitřním podmínkám nejsou organizací ovlivnitelné. Mezi vnější podmínky patří demografické a ekonomické podmínky, které se podílí na národním hospodářství, sociální podmínky, technologické podmínky a politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2015)

„Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

- 1. plánování lidských zdrojů,*
- 2. analýzu práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazečů,*
- 3. zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,*
- 4. výběr vč. vytvoření metodiky výběru, tj.*
 - a. předvýběr uchazečů na základě jejich materiálů,*
 - b. testování,*
 - c. assessment center,*
 - d. výběrový rozhovor,*
- 5. hodnocení efektivnosti získávání a výběru.“ (Dvořáková, 2012)*

Koubek (2015) postup při získávání pracovníků rozšířil na dvanáct po sobě následujících kroků.

Identifikace potřeby získávání pracovníků

Potřeba získat nové pracovníky může být plánovaná. Tato potřeba nejčastěji vyplývá z realizace a požadavků na splnění stanových cílů, z ukončení pracovního poměru a zahájení výpovědní lhůty, odchodu na mateřskou dovolenou, odchodu do starobního důchodu atd. Nicméně nastávají situace, při kterých dochází k nepředpokládanému uvolnění pracovního místa, proto se vznik této potřeby pojí s pojmem neočekávané získávání pracovníků. Neplánovanou potřebou se označuje ukončení pracovního poměru

bez předcházejícího varování, např. během zkušební doby, náhlá invalidita či úmrtí. Koubek (2011) uvádí, že je nutné potřebu získávání pracovníků identifikovat a rozpoznávat včas, aby nedocházelo ke ztrátám v důsledku nedostatečného personálu pravidelně. Předstihu je možné dosáhnout na základě vhodně zpracovaného plánu potřeby pracovníků. (Šikýř, 2012)

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Pomocí analýzy volného pracovního místa, která se skládá z údajů o volném pracovním místě a údajů o požadavcích volného pracovního místa na pracovníka, je organizace schopná představit uchazečům popis a specifikaci jednotlivých pracovních míst. Šikýř (2012) zmiňuje, že popis a specifikace pracovního místa poskytují informace o práci a pracovních povinnostech, podmínkách, odpovědnosti, pravomoci a jaké požadavky budou kladeny na uchazeče z oblasti vzdělání, praxe, motivace, očekávaného chování atd. Důraz je kladen na to, aby popis a specifikace pracovních míst byly vždy aktuální a odpovídaly skutečnosti. Není-li tomu tak, je nezbytné provést novou analýzu pracovního místa. Z popisu a specifikace pracovního místa je možné určit, komu směřovat nabídku zaměstnání, jaké metody a dokumenty při získávání zvolit, jaká kritéria při předvýběru a výběru využívat apod. (Koubek, 2015)

Zvážení alternativ

V současné době řada organizací hospodaří s pracovní silou, proto Koubek (2015) navrhuje před dalšími kroky procesu získávání pracovníků zvážit alternativní možnosti, např. zrušit pracovní místo, rozdělit práci mezi jiná pracovní místa, nahradit práci pomocí přesčasů, částečného úvazku, dohodou o provedení práce či dohodou o pracovní činnosti atd. Jestliže se po vyhodnocení všech možností nenabízí jiné řešení než plný úvazek (popřípadě částečný úvazek nebo dočasný pracovní poměr), následují další kroky procesu. Podle volby podoby pracovního poměru se mění přístup k následujícím krokům procesu získávání a výběru.

Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Na základě tohoto kroku dochází k zúžení popisu a specifikace pracovních míst. Tyto úpravy umožňují snadnější orientaci a snížení obtížnosti při získávání a výběru pracovníků.

Rozhoduje se zde o tom, jaké požadavky budou označeny jako nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Nezbytné požadavky jsou nároky, ze kterých se nedá slevit a pracovník bez nich není uzpůsoben k výkonu práce. Žádoucí požadavky nejsou nezbytně vyžadovány, ale mají dobrý vliv na výkon práce. Vítané požadavky nabízejí větší využitelnost pracovníka v organizaci a to nejen pro jednu pracovní pozici. Okrajové požadavky nejsou vyžadovány jako bezprostředně nutné, jelikož je snadné jejich zajištění jiným způsobem. Armstrong (2007) upozorňuje, že při tomto kroku a celkově při popisu a specifikaci pracovních míst, by se organizace měla vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Budou-li požadavky nerealistické, vznikne problém s nalákáním uchazečů a s budoucí nespokojeností vybraných potenciálních pracovníků při nedostatečném užívání jejich schopností a talentu, což může ve velmi krátkém období vyústit v opuštění pracovního místa. (Koubek, 2011)

Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Organizace se při identifikaci zdrojů uchazečů rozhoduje mezi možnostmi obsadit volné pracovní místo z vnitřních zdrojů, vnějších zdrojů nebo kombinací obou. Na základě zvolené varianty jsou vybírány metody získávání a výběru pracovníků, požadované dokumenty od potenciálních uchazečů, definovány kritéria atd. (Šikýř, 2012)

Volba metod získávání pracovníků

„Musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existence volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“
(Koubek, 2015)

Pro stanovení vhodné metody získávání pracovníků se vychází z řady okolností. Koubek (2015) a Šikýř (2012) mezi tyto okolnosti řadí např. výběr mezi vnitřním či vnějším zdrojem pracovníků, obsazované pracovní místo, charakteristiku požadavků a podmínek spojených s pracovním místem, situaci na trhu práce (především na lokální úrovni), zájem ze strany potenciálních uchazečů o zaměstnání, pověst organizace jako zaměstnavatele, čas a peněžní prostředky, které jsou na obsazení volného pracovního místa k dispozici, výskyt osob s požadovanými vlastnostmi, rozsah souboru uchazečů atd. Metod na získávání pracovníků je spousta. Organizace se zpravidla neomezují pouze na jednu, jelikož je mnohem efektivnější metody rovnou kombinovat než čekat na okamžik, kdy jimi

zvolená metoda selže. Mezi nejčastěji používané metody patří přímá nabídka od uchazečů, doporučení od současného pracovníka organizace, oslovení předem vyhládnutého jedince, vývěsky mimo nebo uvnitř organizace, letáky umístěované do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, s odbory a jejich informačním systémem, se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi, spolupráce s úřadem práce, využívání služeb od komerčních zprostředkovatelen, elektronické získávání pracovníků a používání počítačových sítí atd. Některé metody jsou aktivnější než jiné. Také platí pravidlo, že získávání pracovníků z externího prostředí bývá nákladnější.

Bláha (2013) sestavil tabulku metod získávání, která obsahuje seznam několika metod čtyř autorů.

Tab. č. 1: Metody získávání

Metody získávání	Armstrong	Koubek	Stýblo	Hroník
Z vnitřních zdrojů organizace	✓	✓	✓	✓
Uchazeči se nabízejí sami		✓	✓	✓
Spolupráce s úřady práce		✓	✓	✓
Inzerce v médiích	✓	✓	✓	✓
Spolupráce s personálními agenturami	✓	✓	✓	
Spolupráce se školami	✓	✓	✓	✓
Pracovní snídaně, obědy				✓
Dny otevřených dveří	✓	✓	✓	✓
Internet			✓	✓
Pronájem pracovníků				✓
Firemní dny		✓		✓

Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi		✓		✓
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince		✓		
Doporučení současného pracovníka organizace		✓	✓	✓
Sponzorování uchazeče			✓	
Veletřhy pracovních příležitostí				✓

Zdroj: Bláha, 2013

Volba dokumentů a informací požadovaných 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)

Organizace zpravidla vyžadují dokumenty jako životopis, průvodní dopis s vysvětlením důvodu zájmu o pracovní místo, doklady o vzdělání a praxi (kopie o ukončení studia), kopie certifikátu o ukončení dalšího vzdělání, pracovní posudky a reference z předchozích pracovišť, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu a dotazník. Koubek (2015) o této části říká, že má vliv na úspěšnost výběru a jeho fázi, jelikož v tomto konkrétním úseku se organizace rozhoduje o tom, jak podrobné, spolehlivé a potřebné informace bude chtít o kandidátech získat. (Dvořáková 2012)

Formulace nabídky zaměstnání a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nejběžnějším a nejdůležitějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči je nabídka zaměstnání. Hlavním úkolem formulace a uveřejnění nabídky volného pracovního místa je poskytnutí srozumitelných, přesných, úplných a pravdivých informací o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání. Při nabízení pracovní příležitosti se musí zvážit obsah samotné nabídky, ale také její forma a umístění. Koubek (2015) říká, že formulace nabídky vychází z popisu a specifikace pracovního místa s ohledem na zdroje získávání pracovníků, obtížnost získávání daného typu pracovníků, volbu metody získávání pracovníků a dokumentů žádaných od uchazečů. Žufan (2012) upozorňuje na potřebu dodržovat při formulaci osobnostních vlastností

antidiskriminační zákon, zákoník práce a další legislativu. Veškeré informace sdělované prostřednictvím nabídky musejí být důkladně zváženy a zpracovány, aby bylo s jejím prostřednictvím nalákáno dostatečné množství vhodných uchazečů a zároveň odlákáno největší množství těch nevhodných. Nabídka zaměstnání musí zastávat automatickou selektivní funkci. Je také podstatné, aby společnosti představily konkrétní podobu toho, co mohou nabídnout. V tomto výčtu je důležité neopomíjet negativní prvky a souvislosti. Správná nabídka by měla vždy obsahovat název a adresu organizace. Koubek (2015) uvádí, že pro uveřejnění nabídky by mělo být zvoleno několik způsobů a období od zveřejnění by nemělo být ani příliš krátké, ani příliš dlouhé. Často o době zveřejnění rozhoduje úroveň kvalifikace, a jestli obsazení volné pozice spěchá či nikoliv. Nabídka by měla být zveřejněna alespoň 14 dní. (Šikýř, 2012)

Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

V průběhu uveřejnění nabídky probíhá komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči za účelem poskytnutí detailnějších informací, jednání s uchazeči a získání veškerých potřebných dokumentů. Tento krok je významný především proto, že se ze zájemců správným jednáním stávají skuteční uchazeči. Při obdržení dokumentů by se nemělo zapomínat na kontrolu úplnosti. (Koubek, 2015)

Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

Úkolem předvýběru je ze získaných dokumentů vybrat uchazeče, kteří jsou způsobilí vykonávat požadovanou práci a pozvat je k dalším výběrovým procedurám. Předvýběr je prováděn na základě rozboru a porovnávání způsobilosti uchazečů. Studovaným materiálem jsou nejčastěji požadované dokumenty a nároky volného pracovního místa. Některé organizace navíc uskutečňují s kandidáty předběžný pohovor. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do jedné skupiny. Autoři skupiny označují pojmy velmi vhodní, vhodní a nevhodní uchazeči. Šikýř (2012) uvádí pouze dvě skupiny, a to vhodní a nevhodní kandidáti. Velmi vhodní jsou kandidáti, kteří odpovídají požadavkům a měli být pozváni k výběrovým procedurám. Nevhodní kandidáti jsou odmítnuti zdvořilým odmítavým dopisem nebo e-mailem. V případě nízkého počtu velmi vhodných uchazečů jsou k pohovorům zváni také vhodní kandidáti. Těmto uchazečům se často zasílá rezervační dopis. Podstatou rezervačního dopisu je odmítnutí kandidáta pro danou pozici,

ale na oplátku jim bývá nabízena jiná pracovní pozice, která odpovídá více jejich pracovní způsobilosti. (Koubek, 2015)

Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Jedná se o konečný krok procesu získávání pracovníků, který nabízí seznam vybraných uchazečů. Počet uchazečů závisí na počtu velmi vhodných uchazečů, zvyklostech organizace a nabízené pozice, jelikož vysoce kvalifikované pozice by měly mít větší seznam uchazečů, ze kterého se následně začne vybírat. Aby výběr nezatěžoval rozpočet organizace a byl prováděn odpovědně, měl by být počet uchazečů v rozmezí pěti až deseti. Šikýř (2012) doporučuje přistupovat k hodnocení způsobilosti uchazečů k výkonu zaměstnání pozitivním způsobem. Tím je myšleno zaměřit se na to, co uchazeč splňuje a nesplněné požadavky nebrat příliš vážně. (Koubek, 2011)

3.3.2 Personální marketing

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ (Koubek, 2015)

Personální marketing slouží jako nástroj určený k usnadnění vyhledávání, získávání kvalitních pracovníků a k zajištění jejich stabilizace v organizaci. Pro přilákání uchazečů bývá při získávání volena nabídka vyšší mzdy či jiné formy odměňování a atraktivních zaměstnaneckých výhod. Ačkoliv pro získávání jsou tyto faktory významné a svůj vliv mají, pro stabilizaci pracovníků nemusí být až tak důležité. Podle Koubka (2015) k růstu efektivnosti získávání pracovníků může pomoci:

- Řádná starost o pracovní podmínky, tj. péče o pracovní prostředí, omezování obtížné a nebezpečné práce, nabídka individuální pracovní doby a pracovního režimu, omezení práce o víkendech atd.
- Řádná starost o zajištění sociálně hygienických podmínek práce, tj. pozitivní ovlivňování péče o pohodlí pracovníků (stravování, sociální zázemí, parkoviště, úklid nejen v pracovních prostorách).
- Starost o sociální rozvoj pracovníků a jejich životní podmínky, tj. nabídka bydlení, rekreace, prostory pro aktivity v rámci volného času, hlídání dětí zaměstnanců,

půjčky a jiné finanční výpomoci, nabídka pomoci při osobních problémech atd. Tyto aktivity jsou často vyjmenovávány v zahraničních nabídkách, jelikož jsou označovány za účinné nástroje přispívající k růstu atraktivity organizace. Nicméně v českých společnostech nejsou doposud vnímány jako lákavé.

- Zkvalitnění mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci, tj. uchazeči sledují a zjišťují vztahy mezi vedoucími a vedenými, vztahy uvnitř pracovní skupiny, povahu a přístup přímého nadřízeného, zacházení organizace se svými pracovníky, spravedlnost v oblasti odměňování pracovníků.
- Starost o personální růst pracovníků obzvláště u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Organizace, které zanedbávají personální rozvoj, nepůsobí na potenciální uchazeče příliš lákavě, protože je přirozené, že každý pracovník chce mít příležitost kariérového růstu a chce mít jistotu, že se organizace bude o rozvoj zajímat a podílet se na něm.
- Starost o vzdělávání pracovníků je chápáno jako doškolení, přeškolení nebo rozvoj pracovníků. V podstatě se jedná o systematické vzdělávání pracovníků, které jim nabízí určitou sociální jistotu, že při změnách je organizace nevyloučí.
- Význam organizace, její úspěšnost a vyhlídky do budoucna ovlivňují chování kandidátů, jelikož potenciální pracovníci chtějí pracovat pro organizaci, která je ve své práci úspěšná, schopně řízena a ví, čeho chce v budoucnosti dosáhnout.
- Serióznost ve vztahu ke klientům a etika podnikání je dalším klíčovým prvkem, protože při špatné pověsti organizace nemusí mít uchazeč zájem riskovat, že bude v případě zájmu o práci v jiné organizace považován za nevhodného kvůli své pracovní historii v dané společnosti.

V personálním marketingu je rozhodující pochopit, co lidé jako představitelé pracovní síly chtějí a potřebují. Současně je zapotřebí znát podmínky, které ovlivňují potřebu pracovních sil v organizaci a stanovit její efektivní naplnění. (Koubek, 2015)

Při procesu získávání pracovníků je vytvořen první kontakt mezi organizací a potenciálními uchazeči. Prostřednictvím procesu získávání dostanou uchazeči příležitost poznat organizaci a učinit rozhodnutí, zda se chtějí ucházet o nabízené pracovní místo a zda mají skutečný zájem o práci v dané společnosti. Dobře naplánované a řízené získávání pracovníků bude mít za výsledek dostatečné množství obdržených žádostí od

kvalifikovaných uchazečů. Naopak při nahodilém a nesystematicky provedeném získávání nebudou uchazeči vytyčeným požadavkům vyhovovat. Společnosti chtějí o nabízené pracovní pozici informovat především vhodné uchazeče. Zároveň sledují, jestli byl vytvořen pozitivní obraz společnosti a předány dostatečné informace. Bude-li proces získávání proveden správně, může sloužit jako konkurenční výhoda, protože touto cestou bude umožněno soutěžit o omezené lidské zdroje. Proces získávání podstatně ovlivňuje úspěšnost dalších navazujících personálních činností. (Aswathappa, 2007)

3.4 Výběr pracovníků

„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“ (Šikýř, 2012)

Jak Koubek (2015), tak Kociánová (2010) a jiní autoři definici výběru rozšiřují o dodatečné prvky, které jsou klíčové pro zvolení pravděpodobně nejvhodnějšího kandidáta na pracovní místo. Od uchazečů se vyžaduje komptabilita v oblasti mezilidských vztahů v pracovní skupině a organizaci, jednání žadáným způsobem bez škodlivých vlivů na produktivitu práce a kvalitu. V neposlední řadě je žádoucí rozvojový potenciál a flexibilita ke změnám. Autoři u výběru pracovníků používají pojem pravděpodobně nejlepší volba. Tento termín je volen z toho důvodu, že nikde není garantováno, že přijatý uchazeč bude skutečně vykonávat práci na takové úrovni, která je od něj očekávána. Výběr pracovníků je navíc komplikován pravdivostí sděleních a poskytnutých informací. Proto řada organizací při procesu posuzování uchazečů používá kombinace metod výběru, aby byla zajištěna maximální verifikace všech dostupných informací. Podle Armstronga (2007) je využívání více výběrových metod symbolem moderního řízení lidských zdrojů. Současně k tomu přikládá požadavek, aby uchazeč zároveň splnil požadavky k obsazovanému pracovnímu místu a požadavky organizace jako celku.

Stýblo (2003) zásady výběru popisuje pojmy vhodnost, přiměřenost a platnost. Vhodnost a přiměřenost je spojována především s volbou výběrové metody, která by měla ovlivnit a snížit nepřesnost výběru pracovníků. Platnost výběru, jinak taky označovaná jako

spolehlivost, slouží k ověření schopnosti pracovníka. Výběr pracovníků je vnímán jako souhrn více činností a každá využívá vlastní metodiku. (Stýblo 1993)

„Předpokladem úspěšného výběru zaměstnanců je zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání na základě platných a spolehlivých metod výběru. Určitá metoda výběru je platná (validní), jestliže skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda výběru je spolehlivá (reliabilní), jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.“ (Šikýř, 2012)

Jeden z důvodů, proč je na provedení kvalitního výběru kladen důraz, je snaha vyhnout se ztrátám času a peněz, které vyplívají z nevhodně přijatých pracovníků. Současné jsou tím chráněni vybraní pracovníci, kteří neodpovídají skutečným podmínkám a po ukončení pracovního poměru nebo dohody jsou opět na začátku hledání vhodného zaměstnání. Mikuláščík (2007) tvrdí, že díky psychologické metodologii je možné zaručit kvalifikovanější výběr oproti intuitivnímu rozhodování manažerů a personálních pracovníků. Příčinou úspěchu je standardizace metod a speciálních psychologických vyšetření zaručující větší míru pravděpodobnosti správného rozhodnutí. (Stýblo, 1993)

Měrtlová (2014) zdůrazňuje skutečnost, že výběr pracovníků není jednostranným aktem. Mikuláščík (2007) tento vztah označuje jako psychologickou dohodu, která představuje vztah organizace a kandidáta. Obě strany od pracovního vztahu něco očekávají, proto se musí vzít v úvahu, že stejně jako si organizace vybírá mezi uchazeči vhodného pracovníka, tak si uchazeči vybírají organizace. V okamžiku, kdy je konkrétnímu uchazeči nabídnuto uvolněné pracovní místo, se výběrový proces nachází téměř u konce. Nicméně nikde není zaručeno, že organizace zvoleného kandidáta skutečně získá, jelikož každý uchazeč má možnost podrobně posoudit nabízené podmínky a provést srovnání s dalšími příležitostmi, které jsou předkládány konkurenčními společnostmi.

Koubek (2015) zdůrazňuje, že se organizace před uskutečněním výběrového procesu musí vypořádat s řadou problémů.

- Nezbytnost určit požadavky volného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka. Pozornost se nejvíce zaměřuje na formální kvalifikaci, specializované kurzy, délku praxe a další formy vzdělání.

- Rozhodnout, prostřednictvím čeho se budou odborné způsobilosti pracovníka hodnotit (např. výuční listy, maturitní vysvědčení, vysokoškolské diplomy a další dokumenty sloužící k hodnocení pracovníků).
- Určit, jaká budou kritéria úspěšnosti práce (pracovní výsledky a požadované pracovní chování) na volném pracovním místě. V této části se vychází ze zpracovaného popisu pracovního místa, na jehož základě lze sestavit návod, jak posuzovat úspěšnost práce na daném pracovním místě.
- Vymežit faktory, které se využijí pro předvídaní úspěšného výkonu práce na volném pracovním místě. Mezi posuzované faktory patří např. vzdělání a výsledky během učení či studia, dosavadní praxe, výsledky testů, reference atd.
- Pro všechny úrovně organizace zjistit žádoucí rysy osobnosti vybíraného pracovníka. V této části se používají nejrůznější testy osobnosti, assessment center, hraní rolí atd.
- Nalézt řešení pro problém, jak dosáhnout objektivních, dostatečně podrobných, pravdivých a účelu sloužících informací. Výsledkem je získání kladných odpovědí na otázky:
 - Může uchazeč vykonávat práci, o kterou se uchází?
 - Chce uchazeč vykonávat práci, o kterou se uchází?
 - Zapadne do týmu a organizace?

Pokud organizace nezíská dostatečně kvalitní informace, tak ani perfektně sestavená kritéria úspěšnosti práce nezajistí správné provedení výběru pracovníků.

Vajner (2007) stručně představuje indikaci dovedností a způsobilostí uchazečů, které by měli tazatelé umět při výběrovém procesu rozpoznat. Informace, které organizace získá před provedením pohovoru na základě hodnocení životopisu, motivačního dopisu a další vzájemné komunikace, slouží k vytvoření určité hypotézy. A tuto hypotézu je následovně nezbytné dokázat buď potvrzením, nebo vyvrácením tvrzení. Řada organizací má vytvořený tzv. model způsobilostí. Tento model má tazatelům rozpoznávání během výběrového procesu usnadnit. Jednotlivými rozpoznávanými způsobilostmi jsou komunikační dovednosti, vedení lidí, sociální dovednosti, organizace práce a času, týmová spolupráce, analytické dovednosti, prozákaznický přístup, tvořivost, charakter, motivace a postoje.

Jedním z problémů, se kterým se potýkají střední a malé české společnosti, je výběr pracovníků na základě iracionálního a intuitivního přístupu. Koubek (2011) obzvláště upozorňuje na skutečnost, že malé firmy se v této oblasti vystavují velkému riziku, jelikož nevhodný pracovník může negativně ovlivnit hospodářské výsledky a pověst. Tím může být přímo ohrožena budoucí existence společnosti na trhu. Koubek (2015) dále zmiňuje, že v českých organizacích se při výběru stále klade důraz výhradně na splnění požadavků pro výkon práce. Nicméně v zahraničí se začíná pozornost zaměřovat na podrobnější charakteristiky kritérií, které jsou posuzovány a požadovány. Tyto kritéria se rozlišují na celoorganizační, útvarová a tradiční. Celoorganizační kritéria představují vlastnosti, kterých si organizace u pracovníků váží a vnímá jako důležité. Jejich podoba by měla být písemně zpracovaná a uchovaná. Útvarová kritéria mají spojitost s konkrétním útvarem, do kterého má být pracovník přiřazen. Posuzovaný pracovník by neměl být cizorodým prvkem týmu. Proto je podstatné, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a osobností snadno zapadl do pracovní skupiny a stal se její nedílnou součástí. Tradiční kritéria pracovního místa jsou v zahraničí nadále vnímána jako důležitá, nicméně už neplatí pravidlo, že rozhodování připadá výhradně na ně.

3.4.1 Fáze procesu výběru pracovníků

Koubek (2015) dělí proces výběru pracovníků na dvě na sebe navazující fáze.

1. První fáze se označuje jako předběžná a zahájením je vznik potřeby obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Předběžná fáze je následně definována třemi kroky. V prvním kroku je zapotřebí definovat příslušné pracovní místo a sepsat základní pracovní podmínky. V druhém kroku je představena specifikace pracovního místa. V závěrečném kroku jsou definovány konkrétní požadavky, mezi které patří např. vzdělání, kvalifikace, doba praxe, specializace atd.
2. Druhou fází je vyhodnocovací fáze, která je spuštěna s určitým časovým odstupem po předběžné fázi. Vyhodnocovací fáze je opět složena z více kroků, se kterými jsou spojeny určité metody nebo skupiny metod. Není ale potřeba je absolvovat všechny. Rozhodnutí o použití jednotlivých kroků závisí na charakteru a obsahu vykonávané práce. Koubek (2015) zmiňuje následující kroky, které jsou v organizaci obvykle využívány:

- zkoumání vyplněných dotazníků, životopisů a dalších požadovaných dokumentů,
- předběžný pohovor doplňující předložené dokumenty,
- testy pracovní způsobilosti nebo assessment center,
- výběrový pohovor,
- prověřování referencí, způsobilost k výkonu práce na základě lékařského vyšetření,
- rozhodnutí o výběru pravděpodobně nejvhodnějšího uchazeče,
- sdělení jednotlivým uchazečům o rozhodnutí.

Z tohoto textu je patrné, že první fáze a začátek druhé fáze mají shodné rysy s procesem získávání. To prokazuje, že personální činnosti zaměřené na zajišťování pracovníků mají mezi sebou vysoké vazby a navzájem se doplňují.

3.4.2 Metody výběru pracovníků

Mezi nejpoužívanější metody, které organizace při výběru nových pracovníků používá, patří dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assessment center, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření a přijetí na zkušební dobu.

Osobní dotazník

S dotazníkem se uchazeči o volné pracovní místo mohou setkat ve větších organizacích. Vyplněný dotazník se zároveň stává součástí spisu, který je založen při přijetí konkrétního nového pracovníka. V současné době nabývá na oblíbenosti elektronická forma dotazníků. Dvořáková (2012) označuje za výhodu osobních dotazníků sběr přesných a konkrétních údajů. Hlavní pokládané otázky jsou zaměřené na stávající zaměstnání, důvody a termín ukončení předchozího zaměstnání, možnou dobu nástupu, důvody zájmu vybrané pracovní pozice a zjištění, kde se uchazeč o volném místě dozvěděl atd. Nicméně s dotazníky se pojí řada negativ např. možná rozsáhlost, neměnné odpovědi, uchazeči oplývající kreativním myšlením mohou dotazník považovat za zbytečnou administrativu a dle tohoto posudku mohou celou organizaci označit jako byrokratickou. (Koubek, 2015)

Životopis

Zkoumání životopisů se používá v organizacích automaticky a je spíše využíváno v kombinaci s dalšími metodami. Životopis může být volný, polostrukturovaný či strukturovaný. Ve volném životopisu si strukturu a obsah volí každý uchazeč sám podle vlastních představ. S touto podobou se personálním pracovníkům obtížně pracuje, jelikož je zapotřebí jednotlivá významná data vyjmout, aby mohly sloužit k vzájemnému porovnání. Polostrukturovaným životopisem je uchazeči umožněno sdělit libovolné údaje a současně je mu oznámeno, které údaje musejí být bezpodmínečně v životopise zahrnuty. Žádány jsou informace týkající se vzdělání a pracovních zkušeností. Strukturovaný životopis má přesně řečeno, co a v jakém pořadí se budou údaje uvádět. Tento životopis mívá standardizovanou podobu a ta umožňuje snadnější hledání porovnávaných informací. Organizace, které tuto formu zvolí, musejí strukturu životopisu stanovit a sjednat uchazečům přístup ke kopiím. Pozornost posuzovatelů je nejdříve věnovaná dosaženému vzdělání a praxi. (Koubek, 2015)

Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti představují pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Jedná se o skupinu nejrůznějších testů, které mají odlišnou validitu a spolehlivost. Jejich sledovaným cílem je usnadnit poznání zájemců a předpovědět jejich míru úspěšnosti na daném pracovním místě. Účelem psychologických testů je na základě ověřených diagnostických metod měřit úroveň individuálních schopností. Pracovní způsobilost bývá vhodná tam, kde jsou pro dosažení úspěchu v určité pracovní aktivitě důležité a rozhodující především schopnosti a nikoliv naučené dovednosti. Pracovní způsobilost lze vnímat jako proces, při kterém je pracovníky dosahována určitá kvalifikace a s růstem zkušeností má tendenci se neustále rozvíjet a zvyšovat. Testy jsou rozděleny na testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností. (Armstrong, 2007; Mikuláščík, 2007)

U testů inteligence jsou zkoumány, posuzovány a ověřovány duševní schopnosti, individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech, verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení, krátkodobá paměť atd. V testech osobnosti se pozornost zaměřuje na zkoumání a vyhodnocování dílčích charakteristik osobnosti uchazečů, ale není opomíjena ani celková struktura osobnosti. Pro testování jsou často využívány dotazníky. Testy schopností mají za úkol zjistit uchazečovu úroveň v oblasti specifických znalostí

a dovedností. Mezi oblíbenými formami jsou vzorové situace. Armstrong (2007) testy schopností dále rozlišuje na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností. (Šikýř, 2012)

Assessment center (AC)

Assessment center je univerzální metoda využívaná k výběru, výcviku, povyšování a k dalšímu vzdělávání manažerů a specialistů. V případě výcviku specialistů bývá také užíván pojem development center. Dvořáková (2012) říká, že assessment center znamená standardizované hodnocení lidského jednání.

„K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj. Pozorovatelé – hodnotitelé mají různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik. Hodnocení výkonu účastníků AC je podle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena a měří je, tj. sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. Úsudky o jednání účastníků jsou formulovány na základě specificky vytvořených simulací. Tyto úsudky se dávají dohromady na setkání hodnotitelů nebo integrací statistických charakteristik. Při diskuzi o celkovém hodnocení účastníků jsou spojena dílčí hodnocení do komplexního posudku o jednání každého účastníka a často je provedeno i jejich hodnocení, např. seřazení účastníků AC do pořadí.“
(Dvořáková, 2012)

Zkoumání referencí

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“ (Armstrong, 2007)

Podle Armstronga (2007) jsou pro organizace žádoucí reference v písemné podobě, které navíc podléhají určité standardní formě. Značnou výhodu mají organizace, které si vytvoří formulář s předem nadefinovanými otázkami. Vhodnou alternativou k písemným referencím jsou reference získané na základě telefonického rozhovoru. Výhodou této formy je ušetření času a vyšší míra upřímnosti bývalého zaměstnavatele.

Zkušební doba

Metoda přijetí uchazečů na zkušební dobu je pro společnosti organizačně a časově velmi náročná a psychicky složitá pro přijaté pracovníky. Přesto ji Koubek (2015) označuje za

jednu z nejefektivnějších. Při této metodě jsou vybráni dva až tři nejvhodnější uchazeči. Pracovník, který ve zkušební době vykonává svou práci nejlépe, získává nabídku na trvalé zaměstnání. Bohužel existuje vysoké riziko, že přijatí pracovníci budou mezi sebou soupeřit, což může ovlivnit jejich chování a celkovou atmosféru v pracovní skupině. Proto Kociánová (2010) označuje tuto metodu za vhodnou převážně u pracovníků, kteří pracují nezávisle na ostatních a jejich výsledky jsou měřitelné a navzájem srovnatelné.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je jak teoretiky, tak praktiky považován za nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Uskutečněním výběrového pohovoru získává organizace možnost ověřit si předběžné úsudky o předpokladech, pracovní motivaci a uchazeči, které vyčetla z předcházejících komunikací. Hlavními cíli výběrového pohovoru je obdržení dodatečných a podrobnějších informací o uchazečích, předání reálných informací o nabízené práci a organizaci, posouzení osobnosti uchazeče, vytvoření spolupráce a vzájemného přátelského vztahu mezi organizací a uchazečem. (Koubek, 2015; Koubek, 2011; Dvořáková, 2012)

„Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci.“ Během této konverzace by měli být uchazeči vedeni k volnému povídání o sobě, o svých dosavadních zkušenostech a kariéře. Povinností tazatelů je udržet probíhající konverzaci v hranicích stanoveného plánu, řízenou a kontrolovanou. K uchazečům by se organizace měla během celého procesu získávání a výběru chovat eticky korektně a s úctou. Také je důležité dodržovat pravidlo přestávky po skončení každého pohovoru. Tento čas je vhodné využívat k utřídění a k zápisu myšlenek, které nebyly zachyceny v průběhu a jsou vnímány jako významné. Denní počet pohovorů by neměl být vyšší jak osm, a to bez ohledu na dobu jejich trvání, protože s růstem počtu pohovorů klesá soustředěnost a snadno mohou uniknout klíčové prvky. Čas věnovaný každému účastníkovi vychází ze složitosti pracovní pozice a hierarchie řízení organizace. Jedná-li se o rutinní pracovní místa, délka pohovoru se nachází v rozmezí 20 a 30 minut. Náročnější pozice se mohou prověřovat až hodinu a odborníky je doporučováno tento limit nepřekračovat. (Armstrong, 2007)

Celý pohovor je možné rozdělit na části. Jednotliví autoři mají na tuto oblast rozdílné pohledy a označení, ale přesto všichni zmiňují obdobné body, které se liší např. pořadím. Armstrongův (2007) scénář pohovoru obsahuje následující body:

- přivítání a úvod,
- hlavní část, ve které je za úkol získat informace o uchazeči,
- předání informací týkající se organizace a nabízené pracovní pozice,
- čas věnovaný uchazečovým dotazům,
- závěr se sdělením nesledujících postupů a kroků.

Urban (2007) pořadí rozhovoru navrhuje následovně:

- uvítání kandidáta a neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry,
- shrnutí obsahu pracovní pozice a požadavků na uchazeče, který by měl danou pozici zastávat,
- kladení profesních otázek zaměřených na zkušenosti a vzdělání,
- pokládání otázek s cílem odhalit silné a slabé stránky uchazeče,
- uzavření rozhovoru s časovým prostorem, ve kterém může uchazeč pokládat doplňující otázky.

Foot (2002) zmiňuje existenci problémů spojených s nedostatečnou platností pohovorů a to i přes to, že jsou výběrové pohovory běžně zahrnuty a používány jako vhodný prostředek sloužící k efektivnímu výběru pracovníků. Hlavní nedostatek spatřuje v nesprávném testování pravého smyslu pohovoru a v chybách uskutečněných dotazujícími. Nejčastěji se vyskytujícím problémem je halo efekt, rychlé rozhodování, přijímání lidí, kteří jsou povahově jako posuzovatelé, stereotypizace a shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací. Pozitivní první dojem tzv. halo efekt a negativní první dojem tzv. horns efekt významně ovlivňují celý průběh výběrového řízení. Jestliže udělá uchazeč dobrý první dojem (např. sebejistým podáním ruky, atraktivností, působením na své okolí) hrozí riziko, že další části pohovoru budou tímto faktem ovlivněny. Tazatelé mohou dokonce prokázat snahu získat další pozitivní informace, které by je utvrdily v rozhodnutí o přijetí a současně mohou nevědomě ignorovat nedostatky, které by za jiných okolností nepřehlédli. Platí určité pravidlo, že posuzovatelé si udělají o uchazečích úsudek do pěti minut od seznámení a změny v jejich názorech jsou velmi obtížné. Lidé mají také přirozenou schopnost ztotožňovat se s ostatními, kteří jsou jako oni. Nicméně tato

skutečnost se v podnikání nepovažuje za žádoucí, jelikož stejně myslící osoby nepředstavují žádný vývoj.

Aswathappa (2007) mezi problematiku výběrových pohovorů řadí nedostatečný popis nabízené práce a nepřesné zhodnocení kritických požadavků. Podíl na chybném probíhání pohovorů má také vysoký nátlak, který společnosti vyvíjejí na tazatele, aby uvolněné pracovní místo v krátkém období obsadili. Důsledkem takového jednání bývají snížené standardy. Pohovory jsou negativně ovlivňovány seznamem dostupných uchazečů. Pokud je mezi žadateli uchazeč, který se jeví nejlépe a další uchazeči jsou spíše průměrní nebo podprůměrní, bude výsledný pohled na dobrého uchazeče mnohem vyšší, než kdyby se pohovoru účastnil kandidát, který by pracovnímu místu odpovídal mnohem lépe. Vajner (2007) označuje jako významný problém nedostatečnou přípravu na celý výběrový proces. Odborníci pro správný průběh pohovoru doporučují dělat písemné poznámky. Sepisování poznámek slouží jako forma paměti, kterou je velmi snadné využívat. Samotná podoba poznámek je zcela individuální. Základem je, aby zápisu rozuměl především tazatel a aby k nim uchazeč neměl žádný přístup. Je možné využívat zkratky, různé symboly, piktogramy, otazníky a další symbolická znaménka. V případě, že jsou poznámky vytvářeny ve formě ručního psaní, navrhuje se používat různé tvrdé desky, které umožňují zápis bez přerušování pozornosti a očního kontaktu s uchazečem. (Vajner, 2007; Foot, 2002)

Armstrong (2007) poukazuje na důležitý úkol, se kterým se musejí při výběrovém pohovoru tazatelé vypořádat. Jejich povinností je přimět uchazeče k řeči a získat dostatečné množství potřebných informací. K tomu, aby se uchazeč při pohovoru cítil maximálně pohodlně, slouží základní jednoduché věci, např. vytvoření dobrého vztahu ihned při úvodu a setkání, věnování plné pozornosti a naslouchání, udržování plynulého hovoru. Foot (2002) mezi prvky aktivního naslouchání řadí udržování očního kontaktu, neprojevení žádných náznaků nudy či nezájmu, provedení shrnutí a kontroly správného porozumění uchazečových sdělení. Mimo příjemné atmosféry mají na pohovor vliv kladené otázky. Nejvíce používanými otázkami jsou otevřené otázky, ale při pohovorech se kladou také další otázky, které mohou sloužit v určitých okamžicích podstatně lépe.

Armstrong (2007) zmiňuje tyto druhy otázek:

- konkretizující otázky,
- hypotetické otázky,
- otázky jdoucí do hloubky,
- otázky zaměřené na chování,
- otázky týkající se motivace,
- otázky udržující plynulost pohovoru,
- ověřovací otázky,
- otázky týkající se kariéry,
- otázky zaměřené na práci,
- otázky týkající se mimopracovních zájmů,
- zbytečné otázky.

Podle množství a struktury účastníků je rozlišováno několik typů pohovorů.

Pohovoru 1 + 1

Pohovoru 1 + 1 se vždy účastní pouze jeden zástupce organizace a zpravidla je v tomto případě volen přímý nadřízený hledaného pracovníka. Tato forma pohovoru je využívána u pracovních pozic, které mají nižší kvalifikaci. „*Je nejméně stresující pro účastníka pohovoru, nevýhodou je subjektivní názor hodnotitele a možné chyby, kterých se nevědomě dopouští. Při pohovoru je otevřenější atmosféra, je možné navodit příjemný pocit z jednání s lidmi a je možné získat více informací.*“ (Měrtlová, 2014)

Pohovor před panelem posuzovatelů

Pohovor, který se koná před panelem posuzovatelů, bývá zpravidla složen minimálně ze dvou osob. Dle Koubka (2015) by posuzovatelé měli být podrobně seznámeni s požadavky na obsazované pracovní místo. Komise je nejčastěji sestavena z osob zastupujících personální útvar organizace, bezprostředně nadřízeného pracovníka, nejvyššího vedoucího pracovníka, zkušeného psychologa nebo experta obsazovaného pracovního místa např. spolupracovníka nebo externistu z oboru. Výhodou pohovoru před panelem posuzovatelů je snadnější a rychlejší sdílení informací, omezení opakujících se otázek, snížení výskytu povrchního posuzování a možnost diskutovat o dojmu, který uchazeč při pohovoru zanechal. Mezi nevýhody se řadí působení vyššího napětí a nervozity uchazeče díky

většímu počtu posuzovatelů, kteří jeho vystupování hodnotí, časová a organizační náročnost přípravy pohovoru, nejednotnost a vznik rozporu posuzovatelů. (Armstrong, 2007)

Postupný pohovor

Postupný pohovor má podobu pohovoru 1 + 1, ale je opakován s několika různými posuzovateli. Často se využívá u manažerských pozic s cílem otestovat znalosti, dovednosti a stresovou odolnost. U postupného pohovoru jsou dodrženy výhody a současně se potlačují nevýhody předchozích forem pohovorů. Přesto i v tomto případě vznikají potíže, na které by posuzovatelé při realizaci neměli zapomenout např. časová náročnost, únavnost a s nárůstem zúčastněných kol úbytek spontánních odpovědí. (Měrtllová, 2014)

Skupinový pohovor

„Skupinový (hromadný) pohovor je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině.“ Nevýhodou je, že pozorovatel nemusí dostatečně zachytit všechny uchazeče a jejich odpovědi. Tento typ pohovoru je náročný na pozorovací schopnosti, organizaci a přípravu, ale společností může ušetřit čas. (Koubek, 2015)

Pohovory je dále možno dělit podle průběhu a obsahu na nestrukturovaný (volně plynoucí), strukturovaný a polostrukturovaný pohovor.

Nestrukturovaný pohovor

Při volně plynoucím pohovoru nejsou předem představeny cíle, kterých se má dosáhnout. Vše od obsahu až po časový rozvrh se stanoví v průběhu pohovoru. Při nestrukturovaném pohovoru je možné snadněji zhodnotit osobnost uchazeče, ale bohužel mívá tento typ velmi nízkou vypovídací schopnost, srovnatelnost a častěji umožňuje subjektivní vnímání uchazečů (např. halo efekt). Nicméně Dvořáková (2012) říká, že v praxi bývají nestrukturované pohovory využívány tazateli, kteří se ve své pozici teprve školí, a tudíž nemají s výběrovými pohovory dostatek zkušeností, nebo je provádějí tazatelé, kteří jsou schopni spolehlivost odpovědí ověřovat na základě verbální konfrontace a neverbálních projevů uchazečů. (Koubek, 2015)

Strukturovaný pohovor

U strukturovaného pohovoru se nic neurčuje v průběhu pohovoru, protože vše je předpřipraveno. Jedná se o standardizovanou podobu rozhovoru, kdy jsou uchazečům pokládány stejné otázky, ke kterým existují modelové odpovědi. Modelové odpovědi slouží vyhodnocovatelům jako usnadňující prostředek. Mezi nejčastěji zmiňované výhody tohoto druhu pohovoru patří efektivnost, spolehlivost, uspořádanost, srovnatelnost podmínek a redukce subjektivního přístupu k uchazečům. Hlavní nevýhodou je náročná příprava celého pohovoru a obtížné posouzení osobnosti jednotlivých uchazečů. Tazatelé by si měli dávat pozor, aby nebyly kladeny pouze všeobecně užívané otázky, protože na tento druh jsou uchazeči často s „učebnicovými odpověďmi“ připraveni. Podklady a materiály získané při strukturovaném pohovoru jsou ukládány a používány jako zdroj pro zlepšování celého výběrového procesu. (Koubek, 2015; Dvořáková, 2012)

Polostrukturovaný pohovor

Už z názvu polostrukturovaného pohovoru vyplývá, že se tento typ snaží získat zásadní výhody z obou výše zmíněných pohovorů a odstranit jejich nevýhody. Obecně je polostrukturovaný pohovor náročný na schopnosti a zkušenosti tazatelů, které je před zahájením zapotřebí umocnit vhodným školením. Pohovor má strukturovanou a volnou část. Obě tyto části jsou omezeny časem a mají na sebe přímou návaznost. Nezbytné je mít předem navržené cíle, kterých se při rozhovoru musí dosáhnout. (Měrtlová, 2014)

Vajner (2007) předložil odpovědi na často kladené otázky, které jsou problematické. Podle Vajnera (2007) je např. otázku zaměřenou na odměňování nutno vyřešit během prvního kola výběrového řízení. Zároveň uvedl, že platové otázky by měla klást jako první organizace. Další zapeklitá otázka zkoumala dotazy směřované na úspěšnost při výběrovém pohovoru. V případě, že je během pohovoru jasné, že pro pozici není kandidát vhodný a on se přímo optá, je možné mu to sdělit ihned. Pokud organizace nechce odpověď konkretizovat, lze uchazeči říci, že pohovor proběhl uspokojivě a že podrobnější odpověď bude obdržena po provedení zbývajících rozhovorů. Není doporučováno předvádět vysoké nadšení, protože uchazeči tohoto jednání mohou následně využít a zahrnat tazatele do nepříjemné situace. Řada posuzovatelů má problém odhalit lež. Pokud se uchazeč rozhodne během pohovoru lhát, dá se jeho podvodné chování odhalit na základě řeči těla např. nedostatečným očním kontaktem, neschopností sedět na místě nebo

vysokými pomlkami v mluveném projevu. Lživé odpovědi obecně trvají déle, nejsou konkrétní, protože mají spíše obecný charakter a jejich pronesením se uchazeč snaží přesvědčit nejen tazatele, ale zároveň i sebe.

Výběr pracovníků nelze považovat za jednoduchý a nedůležitý úkol. Při výběru nových pracovníků je nezbytné si uvědomit existenci řady přístupů k dané problematice a dbát na dostatečnou přípravu, protože v opačném případě se společnost vystavuje riziku, že ohrozí svůj ekonomický prospěch a vývoj přijetím nevhodného kandidáta.

3.5 Přijímání pracovníků

„Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procedury spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání.“ (Šikýř, 2012)

Po ukončení výběrového procesu se oznamují výsledky, které by měly být předány všem kandidátům. Některé společnosti komunikují prostřednictvím elektronické pošty, ale v této části je doporučován telefonický hovor, protože odmítnutí pracovníci mohou získat zpětnou vazbu a pro další pohovory se poučit z chyb. Při obsazování volné pracovní pozice je možné zabezpečit výkon práce vlastním pracovníkem v základním pracovněprávním vztahu prostřednictvím pracovního poměru, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, či dočasně přiděleným pracovníkem agentury práce nebo dočasně zapůjčeným pracovníkem jiného zaměstnavatele. Pro výkon závislé práce by měl být využíván především pracovní poměr, který se zakládá pracovní smlouvou a vzniká dnem nástupu do práce. Za předpokladu, že organizací vybraný uchazeč nabídku zaměstnání přijme, následují jednání s cílem stanovit pracovní podmínky pracovní smlouvy, náplň práce, odměňování atd. Jelikož pracovní smlouva je oboustranný právní akt, mají obě strany příležitost před uzavřením komentovat a upravovat její návrh. Pracovní smlouva musí být dána pracovníkovi k podpisu nejpozději ke dni nástupu do zaměstnání. Koubek (2015) zmiňuje, že v České republice jsou pracovní smlouvy stanoveny velmi obecně, stručně a nejednoznačně. Proto je možné při podstatných a méně výrazných změnách pracovního zařazení využívat pouhé dodatky. Nicméně tato skutečnost by neměla být

považována za ideální, protože z této situace vznikají problémy zaviněné nedostatečnou charakteristikou povinností. (Měrtlová, 2014, Šikýř, 2012)

Před podpisem pracovní smlouvy by měl být nový pracovník vždy seznámen se svými právy a povinnostmi, které plynou z pracovního poměru a z povahy zastupované pracovní pozice. Šikýř (2012) také zmiňuje, že by pracovník měl být obeznámen s pracovními podmínkami a formou odměňování. Zároveň by před podpisem smlouvy měla být absolvovaná vstupní lékařská prohlídka buď u vlastní obvodního lékaře, nebo u závodního lékaře. S podpisem smlouvy se pracovníkovi vypisuje osobní karta, vystavuje se podnikový doklad či jiná forma identifikace, pořizuje se mzdový list a evidenční list důchodového zabezpečení. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) také zdůrazňuje, že je pracovník povinen svému novému zaměstnavateli předat zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení. S přijetím nového pracovníka vzniká zaměstnavateli povinnost přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Obě tyto přihlášky musejí být podány do 8 dnů od vzniku pracovního poměru. (Měrtlová, 2014)

3.6 Adaptace nových pracovníků

Adaptace pracovníků patří mezi důležitou, ale přesto často opomíjenou součást personálních činností. Pro definování této personální činnosti je používáno několik označení. V literatuře se vyskytují pojmy adaptace pracovníků, orientace nových pracovníků a uvádění nových pracovníků do organizace.

Některé organizace se adaptací ani nepokoušejí hluboce zabírat a pracovníka okamžitě vtáhnou do pracovního procesu. Tento akt je mnohdy proveden bez poskytnutí dostatečného času na rozkoukání a přizpůsobení se pracovnímu prostředí. Výsledkem takového jednání bývají frustrovaní pracovníci a jejich neznalost pracovních procesů a vztahů, která přetrvává i po delší době strávené v pracovní skupině a ve společnosti. Koubek (2015) zmiňuje, že v porovnání k zahraničním organizacím jsou české společnosti v oblasti adaptace pracovníků stále pozadu. V současné době není rozpracovaná ani

vzorová struktura orientace, či písemné materiály, které by se při adaptaci měly využívat. Ačkoliv existují takové společnosti, které se v této oblasti snaží uspět a celý proces se pokoušejí zefektivnit a urychlit. (Stýblo, 2003; Žufan, 2012)

„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje.“ (Nový, 2006)

Při adaptaci jsou noví pracovníci systematicky uváděni do společnosti a do zastávané pracovní funkce. *„Jejím cílem je urychlit integraci nového zaměstnance do firmy, zajistit jeho plnou pracovní výkonnost a zabránit jeho případné pracovní demotivaci nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání.“* S adaptací se pojí odborné zapracování, sociální začlenění pracovníků a základní administrativní kroky, mezi které patří standardní seznamy povinností a dalších náležitostí. (Urban, 2003)

Bláha (2013) říká, že adaptace je určena novým pracovníkům, pracovníkům měnícím dosavadní pozici za jinou (kontinuální přechod) a pracovníkům, kteří se vrací na své původní pracovní místo po časově delším období. Dlouhodobou absencí se rozumí návrat z mateřské dovolené, rodičovské dovolené, dlouhodobé pracovní neschopnosti a výkonu veřejné funkce. Žufan (2012) také zmiňuje, že právě v této skupině manažeri a personalisté často chybují, protože tato forma adaptace není vnímána jako potřebná a aktivita je ponechávána v samořízení pracovníků. Další vyskytovanou a přehlíženou problematikou je neexistence adaptace při přechodu pracovníka z jedné pozice na jinou. Výsledkem jejího vynechávání nedosahuje přeřazený pracovník uspokojivého výkonu.

Podle Armstronga (2007) spočívá adaptace nových pracovníků v procedurách, které jsou charakteristické pro den nástupu a které slouží k poskytnutí základních informací. Pokud jsou tyto informace poctivě předány, dochází k urychlování adaptačního procesu pracovníků. Společnosti při adaptaci sledují čtyři základní cíle:

- překonat počáteční fázi, kdy je pro pracovníka vše neznámé a nové,
- potřeba vybudovat v mysli nového pracovníka pozitivní postoj a vztah k organizaci, v tomto cíli je sledován čas a rychlost vytvoření požadovaného postoje,

- zkrácení doby od přijetí pracovníka a podávání žádoucího pracovního výkonu,
- omezení pravděpodobnosti ukončení pracovní smlouvy.

Podle Koubka (2015) má adaptace pracovníků vzdělávací efekt, při kterém jsou formovány pracovní schopnosti nového pracovníka. Sledovaným cílem je, aby pracovní schopnosti následně vyhovovaly požadavkům zaměstnavatele a pracovnímu místu. „*Účelem adaptace člověka v pracovním procesu je vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociálními zkušenostmi na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé.*“ (Nový, 2006)

3.6.1 Významnost adaptace nových pracovníků

Armstrong (2007) ve své publikaci vyjmenovává řadu důvodů, proč by měly společnosti adaptaci pracovníků věnovat dostatečnou pozornost. Existuje vysoké riziko, že pracovník během prvních měsíců změní názor a opustí zastávanou pozici. Bláha (2013) upozorňuje, že fluktuace je stálým problémem řady organizací. Doporučená úroveň fluktuace by se měla pohybovat v rozmezí 5 - 7 %. V České republice zůstala míra fluktuace v letech 2014 až 2015 na hranici 14 – 15 %. Nicméně je zapotřebí zdůraznit, že ani nulová fluktuace není žádoucím jevem, protože s přijetím nových pracovníků vstupují do organizace nové myšlenky a nápady. Se vznikem situace, kdy se opět uvolní čerstvě obsazené pracovní místo, se automaticky projevují náklady související s opětovným obsazením uvolněné pozice, náklady spojené s uvedením do organizace, náklady vynaložené na dočasné pokrytí uvolněné pozice a rozdíl zjištěný z hodnoty pracovníka pro organizaci a náklady na pracovníka v podobě mezd a dalších forem odměňování. Oblast adaptace je možné pomocí ukazatelů změřit. Mezi využívanými vzorci jsou výpočty pro stabilizaci pracovníků, efektivnost adaptace pracovníků a fluktuaci nově přijatých pracovníků za sledované období.

Tab. č. 2: Stabilizace zaměstnanců:

Míra fluktuace zaměstnanců (v %) = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v období x 100/průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků za období
--

Míra stabilizace zaměstnanců (v %) = celkový počet pracovníků zaměstnaných alespoň na 1 rok x 100/celkový počet zaměstnanců zaměstnaných organizací před rokem
--

Zdroj: Bláha, 2013

Tab. č. 3: Adaptace zaměstnanců:

Efektivnost adaptace zaměstnanců (v %) = počet zaměstnanců, kteří zůstali ve společnosti po 6 měsících od nástupu x 100/počet celkových nástupů do pracovního poměru za období
Fluktuace nově přijatých zaměstnanců během 12 měsíců (v %) = počet zaměstnanců přijatých v minulém roce, kteří ukončili pracovní poměr během 12 měsíců x 100/celkový počet přijatých zaměstnanců v minulém období

Zdroj: Bláha, 2013

3.6.2 Proces adaptace

Adaptace pracovníků je proces složený z fází, průběhů a nástrojů. V řadě publikací se vyskytují zmínky o opomíjení adaptace nových pracovníků. Tato skutečnost je překvapivá vzhledem ke skutečnosti, že adaptační proces není finančně náročný a ovlivňuje celou řadu faktorů. Při řízení adaptačního procesu je sledován aspekt pracovníka a aspekt organizace. Aspektem pracovníka je myšlen rozvoj osobnosti, pracovní spokojenost, uspokojování potřeb a požadavků. V aspektu organizace je pozorováno dosažení souladu mezi předpoklady pracovníka a nároky jimi vykonávané práce. (Nový, 2006)

Fáze procesu adaptace

V odborné literatuře je adaptační proces z pohledu pracovníka rozdělen do různých modelů. Kociánová (2010) představuje jeden ze známých modelů, který je tvořen pouze třemi fázemi.

1. V přednástupní fázi probíhá anticipační socializace a pracovník se rozhoduje pro pracovní pozici. Anticipační socializací se rozumí získané zkušenosti, které pracovník přijal ještě před nástupem do nové organizace. Specifickým hlediskem je, že tyto zkušenosti mají vliv na vnitřní hodnoty a postoje pracovníka.
2. V nástupní fázi je hlavním předmětem nástup pracovníka, mimo jiné se také jedná o orientační období. Dále se v této fázi sleduje konfrontace očekávání organizace a pracovníka.
3. V závěrečné fázi, která bývá označována jako integrační nebo metamorfózní fáze, dochází k překonání odborné a sociální integrace.

Königová a Horalíková (2013) u procesu adaptace rozlišují čtyři následující fáze.

1. Přípravná fáze, se kterou přímo souvisí období před provedením změn v oblasti životních a pracovních podmínek např. pracovníkova nespokojenost se současným pracovním místem.
2. Fáze globální orientace je zahájena působením nových podmínek v novém pracovním prostředí.
3. Ve fázi uvědomělé orientace se pracovník vědomě přizpůsobuje novým podmínkám a je připraven plně využít svého potenciálu.
4. Ve fázi vpravení se do nových podmínek je pracovník začleněn do pracovního místa a přímou součástí pracovního kolektivu. Nicméně může nastat opačná situace, ke které dochází za předpokladu, že nedošlo ke splnění předcházejících fází. V takové situaci pracovník svou pracovní pozici opouští.

Formální a neformální adaptace, sociální a pracovní adaptace

Adaptace nových pracovníků probíhá jak formálním, tak neformálním způsobem. Formální adaptace představuje plánovitý proces, který je zabezpečován personálním útvarem a nadřízeným vedoucím pracovníkem. Neformální adaptace je chápána jako spontánní proces toho, jakým způsobem bude nový člen přijat blízkými spolupracovníky a pracovním útvarem. (Měrtlová, 2014)

Existují další dvě roviny, které musí pracovník při vstupu do nového zaměstnání absolvovat. Nový (2006) rozděluje adaptaci člověka na práci na sociální a pracovní adaptaci. Tyto dvě oblasti se navzájem prolínají a není možné je od sebe zcela oddělit. Zdařilé absolvování adaptace pracovníka je podmíněno zvládnutím obou rovin adaptace. Pracovní adaptací se rozumí přizpůsobení jedince práci, pracovnímu okolí a podmínkám práce. Pracovní adaptace je také považována za kontinuální proces. Tento proces je zahájen vstupem pracovníka do zaměstnání a je ovlivňován po celou dobu profesní kariéry. Výsledkem adaptace je úroveň, s jakou se pracovník vyrovnává s prací a pracovními podmínkami. Úrovní je míra adaptovanosti, která vyjadřuje, zda se jedná o přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost. Hlavním znakem je její vysledovatelnost z výkonnosti pracovníka a z jeho spokojenosti s prací. (Königová, Horalíková, 2013)

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. Proces sociální adaptace pracovníka nastává i tehdy, dochází-li ke změně postavení (pracovní pozice) pracovníka v pracovní skupině.“ Při procesu sociální adaptace může dojít k úplnému včlenění do nových sociálních podmínek, částečné adaptovanosti nebo nevčlenění se do nové situace. U každého pracovníka probíhá sociální a pracovní adaptace odlišně. Nový pracovník je při vstupu do organizace vybaven určitou mírou pracovních dovedností, znalostí a souborem více či méně konkrétních očekávání. Řada pracovníků má navíc z předchozích sociálních prostředí ovlivněné vlastnosti osobnosti a chování. (Nový, 2006)

Oblasti adaptace

Při adaptaci nových pracovníků se rozlišují tři oblasti.

Adaptace v organizaci

Celopodniková orientace, která se také označuje jako adaptace v organizaci, má za úkol začlenit pracovníka do organizace. Tato adaptace je propojena s informacemi, které jsou společné pro všechny pracovníky společnosti. Při celopodnikové adaptaci se často používá písemná forma k podávání informací. Ačkoliv Armstrong (2007) navrhuje, aby hlavní body byly personálním pracovníkem nebo jinou odpovědnou osobou sděleny ústně. Další částí celopodnikové adaptace je odvedení pracovníka na jeho budoucí pracoviště a zajištění, že dojde k vzájemnému představení s vedoucím týmu či pracovního útvaru. Není výjimkou, že je pracovník v prvních týdnech poslán na školící pracoviště, ve kterém probíhá jeho zaučování, seznamování se společností a vykonávanou činností. Až po absolvování celého školení je odveden a předán do jeho budoucího pracovního útvaru. (Kociánová, 2010)

Útvarová adaptace

Útvarová adaptace má za cíl zapojit nového pracovníka do pracovních i sociálních vztahů v organizaci a v pracovním útvaru. Informace, se kterými se zde pracuje, mají přímou souvislost s konkrétním pracovním útvarem. Pracovník by měl při adaptaci dosáhnout takového stavu, kdy se stane nedílnou součástí kolektivu, podílí na pracovních výsledcích, ovládne a akceptuje psané i nepsané zvyklosti útvaru. Délka adaptace na pracovišti závisí na osobnosti jedince a vztazích uvnitř pracovního kolektivu. Detailní uvádění pracovníka by mělo být provedeno bezprostředním nadřízeným, proto ho nejčastěji provádí vedoucí

skupiny. Tato osoba má za úkol nového kolegu představit spolupracovníkům a současně se navrhuje zajistit průvodce (mentora). Takový spolupracovník by neměl být v organizaci zaměstnán příliš dlouho, ale ani příliš krátce a měl by být schopen se snadněji vcítit do strachu, stresu nového pracovníka a současně mu předat rady a nabyté zkušenosti, které nový pracovník bezpochyby ocení. (Žufan, 2012; Kociánová, 2010; Armstrong, 2007)

Adaptace na pracovní místo

Adaptace na pracovní místo se obsahově diferencuje na základě charakteru a obsahu práce konkrétního pracovního místa. Cílem této orientace je přizpůsobit současné znalosti a dovednosti pracovníka ke konkrétním podmínkám pracovní pozice a pracovním úkolům. Adaptace na pracovní místo bývá odborníky spojována s útvárovou adaptací. (Žufan, 2012; Kociánová, 2010)

Organizace a průběh adaptačního procesu

Při organizování adaptačního procesu je nezbytné zvážit, že lidé se od sebe odlišují. *„Jednoduchá skutečnost vytváří východisko pro rozlišování způsobu adaptace u pracovníků:*

- *různého věku, životních a pracovních zkušeností,*
- *v různých funkcích, činnostech a pracovních zařazeních,*
- *s různou perspektivou jejich rozvoje.“* (Stýblo, 1993)

Nový (2006) průběh optimální adaptace rozděluje na tři etapy.

1. V první etapě je pracovník zařazen do konkrétního pracovního útvaru a je seznámen s prací, povinnostmi a právy, organizací, spolupracovníky, přímým nadřízeným atd.
2. V druhé etapě dochází k orientaci v novém pracovním prostředí, poznávání a vytváření vztahů se spolupracovníky a v neposlední řadě jsou zde získávány zkušenosti nezbytné pro správný výkon práce.
3. Ve třetí etapě je vytvářen iniciativní a aktivní přístup k práci. Další jeho částí je identifikace s cíli organizace a začlenění do pracovní skupiny.

Stýblo (1993) průběh adaptace rozlišuje na následující části.

1. V prvním kroku dochází k seznámení pracovníka s organizací. Tím je především myšleno poznání historie, úspěchů a dalších důležitých událostí organizace. Pracovník by měl vědět, k čemu bude svou činností přispívat, jaké jsou cíle organizace a čeho chce organizace v krátkodobém a dlouhodobém horizontu dosáhnout. Dále je pracovník obeznámen s pravidly řízení organizace, strukturou organizace, normami, právy, povinnostmi a zásadami odměňování atd.
2. V další fázi dochází k seznámení pracovníka s provozem organizace, které nemusí být směřováno na celou organizaci, ale pouze na její části. Záleží na tom, jakou pracovní pozici bude pracovník v budoucnu zastupovat.
3. Zařazení pracovníka na pracoviště je vnímáno jako klíčová fáze, za kterou nese hlavní odpovědnost přímý nadřízený. V této části není vhodné se řídit univerzálním návodem průběhu, protože pro správný průběh je potřeba počítat s více okolnostmi např. s charakterem pracoviště, druhem pracovní činnosti a její náplní, zkušenostmi atd. Smyslem závěrečné fáze je dosáhnout pozitivního naladění pracovníka vůči organizaci, pracovišti a samotné práci, posílit motivaci a stimulaci k práci, seznámit se s kolegy a vytvořit s nimi funkční vztah.

Průběh adaptačního procesu není všude shodný, ale jsou určité zásady, které je vhodné dodržovat. Protože dodržením hlavních zásad si může organizace zvýšit pravděpodobnost úspěšně provedené adaptace. Často zmiňovanou zásadou je mít plán adaptace, pracovníkovi představit nejdříve organizaci a poté pracoviště, ve kterém bude vykonávat pracovní povinnosti. Čím lepší udělá organizace na pracovníka během prvních týdnů dojem, tím zvyšuje své šance, že pracovník během krátkého období neodejde.

Nástroje adaptačního procesu

Účinnost adaptace je do značné míry ovlivněna použitými nástroji adaptačního procesu. Společnosti využívají např. příručky pracovníků, typové adaptační programy, adaptační plány a zpětnovazebné rozhovory.

Příručka pracovníka

Brožura, tzv. příručka pracovníka, představuje zdroj všech informací. Znalost těchto informací je u nových pracovníků vždy vyžadována. Obsahově by měla zahrnovat vše

důležitě, ale neměla by být přehnaně rozsáhlá. Výhodou balíčku je možnost připomenutí určitých informací v případě nejistoty. Armstrong (2007) v příručce navrhuje zmínit tyto následující body:

- charakteristika organizace (historie, předmět podnikání, organizace, vedení atd.),
- základní informace týkající se pracovních podmínek (pracovní doba, délka dovolené, podnikový duchod, pojištění),
- forma odměňování,
- informace k nemocím a pracovní neschopnosti (doklady, hlášení absence, dávky),
- nárok na volné dny,
- pravidla organizace,
- disciplinární postupy a metody,
- postupy týkající se kvalifikace, stížností, povyšování pracovníků,
- informace k odborům,
- příležitosti k zvyšování vzdělání a výcvik,
- problematika ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- otázky zdravotní péče a první pomoci,
- stravování, cestovné, diety,
- pravidla pro elektronickou komunikaci, používání telefonů a další formy korespondence,
- sociální program a péče věnovaná pracovníkům.

Typový adaptační program

„Typový adaptační program představuje soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků a je zároveň metodickým návodem pro zpracování adaptačního plánu jednotlivých pracovníků.“ (Königová, Horalíková, 2013)

Adaptační plán

Pracovníkům by měl být při nástupu do nového zaměstnání sestaven individuální adaptační plán. Individuální plán je považován za efektivní nástroj, který slouží k optimálně řízené adaptaci. Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci ze všech tří úrovní. Současně by měl být posouzen z hlediska předpokladů, které má pracovník k vykonávání práce. Jakmile jsou porovnány nároky práce a pracovníkovi současné předpoklady k výkonu

práce, není problém na základě jejich shody stanovit celý adaptační plán. V plánu se určují informace a dokumenty, které budou pracovníkovi v průběhu adaptace poskytnuty, druhy a návrhy školení a dalších formy zaměřené na vzdělání pracovníka, seznamy organizačních útvarů, které pracovník v rámci adaptace navštíví včetně časového harmonogramu, seznamy osobních setkání, data hlavních kontrolních bodů (např. rozhovory s přímým nadřízeným a personálním útvarem). Důležité je, aby pracovník nebyl v krátkém čase přehlcen informacemi, které nebude schopen správně zpracovat a dostatečně jim porozumět. Kociánová (2010) říká, že plán může mít různé podoby. Mezi oblíbenou formu patří např. formulář. V těchto formulářích jsou vypsány všechny aktivity, které musejí pracovníci splnit, dále obsahuje kolonky se jmény odpovědných osob, termíny pro splnění aktivit a prostor pro potvrzení. Formulář má také prázdný prostor, který je určen pro vyjádření mimořádných událostí, které je vhodné poznamenat. Na základě těchto informací může nadřízený pracovník společně s personálním útvarem provést vyhodnocení celého adaptačního procesu. (Urban, 2003)

Zpětnovazební rozhovory s pracovníky

Během adaptačního procesu je důležité udržovat stálý kontakt s pracovníkem a sledovat jeho vývoj. K tomuto účelu slouží rozhovory, které provádí pravidelně přímý nadřízený a k některým okamžikům personální útvar. První rozhovor mezi přímým nadřízeným a pracovníkem má za cíl zopakovat a upřesnit očekávání a záměry obou stran vyplývající z daného vztahu. Další částí úvodního rozhovoru je vysvětlit pracovníkovi průběh a pravidla adaptačního procesu. Průběžné pohovory sledují plnění pracovních povinností, pracovní chování a nabízejí příležitost odpovědět na doposud nezodpovězené dotazy. V závěrečném rozhovoru se vyhodnocují výsledky celého adaptačního procesu. Jeho součástí je také stanovení cílů a úkolů, které pracovník obdrží na další pracovní období. Tato část opět slouží k budoucímu zlepšení adaptačního procesu. (Urban, 2003)

3.6.3 Období adaptace a časový plán

Adaptaci nových pracovníků nelze uskutečnit za pomoci jednoho školení, ale mělo by se jí věnovat delší časové období. Při rozhodování o délce adaptace pracovníka se přihlíží k povaze pracovního místa a k osobnosti pracovníka. Stanovená doba se pohybuje v rozmezí několika dnů až měsíců. Koubek (2015) navrhuje následující formu časového

plánu procesu adaptace. Důležité je zmínit, že navrhovaný časový plán je pouze orientační a lze ho podle potřeb organizace a konkrétní pracovní pozice modifikovat.

1. Pracovníkovi jsou předány písemné materiály. Tento krok je možné uskutečnit ještě před podepsáním smlouvy nebo dohody.
2. Při podepsání smlouvy dochází k předání ústních i písemných informací. Na poskytování informací by se měli podílet personální pracovník s přímým nadřízeným.
3. V období, kdy pracovník podepíše smlouvu, ale do zaměstnání nenastupuje ihned nebo ve velmi krátkém období, je doporučováno dbát na udržování kontaktu.
4. V den nástupu do společnosti je pracovník proveden organizační orientací. Následně by měl být doprovázen k příslušnému útvaru, seznámen s budoucími kolegy a popřípadě zahajuje pracovní činnost na prvních pracovních úkolech.
5. V prvním týdnu je pracovník povolán k řadě rozhovorů. Současně jsou mu sděleny další potřebné informace, které souvisejí s jeho prací a společně s nadřízeným jsou naplánovány další pracovní úkoly.
6. V průběhu druhého týdne by měl být pracovník již schopen plnit běžné pracovní povinnosti. S přímým nadřízeným je uskutečněn pohovor na téma orientace a v této souvislosti není ani výjimkou přímý kontakt od personálního útvaru, který zjišťuje současnou spokojenost pracovníka a jeho postoj k práci.
7. V průběhu třetího a čtvrtého týdne je možné pracovníka poslat na školení, která nové pracovníky informují o normách chování, zaměstnaneckých výhodách atd. Dosavadní průběh adaptace je hodnocen přímým nadřízeným a zástupcem personálního útvaru na každotýdenních formálních setkáních.
8. Od druhého až do pátého měsíce jsou formální setkání s vedoucím pracovníkem prováděny každý druhý týden. Pracovník by již touto dobou měl zastávat veškeré úkoly a plnou pracovní náplň. Nebývá zvláštností, že pracovník během této doby absolvuje další druhy školení. Tato školení mají za cíl podpořit pracovní výkon a ovlivnit spokojenost.
9. V šestém měsíci se adaptace pracovníka, po zhodnocení pracovního výkonu, projednání dalšího personálního a sociálního vývoje, uzavírá.

Při adaptaci je nezbytná úzká spolupráce mezi personálním útvarem a přímým nadřízeným. Tato spolupráce musí probíhat po celou dobu orientace nového pracovníka. Veškeré

získané zkušenosti jsou zároveň zdrojem pro stálé zdokonalování procesu adaptace nových pracovníků. Některé organizace volí k urychlení budoucí adaptace pracovníků úzké vztahy se středními a vysokými školami. Organizace nabízejí možnost exkurzí, poskytování informací, přístupu k reálným zdrojům pro účely zpracování projektů a závěrečných prací, krátkodobých a dlouhodobých praxí atd. Při vzniku spolupráce je urychlena nejen adaptace, ale též rychlost budoucího karierního růstu. (Nový, 2006; Koubek, 2015)

Společnosti by si měly dávat pozor na to, aby nebyla zkušební doba přirovnávána jako synonymum k adaptaci. Zkušební doba je termín vyplývající ze zákoníku práce a jedná se o pracovníprávní termín. Zkušební doba má jasně stanovená pravidla, která jsou uvedena v zákonu práce pod § 35 a organizace jsou povinny je dodržovat. Oproti tomu adaptace nevychází ze zákona, ale z organizační politiky a způsobu řízení. Nicméně při rozvrhování adaptace je nezbytné se zkušební dobou počítat, protože musí být začleněna do adaptačního plánu. (Žufan, 2012)

3.6.4 Způsoby adaptace

Rotace

Princip rotace je nejvíce využíván u větších organizací a pracovních pozic, které jsou při výkonu napojeny na větší počet pracovních útvarů. V časových intervalech je pracovníkovi poskytnuta příležitost seznámit se s činnostmi základních útvarů, se kterými bude v budoucnu probíhat spolupráce. Základem je, aby byla celá rotace předem naplánovaná, projednaná se zástupci vybraných pracovních útvarů a z každé oblasti by měl být určen pracovník, který se stane osobním patronem nastupujícího pracovníka. Na každé zastávce získá pracovník přehled o aktuálních úkolech, problémech, možnostech pracovišť a seznámí se s kolegy. Jako optimální doba je určena týdenní návštěva, během které by měl pracovník obdržet jednoduché úkoly, aby nebyl pouhým pozorovatelem. (Stýblo, 1993)

Formální informační kurzy pořádané organizací pro nové pracovníky

„Formální informační kurzy pro nové pracovníky mohou poskytnout skupině nových pracovníků podrobnější a rozsáhlejší informace současně, ale pokud jsou za tuto záležitost odpovědní bezprostřední nadřízení, není je nutné organizovat.“ V rámci formálních kurzů jsou novým pracovníkům předávány informace o organizaci, výrobcích, službách, poslání za pomoci sdělovacích prostředků např. videí, vizuálních pomůcek atd. Tyto formální

kurzy nejsou schopny plně nahradit neformální adaptaci, která probíhá přímo na pracovišti. Zpravidla se formální setkání pořádají pro pracovníky z různých útvarů, a to co nejdříve po nástupu. Kurzu je vhodné věnovat alespoň polovinu prvního dne zaměstnání nebo v průběhu prvního týdne celý den či půl den. Lze provést i odklad do okamžiku, kdy má organizace dostatečný počet účastníků. Nicméně u dříve přijatých pracovníků je důležité provést alespoň základní sdělení informací, aby se v organizaci nepohybovali neznalí pracovníci. (Armstrong, 2007)

Mentoring program a „buddy“

Při mentorování má nový pracovník přiděleného spolupracovníka, který musí být dostatečně obeznámen s jeho pracovní náplní a který během adaptačního období odpovídá na pracovní otázky. Správně zvolený program určuje mentory s dostatečným předstihem, takže si přijatí pracovníci mohou ve velmi krátkém období vybrat osoby, které jim předají požadované informace. Vhodnou osobou pro funkci mentora jsou pracovníci zastávající obdobnou pracovní pozici jako nově přijatý pracovník, protože předávané rady mohou být mnohem specifikovanější. Pojem „buddy“ znamená přítel a tato pozice je oproti mentorům méně formální. V podniku je tímto slovem označován pracovník, který přijatému spolupracovníkovi pomáhá při začleňování do sociální oblasti pracovního prostředí. Přítel se většinou určí před nástupem pracovníka. Jeho funkce začíná během prvních dnů, kdy vypomáhá při seznamování s ostatními spolupracovníky a prostředím společnosti. (Janišová, Křivánek, 2013)

Vzdělávání nových pracovníků během výkonu práce

Pracovníci, kteří se neúčastní formálních kurzů, bývají vzděláváni při výkonu práce. Během této formy vzdělávání je nezbytné dát si pozor, aby se jednalo o systematický přístup a bylo tím zabráněno neúčinnosti. Armstrong (2007) navrhuje, aby systematický přístup zahrnoval analýzu pracovního místa pro účely konkrétní přípravy vzdělání, posouzení znalostí, které budou od pracovníka vyžadovány, stanovení vyškolených pracovníků zaujímajících pozici mentorů, koučování od vedoucího pracovníka a rozhodnutí o přidělení zvláštního úkolu.

3.6.5 Vyhodnocení adaptace pracovníka

„Vyhodnocení adaptačního procesu je sběrem a posuzováním informací potřebných k rozhodnutí o dalším rozvoji (resp. dalších personálních krocích a opatřeních) přijatého zaměstnance.“ (Stýblo, 2003)

Znaky přiměřené adaptovanosti člověka lze lehce vysledovat, protože se tyto lidé projevují zdravým pohledem na život, realistickým postojem k novým podmínkám, realistickým hodnocením sebe sama, vhodnou sebedůvěrou, sebekontrolou, sociálním a emocionálním zdravím. Dále se pro posuzování adaptovanosti doporučují sledovat objektivní a subjektivní kritéria. Objektivní kritéria posuzují množství a kvalitu odvedené práce, míru pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení pracovníka v systému mezilidských vztahů v pracovním prostředí atd. Subjektivní kritéria pozorují vztah pracovníka k vykonávané profesi a k podniku, profesní sebedůvěru, vytyčené cíle a jejich dosahování, spokojenost a kladné vztahy s nadřízenými pracovníky, ochotu spolupracovat se spolupracovníky. Součástí správného posuzování adaptace je pravidelné hodnocení pracovníka a jeho přístupu k práci, příspěvní k utváření mezilidských vztahů v pracovní skupině, sledování řešení jednotlivých problémů spojených s adaptací, úkoly a povinnostmi. (Stýblo, 2003; Horalíková, Königová, 2013)

Při řízení adaptací zastávají subjekty určené role. Mentor, je-li ve společnosti určen, a přímý nadřízený se průběžně zaměřují na výsledky činnosti pracovníka a jeho začlenění do pracovní skupiny. Jejich povinností je poskytovat zpětnou vazbu k průběhu adaptace. Mentor společně s personálním pracovníkem mají na starost kontrolu adaptačního procesu a adaptačního plánu, pokud byl tento plán při nástupu pro pracovníka sestaven. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace a dosaženou úroveň adaptovanosti pracovníka zpracovává a hodnotí patron s personalistou nebo personalista s přímým nadřízeným. O budoucím rozvoji kariéry rozhoduje vždy přímý nadřízený společně s personalistou. (Dvořáková, 2012)

V průběhu adaptace mohou vznikat různé konflikty, střety a další formy problémů. Mezi kritické momenty, které negativně působí na adaptační proces, zařazuje Stýblo (2003) následující možnosti:

- podceňování nového pracovníka,

- špatné řízení procesu adaptace, kdy na nového pracovníka není dostatek času,
- nedostatečná komunikace vedoucího pracovníka,
- nevhodné přidělování úkolů, které pracovník vzhledem k dosavadním schopnostem není schopen splnit včas nebo bez výskytu hrubých chyb,
- obavy spolupracovníků, že nový pracovník zaujme jejich místo a stanou se tak pro pracovní skupinu a společnost postradatelní,
- počáteční neúspěchy nového pracovníka v adaptačním procesu.

Kritické momenty adaptace mohou vyústit ke vzniku konfliktních situací, které by měl řešit přímý nadřízený. Nastane-li tato negativní situace, je nezbytné navázat kontakt, uklidnit prostředí, zohlednit argumenty všech zúčastněných stran a osob, zajistit objektivnost, vyhledat společné řešení a odstranit hlavní příčiny, které zapříčinily vznik řešeného problému. (Stýblo, 2003)

Stejně jako se společnosti zabývají ostatními personálními činnostmi, je nutné také adaptaci věnovat dostatek pozornosti, protože v opačném případě se její zanedbávání dříve nebo později projeví jak v nákladových položkách společnosti, tak i ve spokojenosti pracovníků.

4 Praktická část

V této kapitole bude představena společnost, ve které proběhl celý výzkum. Dle přání společnosti zůstanou název a konkrétní údaje utajeny. Získaná data poslouží k porozumění, jakým způsobem společnost postupuje při vyhledávání nových pracovníků, v procesu výběru a v následném adaptačním procesu.

4.1 Základní charakteristika Trendy, s. r. o.

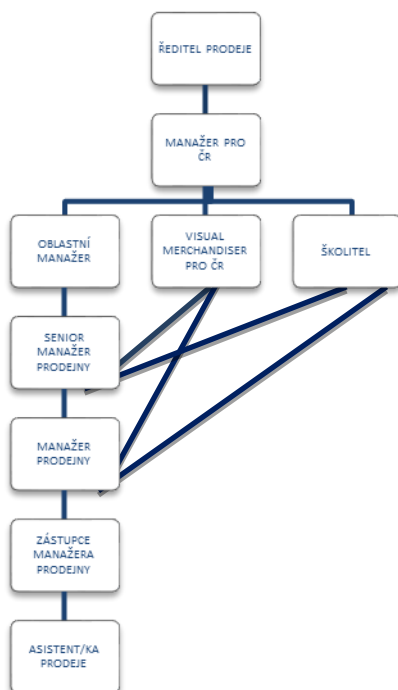
Společnost Trendy je označována jako maloobchodní korporace, jejíž klíčovou aktivitou je nákup a prodej dámského módního oblečení a doplňků v České republice. Trendy je dceřinou společností zahraniční organizace NKM (opět je zde zvoleno anonymní označení), která v celé řadě zemí světa podniká v oblasti módy. Ve zvolených nákupních střediscích jsou vedeny prodejny vystupující pod jednotnou obchodní značkou. Zákazníci si jméno značky pojí především s dlouholetou tradicí, kvalitními službami a výrobky. Struktura vztahů v souvislosti se společností Trendy vypadá následovně:

- zahraniční ovládající společnost NCY (anonymní označení),
- zahraniční vlastník se 100% podílem NKM (anonymní označení).

Společnost Trendy zaměstnává více než 300 pracovníků. Všechny zahraniční společnosti spadající pod NKM spolupracují se zahraniční centrálou, která zajišťuje vzájemnou komunikaci všech zřízených oddělení, distribuci výrobků a další funkce. V oblasti centrály je založeno personální oddělení. Oddělení se obecně zabývá vytvářením vztahů s personálními agenturami, koordinováním procesu přijímání nových pracovníků zastávajících vyšší pracovní pozice (manažeři pro jednotlivé země, oblastní manažeři, manažeři prodejen), zařizováním pracovních inzerátů, organizací školení, správou personální administrace atd. Komunikace s personálním oddělením probíhá výhradně telefonickou či písemnou formou.

Vize a mise společnosti NKM jsou ovlivněny pozorností, která je věnována zákaznicím. Relevantní strategie, akce a řešení jsou rozděleny a jejich kořeny jsou v již zmíněné vizi a misi. Strategické podnikové cíle se ve společnosti člení na čtyři cílové okruhy. Jednotlivými okruhy jsou produkt, zákaznice, lidský kapitál, mikro a makro procesy.

Obr. č. 1: Řídící struktura oddělení prodeje společností Trendy, s. r. o.



Zdroj: interní dokumenty

Další manažerské funkce jsou prováděny na úrovni skupiny.

4.2 Získávání pracovníků na pozici asistent/ka prodeje

Pozice asistent/ka prodeje je na nejnižším hierarchickém stupni společnosti, proto jsou při obsazování využívány výhradně vnější zdroje. Zpravidla k procesu získávání nových pracovníků dochází po neplánovaném uvolnění. Nicméně nastávají i jiné situace, kdy je proces prováděn plánovaně. K této situaci dochází po navýšení smluvních hodin na prodejny, kdy na základě růstu tržeb, návštěvnosti obchodního centra, personálních nákladů, rentability prodejny a dalších faktorů je vydáno rozhodnutí o přijetí nového či nových pracovníků. Jelikož společnost Trendy nadále navyšuje svůj podíl na českém trhu, dochází každý rok k výstavbě nových prodejen a tedy k růstu počtu pracovních míst.

Společnost pro získávání nových pracovníků používá inzerci v podobě plakátu, který je umístěn ve výlohách jednotlivých poboček. Nepísaným pravidlem je, že prodejna hledající nové pracovníky musí tuto inzerci vždy zveřejnit. V okamžiku, kdy současně hledá nové

zaměstnance více prodejen, se leták umisťuje ve všech pobočkách sídlících ve stejném městě. V inzerci jsou vyjmenovány základní požadavky na uchazeče, úkoly a co je novým pracovníkům nabízeno. Další využívanou formou pro získání pracovníků je internet. Na internetových stránkách společnosti je uveden kontakt, na který mohou zájemci posílat životopisy. Tento kontakt je určen výhradně pro zasílání životopisů a je v provozu celoročně bez ohledu na to, zda jsou prodejny plně obsazeny či nikoliv. Při zvolení tohoto druhu kontaktu je po zájemci vyžadováno uvést město, ve kterém by chtěl pracovat, úvazek a pracovní pozici. Organizace nabízí možnost hlavního pracovního poměru a zkrácené úvazky. Řada prodejen při získávání nových pracovníků spolupracuje s internetovými stránkami svých obchodních center.

Žádaným dokumentem, dle kterého se posuzuje uchazeč, je životopis a případně motivační dopis. Vhodní uchazeči jsou telefonicky kontaktováni a je s nimi domluven termín pro výběrový pohovor. Pokud prodejna, která má v dané době plný stav, obdrží žádoucí životopis, je jeho kopie odeslána na prodejnu, která se nachází ve fázi vyhledávání nových spolupracovníků. Všechny prodejny si mezi sebou zachovávají přátelské vztahy a v případě nutnosti si vypomáhají.

4.3 Výběr pracovníků na pozici asistent/ka prodeje

Při výběru pracovníků na pozici asistent/ka prodeje společnost zvolila metodu analýzy životopisu, výběrový pohovor a zkušební den. Zkušební den je posledním krokem výběrového procesu. Během zkušebního dne by se manažer prodejny měl rozhodnout, zda je některý z uchazečů pravděpodobně nejvhodnější volbou pro uvolněné pracovní místo.

Při zkoumání životopisu jsou sledovány:

- formální požadavky - vzdělání, pracovní zkušenosti, věk, atd.,
- průběh pracovních činností uchazeče - oblasti, ve kterých se uchazeč doposud pohyboval, náhodný výběr zaměstnání či po sobě jdoucí zaměstnání,
- kontinuita pracovních procesů - časté střídání zaměstnavatelů, adekvátní délka trvání pracovních poměrů,
- esteticko-stylizační aspekt - čitelnost, přehlednost, upravenost životopisu a motivačního dopisu.

Je-li životopis předán uchazečem osobně na prodejnu, jeho zkoumáním se zabývají vedoucí pracovníci samostatně. Pokud uchazeč zašle životopis prostřednictvím e-mailu, je jeho vhodnost posuzována zástupcem personálního oddělení. Po zhodnocení dostupných životopisů jsou vybraní uchazeči pozváni k výběrovému pohovoru. Pohovory s kandidáty na pracovní pozici asistent/ka prodeje provádí vedoucí prodejny, pro kterou má být nový pracovník přijat. Jestliže nastane situace, kdy není možné uskutečnit pohovor s uchazeči v rámci konkrétní prodejny, bývá zpravidla tímto úkolem pověřen senior manažer prodejny, který v této oblasti přebírá zastupující funkci. Tato zvolená osoba zorganizuje výběrové pohovory. Úspěšní kandidáti mohou v následujících dnech absolvovat zkušební den přímo na prodejnu pod dohledem senior manažera nebo jsou vysláni na již konkrétní prodejny. Rozhodnutí o přijetí je provedeno po vzájemné komunikaci mezi senior manažerem a zástupci prodejen.

Při výběrovém pohovoru má společnost Trendy stanovena základní pravidla, která je zapotřebí dodržovat. Nicméně forma výběrového pohovoru a jeho celý průběh má individuální podobu. To v podstatě znamená, že každý vedoucí pracovník si může výběrové pohovory přizpůsobit dle vlastních potřeb a schopností. Personální oddělení sestavilo školící materiály obsahující informace potřebné k tomu, aby pohovory probíhaly správně a bez zbytečných chyb. V tomto dokumentu jsou zmíněny a popsány etapy výběrového pohovoru, typy otázek a jejich přesné ukázky, chyby a další faktory, kterých je zapotřebí se vyvarovat. Manažeři prodejen se na výběrové rozhovory připravují studiem životopisů a při pohovoru se snaží dodržovat jednotlivé etapy. Ukázku návrhu a popisu etap včetně cílů nastiňuje Příloha č. 1.

Místem, kde se výběrové pohovory konají, je zázemí prodejen. Pohovor má vždy podobu 1 + 1. Nejčastěji volenou formou rozhovoru je polostrukturovaný, jelikož vedoucí prodejen používají otázky sestavené personálním oddělením. Současně jsou tyto navržené dotazy doplněny dalšími, které se zaměřují na konkrétní zajímavosti, které o sobě uchazeči v průběhu rozhovorů sdělují nebo vyplynuly ze životopisů. Tazatelé si po celou dobu pohovoru zapisují důležitá fakta. Otázky jsou směřovány na motivaci, odpovědnost, spolupráci ve skupině, připravenost, kreativitu, iniciativu a očekávání. U motivace se posuzuje, zda uchazeč projevil snahu a vyhledal si informace o společnosti, zda má zájem konkrétně o společnost nebo nerozlišuje v jakém odvětví a pro koho pracuje, zda se zajímá

o předmět hlavní činnosti podnikání společnosti (módu a práci s lidmi) a samotnou pracovní pozici. Při motivaci se manažeři snaží poznat, co kandidát skutečně hledá, co je pro něj důležité a zda nemá v blízké budoucnosti jiné plány. V části věnované odpovědnosti je sledován požadavek na to, aby budoucí pracovník byl odpovědný, pečlivý, poctivý a bezproblémový. Pro společnost je dalším důležitým bodem schopnost nových pracovníků pracovat v týmu. A proto je nezbytné zvážit, zda se uchazeč bude umět stát nedílnou součástí týmu, jestli bude schopen nést odpovědnost za jiné členy a výsledek týmu. Během pohovoru se manažer snaží odhalit odolnost vůči stresu, připravenost pomoci spolupracovníkům, schopnost jednat v nečekaných situacích a organizovat práci. Bezpochyby důležitou součástí pohovoru je zjistit, co pracovník od pracovní pozice a práce pro společnost očekává.

Při kladení otázek je využívána tzv. nálevková technika dotazování. Cílem je dopracovat se z původní obecné odpovědi ke konkrétní informaci. Při systému nálevky jsou položeny na sebe navazující otázky. První otázka je otevřená, následuje určitá specifická otázka a závěrem je otázka konkrétní. Zatímco cílem první otázky je umožnit uchazeči svobodnou odpověď a namotivovat ho k hovoru, v druhé otázce se již sleduje konkrétní téma. V závěrečné otázce je tazateli umožněno zjistit zkušenosti, způsob jednání, vlastnosti kandidáta a objevit případnou nepravdivost uchazečových tvrzení.

Příklad otázek podle nálevkové metody:

1. Co pro Vás znamená pojem móda?
2. Kde hledáte informace k módním trendům?
3. Co je v současné sezóně hlavními módními trendy?

Doba trvání výběrových rozhovorů se pohybuje v časovém rozmezí 20 až 30 minut. Společnost dbá na uctivé jednání s kandidáty i po skončení výběrového pohovoru. Ti uchazeči, co při pohovoru uspěli, jsou v následujících dnech pozváni k druhému kolu výběrového procesu. Odmítnutým zájemcům je telefonickou nebo elektronickou formou poděkováno za zájem o pracovní pozici a za účast.

Dalším krokem při výběru nových pracovníků na pozici asistent/ka prodeje byl určen zkušební den. Forma a průběh zkušebního dne je nastaven personálním oddělením do následujících kroků:

- přivítání uchazeče manažerem prodejny nebo zástupem manažera,
- představení uchazeče aktuální směně,
- sdělení základních informací usnadňující orientaci uchazeče na prodejní ploše (ukázka prodejních zón a popis úkolů, které jsou pro jednotlivé zóny charakteristické),
- seznámení uchazeče s jednotlivými úkoly, které by měly být během dne splněny (např. sestavení alespoň dvou kompletů s odlišnými prvky, úkoly zaměřené na schopnost plnit více úkolů zároveň, atd.).

Personální oddělení také doporučuje jednoho z přítomných pracovníků vybrat jako uchazečova poradce. Hlavním úkolem poradce je v případě potřeby uchazeči vypomoci, poradit, sledovat jeho chování a pracovní výkon. Zkušební den trvá v rozmezí dvou až čtyř hodin. Po jeho ukončení následuje krátký rozhovor, při kterém se uchazeči poskytuje zpětná vazba a nahlíží se na jeho postoj a zájem o práci. Na základě zhodnocení všech zúčastněných kandidátů je vybrán ten, který organizaci pravděpodobně nabídne největší přínos, jestliže se takový kandidát v druhém kole vyskytoval. Kontaktování jsou všichni uchazeči bez ohledu na to, zda byli nebo nebyli přijati. Manažerům je navrženo uchovávat životopisy kandidátů, kteří se zúčastnili druhého kola výběru. Důvodem je předejít nepříjemné situaci, která vzniká v okamžiku, kdy přijatý pracovník během krátké doby nenaplní očekávání nebo ztratí o pracovní pozici zájem. V takovém případě je zapotřebí najít urychleně náhradu. Ideálním řešením je využít kontakty na odmítnuté uchazeče, jestliže při zkušebním dnu též odpovídali požadavků a jejich zájem o pracovní pozici přetrvával.

4.4 Přijetí pracovníků na pozici asistent/ka prodeje

Při řadě činností se ve společnosti používají tzv. zaškrťovací formuláře. Lze se s nimi setkat při běžných činnostech např. změně vzhledu prodejen, úpravy výloh, ale jsou využívány i při práci s personálem. Při přijímání nových zaměstnanců se sleduje tzv. nástupní formulář a odesílací formulář.

Tab. č. 4: Nástupní formulář

Č.	OBSAH	ANO	NE
1	Osobní dotazník		
2	Daňové prohlášení		
a	Zápočtový list, potvrzení z Úřadu práce		
b	Další možnosti daňového odpočtu		
3	Pracovní smlouva		
a	Jméno, příjmení, adresa trvalého bydliště, datum narození		
b	Místo výkonu práce		
c	Datum zahájení pracovního poměru, platnost smlouvy		
d	Úvazek		
e	Mzda, příplatky, stravenky		
f	Datum podpisu pracovní smlouvy		
g	Podpis zaměstnance, podpisy odpovědných osob		
h	Razítko společnosti		
4	Výpis z trestního rejstříku		
5	Lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti		

Zdroj: interní dokumenty

Po vyřízení této části následuje zasílání dokumentů a předávání pracovní smlouvy odpovědným osobám.

Tab. č. 5: Odesílací formulář

Č.	OBSAH	ANO	NE
1	Elektronické zaslání osobního dotazníku		
a	Centrála		
b	Společnost zpracovávající mzdu		
2	Písemné zaslání		
a	Centrála – pracovní smlouva, zdravotní způsobilost, výpis z trestního rejstříku		
b	Společnost zpracovávající mzdu – daňové prohlášení		
3	Předání pracovní smlouvy a profilu pracovní pozice zaměstnanci		
4	Vytvoření složky nového zaměstnance (životopis, personální dotazník, pracovní smlouva, další doklady)		

Zdroj: interní dokumenty

4.5 Adaptace pracovníků na pozici asistent/ka prodeje

Zaučování se odehrává vždy při výkonu práce a probíhá na prodejně, pro kterou byl pracovník vybrán. Společnost sestavila pro přijaté pracovníky školicí formulář, který má za úkol zaručit plynulý průběh prvních pracovních dnů. Celopodniková adaptace začíná během prvního dne nástupu, kdy se noví pracovníci seznámí se společností. Odpovědná osoba, kterou je zpravidla manažer prodejny, má za úkol představit historii společnosti, hlavní činnosti ve spojitosti s centrálou, misi, vizi, fakta, ideály společnosti, organizační strukturu společnosti a profil pracovní pozice. Na základní informace navazuje předložení protokolu BOZP a směrnic společnosti. Informace jsou sdělovány ústně. Tyto první kroky jsou shodné u všech nově přijatých pracovníků bez ohledu na pracovní pozici, na kterou byli přijati. Útvarová adaptace a adaptace na pracovní místo probíhá již v další části prvního dne, a to ihned po ukončení školení zaměřeného na základní informace.

Školící formulář má za úkol zajistit, že pracovníkům bude skutečně sděleno vše, co je pro výkon na jejich pozici nezbytné znát. Zaučení dle školícího formuláře by mělo proběhnout během pěti pracovních dnů. Každý den obsahuje jak nové činnosti, tak již činnosti absolvované v minulých dnech. Po splnění všech vyjmenovaných úkolů se na konci pátého dne vyplněný a podepsaný formulář ukládá do složky pracovníka. V průběhu školení není formulář fyzicky v rukou pracovníka a na konci dne je společně s odpovědnou osobou sledováno, jestli došlo k naplnění zadaných cílů. Toto každodenní zakončení plní funkci průběžných rozhovorů, při kterých jsou také odstraňovány vzniklé nejasnosti. Žádné další formy průběžných rozhovorů nejsou společností naplánovány. Společnost nemá určen závěrečný hodnotící pohovor po ukončení adaptace. Během každého roku probíhají tzv. bia hodnotící pohovory. Tento druh pohovoru má orientační, hodnotící a podpůrnou podobu. Jeho součástí je také nastavení cílů na nadcházející období. Bia pohovor provádí vždy manažer prodejny a ve zvláštních případech oblastní manažeri.

Společnost pro školící účely sestavila obsáhlý dokument, který pojímá materiály zaměřené na všechny oblasti, se kterými musí být pracovník postupně seznámen a musí jim pro správný výkon porozumět. V tomto dokumentu jsou zahrnuty materiály k historii společnosti, nabízeným službám, poskytovaným servisům, pokladnímu systému, zbožiznalství, statistikám atd. Co se může jevit jako problém, je neexistence nařízení či doslovného doporučení, aby tyto písemné materiály byly nově přijatým pracovníkům poskytnuty. Jedná se tedy výhradně o individuální rozhodnutí manažerů, zda budou materiály novým pracovníkům předány k prostudování. Odpovědnost za školení připadá na manažery prodejen. Nicméně není nezbytně nutné, aby školení vedl pouze manažer, jelikož podíl na školení pracovníka by měl mít zástup manažera prodejny a ostatní asistenti či asistentky prodeje.

Celý proces adaptace by měl proběhnout v časovém rozmezí jednoho až maximálně tří měsíců. Doba adaptace se liší vzhledem k tomu, že přijatí pracovníci mají různou úroveň zkušeností, povahu a délku pracovního úvazku. Je pochopitelné, že pracovník při výkonu hlavního pracovního poměru bude adaptován rychleji než pracovník, který má smlouvu pouze na částečný úvazek, a tudíž se na prodejně nevyskytuje tak často.

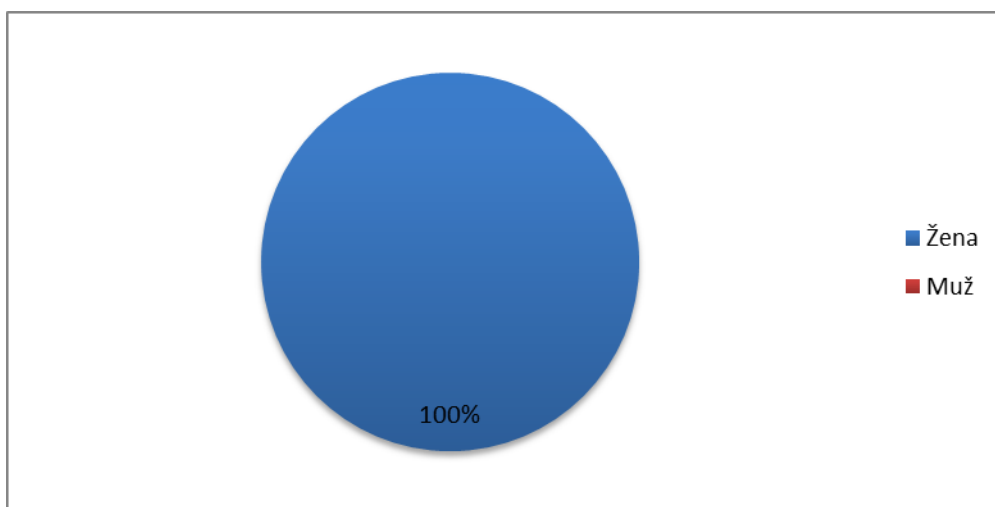
4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zhodnocení adaptace pracovníků zastávající pracovní pozici asistent/ka prodeje je využita dotazníková metoda. Dotazník je umístěn v Příloze č. 2. Cílem šetření je zjistit, co při adaptaci ve společnosti Trendy probíhá správně a případně odhalit hlavní nedostatky. Výzkum se uskutečnil v rámci devíti prodejen v lokalitě Praha. Dotazník byl vyplněn pouze pracovníky, kteří splnili tyto následující kritéria:

- přijetí na pozici - asistent/ka prodeje,
- období nástupu - 1. listopad 2014 až 31. říjen 2015,
- trvání pracovního poměru - minimálně tři měsíce a maximálně dvanáct měsíců.

Celkový počet shodných pracovníků se zadanými kritérii je 22. Minimální počet pracovníků na vybraných pobočkách je čtyři.

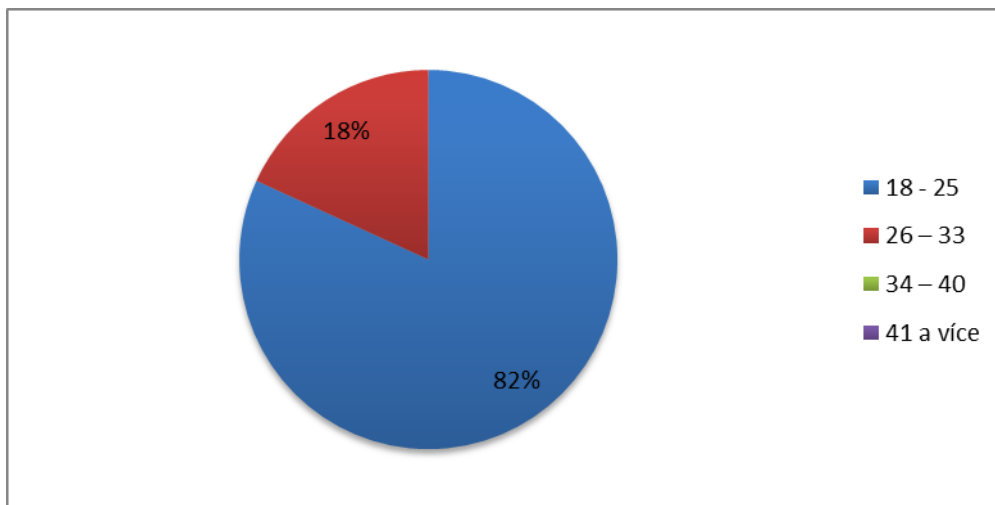
Graf č. 1: Struktura pracovníků podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že nově přijatými pracovníky jsou výhradně ženy. To odpovídá dosavadnímu konceptu společnosti Trendy, kdy je ženami zastoupeno přibližně 94 % všech pracovních míst. Přesto se v této oblasti za poslední dva roky zaznamenal vývoj, který se projevil růstem podílu mužů k celkovému počtu všech pracovníků. Největší nárůst byl registrován na vyšších pracovních pozicích např. manažeři prodejen.

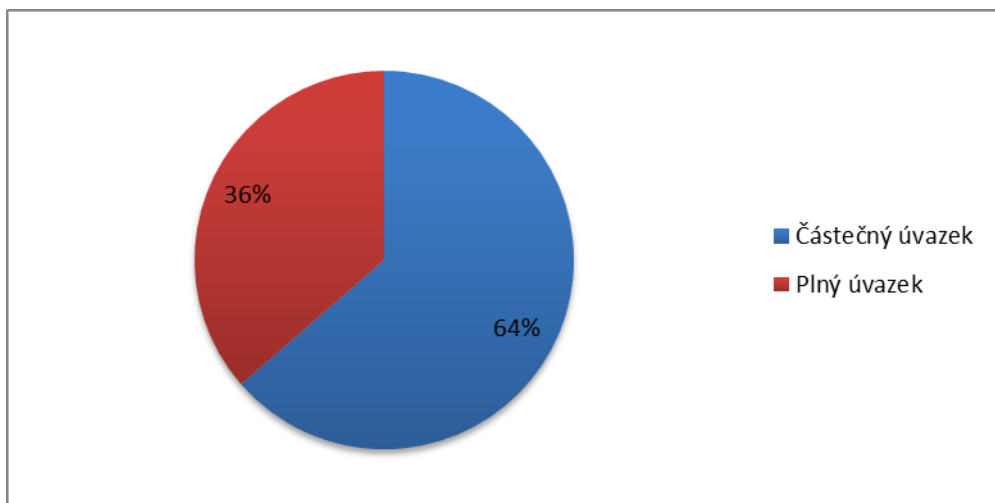
Graf č. 2: Struktura pracovníků podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že mezi respondentkami má největší podíl skupina ve věku 18 – 25 let, která zastupuje 82 % a zbylých 18 % připadá na skupinu ve věku 26 – 33 let. Společnost Trendy je pro zákaznice atraktivní nejen svou širokou nabídkou výrobků a služeb, ale také protože v ní pracují mladí lidé, kteří se vyznačují úzkým vztahem k módě a k módním trendům obecně. Samozřejmě je při výběru nových pracovníků respektován diskriminační zákon a společnost je otevřena pracovníkům různého věku a pohlaví. Přesto se v grafu ukazuje, že ve sledovaném období měly hlavní podíl mezi přijatými uchazeči ženy v mladším věku.

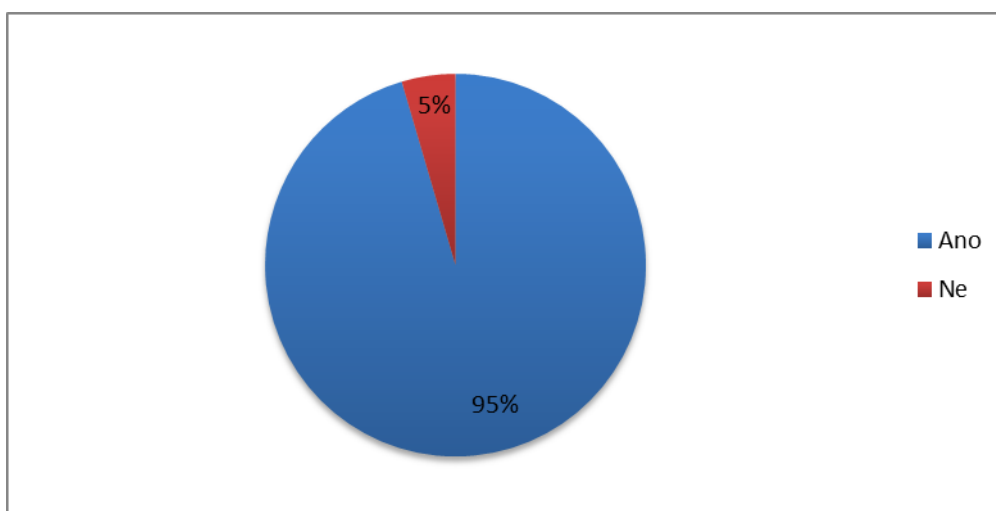
Graf č. 3: Struktura pracovníků podle pracovního úvazku



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období bylo zaměstnáno více asistentek na částečný úvazek. Částečným úvazkem je v dotazníku myšlen pracovní poměr uzavřený na 20, 25 a 30 hod./týdně. Z tohoto čísla nelze posoudit příčinu, proč převažují pracovníci s nižším úvazkem. Lze pouze konstatovat, že všechny nově přijaté asistentky prodeje nastoupily do společnosti ve sledovaném období a že jejich pracovní poměr pokračoval dále po skončení zkušební doby. Čím více pracovníků ve společnosti setrvává delší dobu, tím lepších výsledků dosahují ukazatele sledující fluktuaci pracovníků v jednotlivých prodejnách.

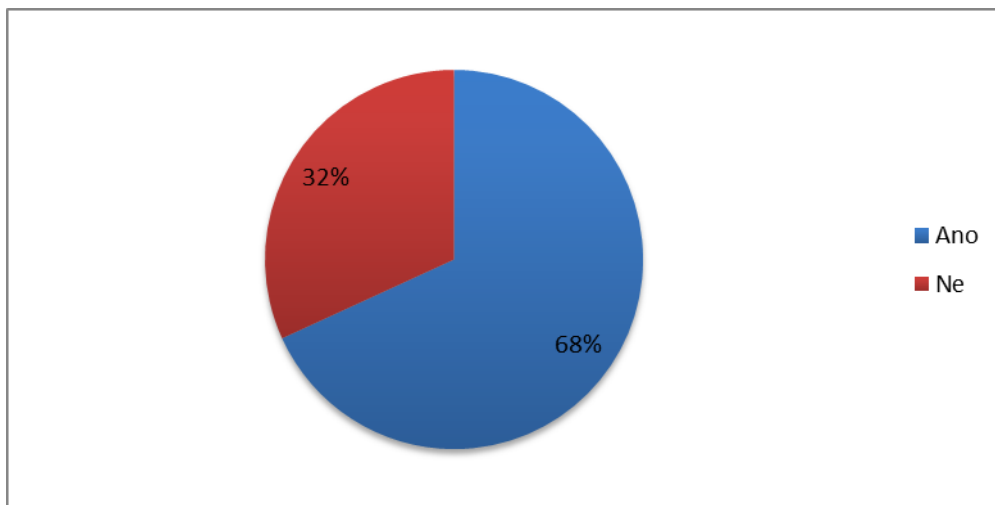
Graf č. 4: Spokojenost s přijetím na nové pracoviště



Zdroj: vlastní zpracování

S přijetím do nového zaměstnání bylo 95 % pracovníků spokojeno, což je většina z dotazovaných. Pouze 1 respondentka považovala uvítání na prodejně za neuspokojivé. Důvody tohoto negativního hodnocení nebyly v dotazníku přesněji specifikovány.

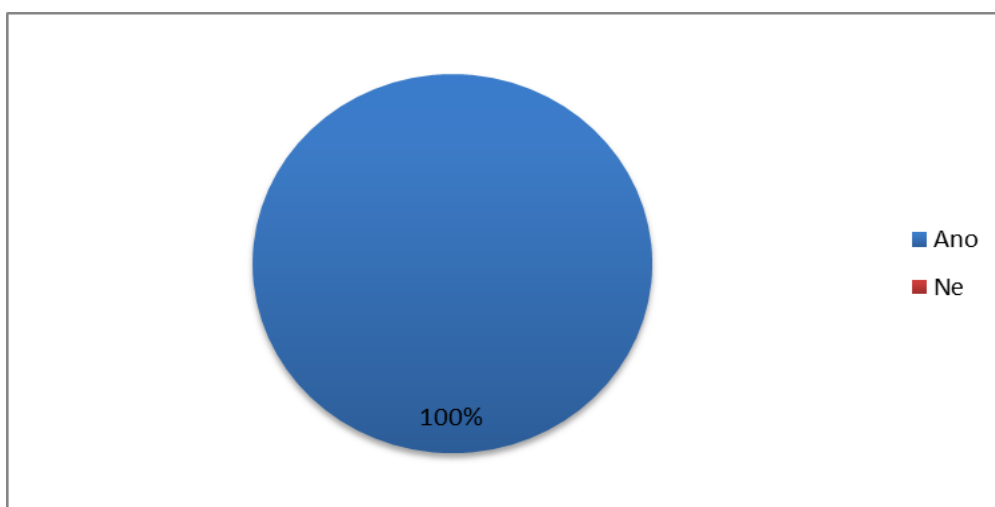
Graf č. 5: Sdělení důležitých informací při nástupu do zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka, jejímž úkolem bylo posoudit spokojenost s poskytovanými informacemi při nástupu do zaměstnání, přinesla výsledek v podobě 68 % kladných odpovědí. Negativně se vyjádřilo 32 % respondentek. Z tohoto čísla bylo 71 % ve věku 18 – 25 let. Výsledek mohl být ovlivněn nízkou zkušeností pracovníků s přijímáním do nového zaměstnání. Neznalost toho, co vše má být zmíněno, mohla vést k přehnaným očekáváním, která následně nebyla naplněna. Přesto nelze vyloučit, že na výsledku mají svůj podíl manažeři prodejen, kteří neprovedli pečlivý nástup nového pracovníka a nepředali všechny nezbytné informace.

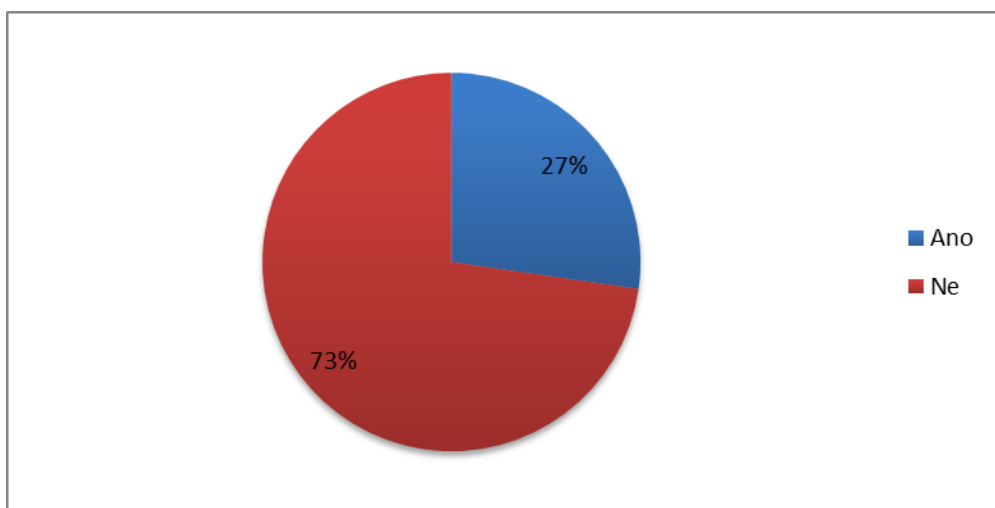
Graf č. 6: Seznámení s pracovní pozicí a pracovní náplní



Zdroj: vlastní zpracování

Celých 100 % dotazovaných potvrdilo, že při nástupu do zaměstnání bylo seznámeno s pracovní pozicí. Každá pracovní pozice, která se ve společnosti vyskytuje, má sestaven svůj pracovní profil. V tomto dokumentu je vysvětlen cíl pracovní pozice, hlavní rozsah pracovních úkolů a určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Závěrečná část dokumentu obsahuje seznam a úroveň požadovaných znalostí např. z oblasti personální kompetence, sociální kompetence, odborné kompetence atd. Čím vyšší je pracovní pozice, tím vyšší a rozsáhlejší jsou požadavky na jejich znalosti. Tento výsledek je správný, protože každý pracovník by měl při nástupu do zaměstnání znát svou náplň práce a sledované cíle.

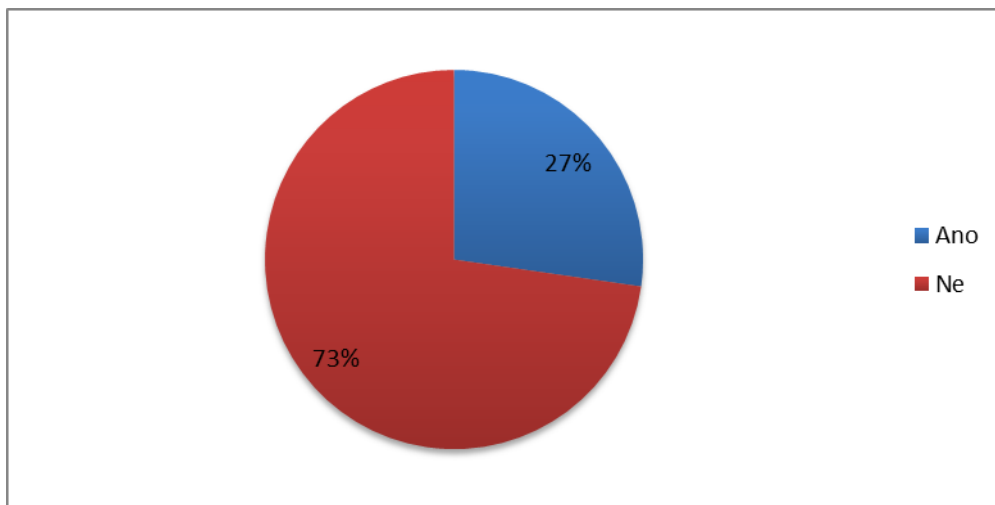
Graf č. 7: Obdržení písemných materiálů



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda obdrželi pracovníci jakékoliv školicí materiály v písemné podobě, bylo zjištěno, že pouze 27 % získalo nějaké písemné dokumenty. Výsledek, že 73 % dotazovaných mělo během svého nástupu pouze ústní podání, nelze považovat za dostatečný. Řada poskytovaných informací je obsáhlá a během konání denních povinností není vždy dostatek času na jejich podrobné vysvětlení. Tento výsledek je zarážející, jelikož problémem není neexistence těchto materiálů. Společnost pro svou potřebu vytvořila celou řadu školicích dokumentů, které jsou k dispozici všem prodejnám ve sdílené databázi. Proto se zde nabízí otázka, proč nejsou tyto dokumenty novým pracovníkům k dispozici?

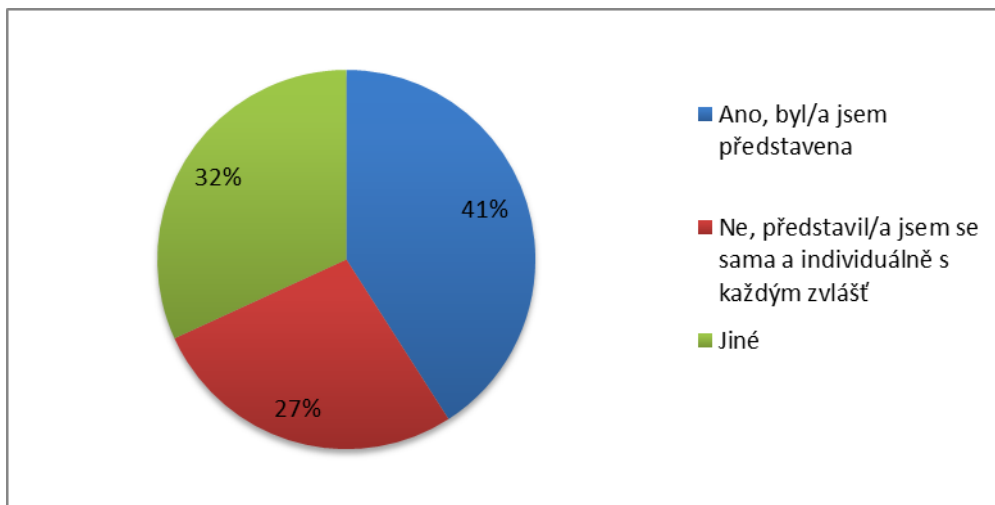
Graf č. 8: Obdržení školícího formuláře



Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 27 % dotazovaných obdrželo během svého nástupu školící formulář, který sleduje zaučování přijatých pracovníků během první dnů. Celkem 73 % respondentek po zahájení pracovního poměru nevědělo, jakým způsobem bude probíhat adaptace na pracovním místě, co a kdy se budou učit, ani jakým způsobem bude hodnocena a kontrolována jejich adaptace. V předešlé kapitole bylo zmíněno, že společnost má sepsaný jednotný formulář, který obsahuje podrobný popis prvních pracovních dnů přijatého pracovníka. S jeho dodržováním by nemělo docházet k situacím, kdy pracovník po několika týdnech trvání pracovního poměru není schopen vykonávat základní pracovní činnosti samostatně bez dozoru. Proč manažeři prodejen školící formulář při adaptaci nových pracovníků v posledních měsících nevyužívají?

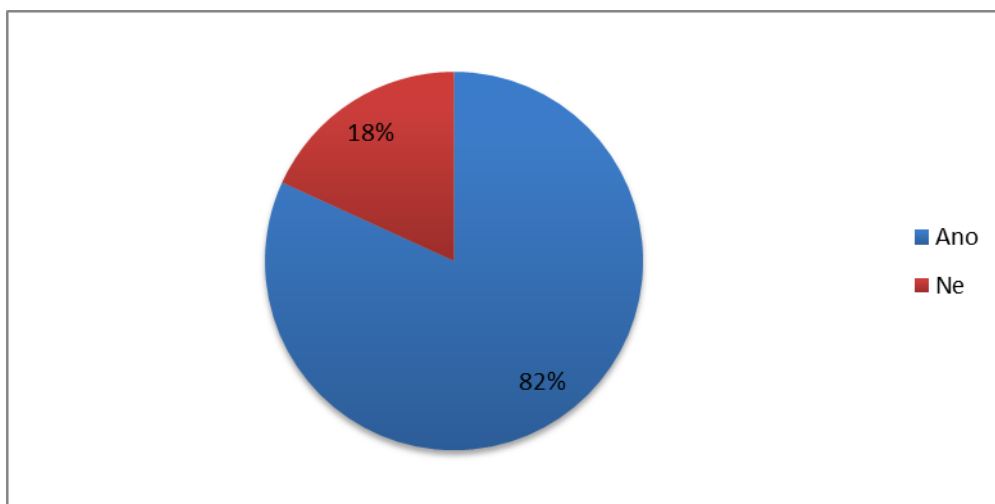
Graf č. 9: Představení přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce se zjišťovalo, jakým způsobem proběhlo uvedení pracovníka do kolektivu. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo 41 %, že byly svým spolupracovníkům představeny přímým nadřízeným. Dále 32 % respondentek uvedlo, že při prvním dnu došlo k představení aktuálnímu týmu přímým nadřízeným a v dalších dnech již probíhalo individuální seznamování z iniciativy nové kolegyně a doposud nepředstavených jednotlivců. Zbýlých 27 % dotazovaných odpovědělo, že s každým spolupracovníkem proběhlo samostatné představování bez účasti přímého nadřízeného.

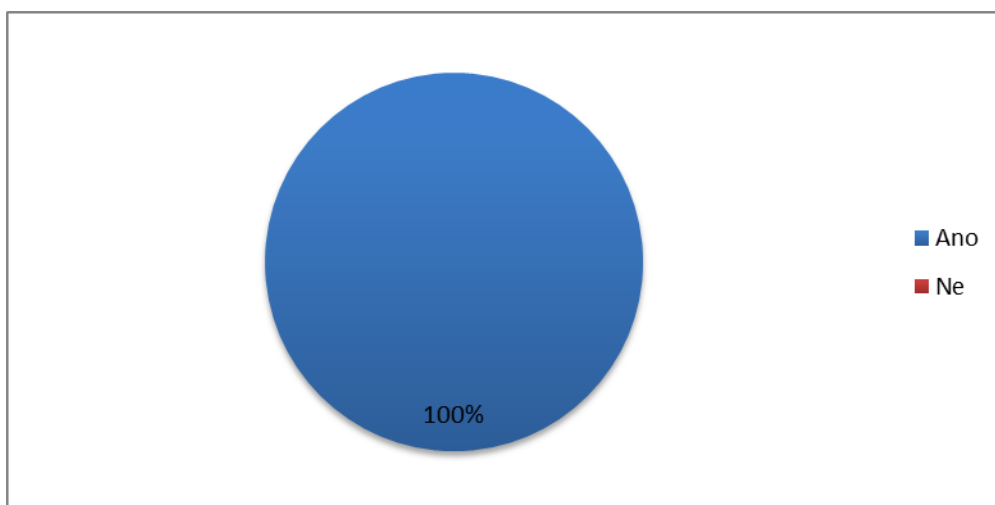
Graf č. 10: Věnovaná pozornost manažerem prodejny nebo zástupcem manažera prodejny



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda byla přijatým pracovníkům věnovaná pozornost přímým nadřízeným, odpovědělo 82 % respondentek kladně. Záměrně se nezjišťovalo, jestli probíhala jakákoliv přímá komunikace či jiná spolupráce s personálním oddělením. Jelikož je sídlo personálního oddělení mimo území České republiky, zastává při této pracovní pozici spíše poradenskou a administrativní funkci. Veškerá činnost související s adaptací pracovníka spočívá na přímých nadřízených, což jsou v tomto případě manažeři prodejen nebo jejich zástupci.

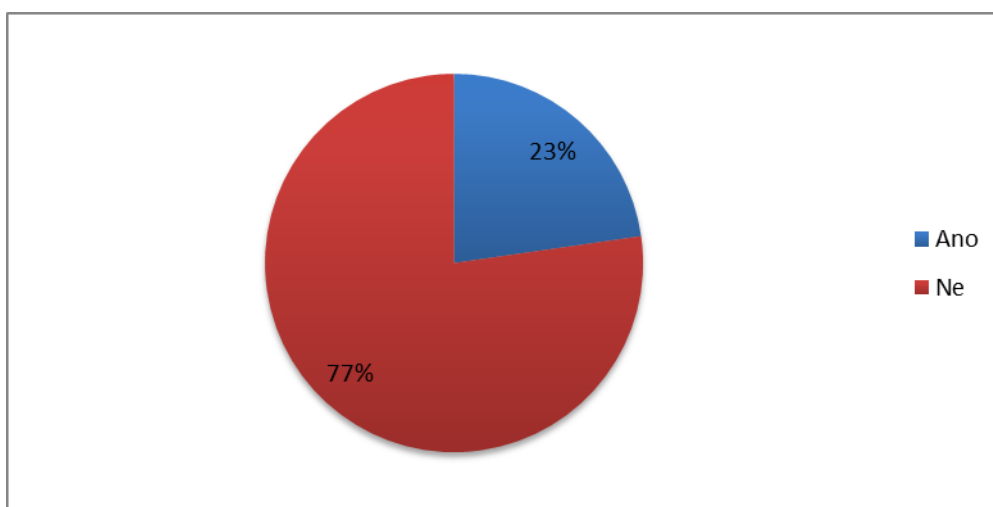
Graf č. 11: Adaptace do pracovního kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku: „Proběhla adaptace do kolektivu bez komplikací?“ odpověděly všechny respondentky kladně. Jelikož probíhá práce na prodejně v týmu, je při vyhledávání nových členů pracovních skupin skutečně nezbytné, aby pracovník byl připraven pracovat ve skupině. Jelikož všechny respondentky byly svým novým pracovním týmem přijaty a zároveň byly schopné stát se jeho součástí, lze konstatovat, že v tomto bodě se pravděpodobně nevyskytují závažnější problémy, které by bylo potřeba odstraňovat a vylepšovat.

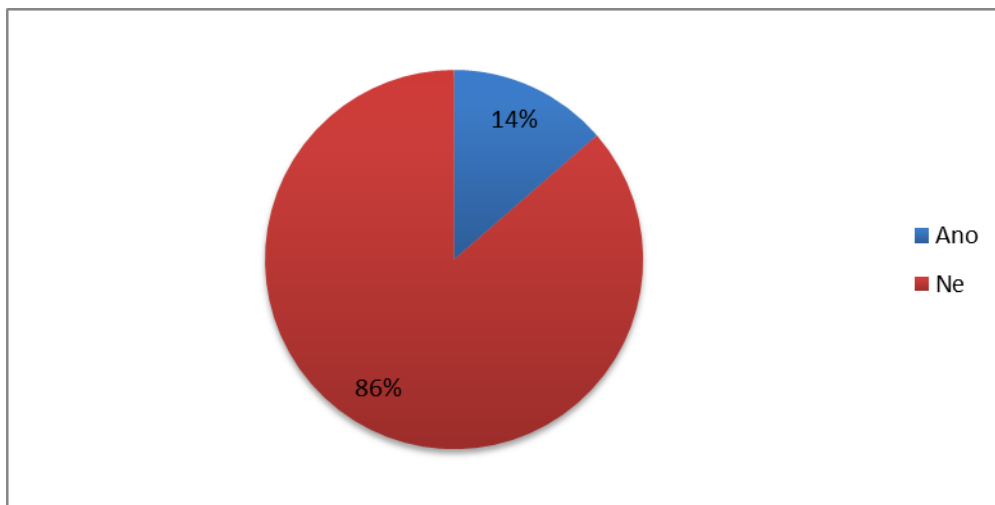
Graf č. 12: Uskutečnění průběžných rozhovorů zaměřených na adaptaci



Zdroj: vlastní zpracování

Při otázce zkoumající průběžné rozhovory bylo odhaleno, že u 77 % dotazovaných nebyly tyto rozhovory uskutečňovány. Pohovory konající se během procesu adaptace mají za úkol sledovat vývoj pracovníka a případně odstraňovat nejasnosti. Skutečnost, že pouze od 23 % respondentek byla získána zpětná vazba, má negativní dopad mimo jiné také na vývoj celého procesu adaptace v rámci společnosti. Neplněním tohoto bodu adaptačního procesu chybí podstatné zdroje informací, které by mohly přispět např. k vyvíjení nových technik zaučování nebo k doplnění současné podoby školícího formuláře o další činnosti a úkoly. V předešlé kapitole bylo uvedeno, že ve společnosti jsou určeny průběžné pohovory pouze v prvních pracovních dnech. To znamená, že pro následující adaptační týdny nejsou tyto rozhovory navrženy ani doporučovány a veškerá aktivita v této oblasti závisí na individuálním přístupu jednotlivých manažerů.

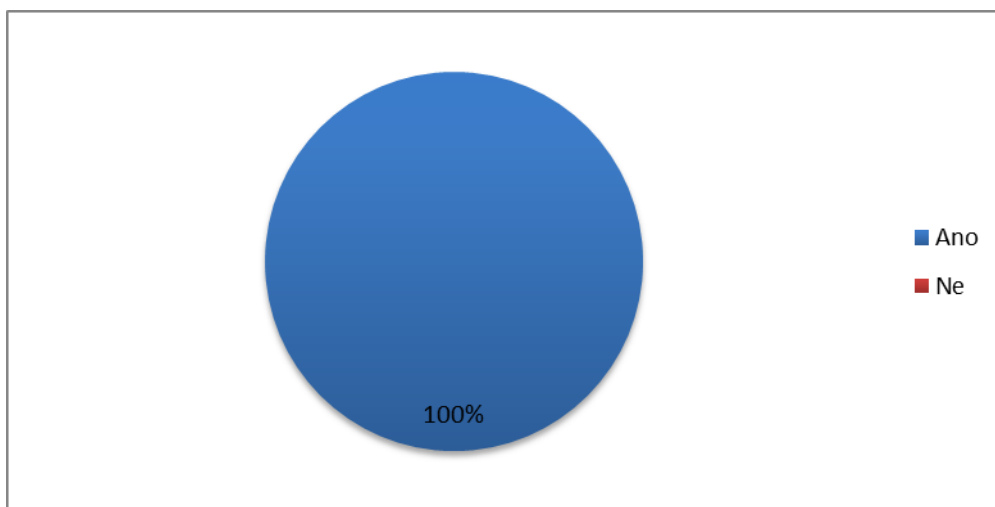
Graf č. 13: Uskutečnění závěrečného rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku otázky zaměřené na závěrečný rozhovor, při kterém by mělo dojít k zhodnocení úspěšnosti celkové adaptace pracovníka, je viditelný nedostatek. Z předchozí kapitoly vyplývá, že ve společnosti Trendy probíhají pouze hodnotící pohovory, které slouží k zhodnocení pracovního výkonu všech pracovníků za předchozí rok a k nastavení budoucích cílů. Důvodem, proč se tato otázka respondentům položila, ačkoliv se z interních dokumentů vědělo, že tuto část nemá společnost vyřešenou, bylo zjistit, zda někteří manažeři tyto rozhovory bez jakéhokoliv nařízení individuálně nezavádějí. Tento ani jiný rozhovor, který by mohl plnit určitou formu závěrečného adaptačního rozhovoru, neabsolvovalo 86 % respondentek. Pouze tři asistentky uvedly, že se hodnotícího rozhovoru zúčastnily. I když alespoň pár dotazovaných mělo příležitost vyzkoušet určitou formu hodnotícího pohovoru, neexistenci samostatného závěrečného adaptačního rozhovoru je nezbytné změnit.

Graf č. 14: Plány dalšího vývoje



Zdroj: vlastní zpracování

Na přecházející otázku byl položen navazující dotaz. Konkrétně se zjišťovalo, jestli byl při závěrečném pohovoru řešen budoucí vývoj pracovníka. Z grafu vyplývá, že pohovor se dalším vývojem pracovníka zabýval.

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a cílem bylo zjistit, co by respondenti při nástupu do nového pracovního prostředí ocenili a co by uvítali. Některé odpovědi se vyskytovaly více než jiné. Mezi navrhovanými nápady byl zmíněn adaptační plán, lepší popis pracovních činností, podrobnější zaškolení na jednotlivých oblastech prodeje, písemné materiály, pohovory o průběhu adaptace a jednodušší uvedení do kolektivu.

4.6.1 Procentuální shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření byly zjištěny následující kladné výsledky, které jsou při adaptaci pracovníků do nového pracovního prostředí podstatné:

- 95 % asistentek prodeje bylo spokojeno s přijetím do nového pracoviště,
- 100 % asistentek prodeje bylo seznámeno s pracovní pozicí a s pracovní náplní,
- 82 % asistentek prodeje uvedlo, že jim byla přímými nadřízenými během procesu adaptace věnovaná pozornost,
- 100 % asistentek prodeje souhlasilo s tvrzením, že se do pracovního týmu adaptovaly bez komplikací,

- 100 % asistentek prodeje potvrdilo, že jim při závěrečném pohovoru byly nastaveny plány pro další vývoj.

Zároveň ale byly odhaleny následující nedostatky:

- 32 % asistentek prodeje uvedlo, že jim při nástupu nebyly sděleny důležité informace,
- 73 % asistentek prodeje neobdrželo při zaučování materiály v písemné podobě,
- 73 % asistentek prodeje nepostupovalo při adaptaci podle sestaveného školícího formuláře,
- 27 % asistentek prodeje se při nástupu do zaměstnání představilo samo, 32% respondentů bylo částečně seznámeno se spolupracovníky přímým nadřízeným a částečně se představilo samo (není nastaven jednotný systém uvádění pracovníka do pracovního kolektivu),
- 77 % asistentek prodeje se nezúčastnilo žádného průběžného rozhovoru,
- 86 % asistentek prodeje neabsolvovalo závěrečný pohovor.

4.7 Zhodnocení osobních rozhovorů s pracovníky na pozici asistent/ka prodeje

Pro doplnění informací, které vyplynuly z dotazníku, byly provedeny navazující rozhovory se 4 asistentkami. Rozhovoru se zúčastnily dvě asistentky prodeje pracující na částečný úvazek a dvě pracující na plný úvazek. Pro konání rozhovorů se zvolily čtyři obratově silné prodejny, jelikož jejich vytíženost může ovlivnit přístup k zaučování nových pracovníků.

Z rozhovorů vyplynuly tyto informace.

- Při nástupu chybí informace k organizační struktuře společnosti a údaje o centrále (např. jak centrála pracuje, co vše se v centrále odehrává a jaká oddělení jsou v ní umístěna). Jedna z dotazovaných asistentek prodeje také zmínila, že protokol BOZP jí byl k podpisu poskytnut až po delší době.
- Potvrdilo se nepředkládání školícího formuláře a k nedodržování všech vyjmenovaných úkolů s odkazem, že tyto činnosti budou vysvětleny a zaučeny později. V případě, že nebyl u asistentek při zaučování použit školící formulář,

mělo zaškolení alespoň určitý řád. Každý nový den byla vysvětlena nová činnost, poskytnuty další potřebné údaje a současně umožněno procvičit již zaškolené činnosti z předcházejících dní.

- Manažeři prodejen věnují největší pozornost novým pracovníkům během prvních dvou týdnů, ve kterých se snaží předat nejvíce informací. V následujících týdnech si asistentky v případě potřeby chodí pro radu ke spolupracovníkům zastávající totožnou pracovní pozici.
- Kladené nároky při vstupu do zaměstnání nejsou považovány za přehnaně vysoké. Asistentky se shodovaly, že jim pouze zabralo určitý čas, než se přizpůsobily hlavní koncepci společnosti.
- Během adaptace měla neformální průběžné rozhovory, které proběhly v prvním týdnu, pouze jedna asistentka. U ostatních dotazovaných se potvrdilo, že průběžné pohovory se ve společnosti nekonají. Stejně ověření se týkalo závěrečného pohovoru, který neabsolvovala žádná z dotazovaných.
- Pokud jsou písemné materiály poskytnuty, dle uskutečněných rozhovorů neměly stejný rozsah.

4.8 Zhodnocení osobních rozhovorů s manažery prodejen

Pro účely porozumění, jak ve společnosti Trendy probíhá zabezpečování pracovníků na pozici asistent/ka prodeje, byly dodatečně vykonány doplňující rozhovory se čtyřmi manažery pražských prodejen. Pro rozhovory byli zvoleni manažeři těch prodejen, ve kterých se uskutečnily rozhovory s asistentkami prodeje. Na základě těchto rozhovorů byl získán přehled zajímavostí a chyb, kterých se manažeři prodejen více či méně vědomým způsobem dopouštějí.

Z rozhovorů vplynuly tyto skutečnosti:

- Omezené množství obdržených životopisů vysoce komplikuje celý výběrový proces.
- Kvůli nízkému počtu životopisů musejí manažeři redukovat úroveň požadavků, které si pro pracovní pozici nastavili. Obhajobou jejich jednání je to, že stav bez plně naplněných smluvních hodin není dlouhodobě udržitelný. Proto se při

obsazování pozice zvažují všechny došlé životopisy a hledají se všechny důvody, proč uchazeče pozvat k výběrovému rozhovoru.

- Nedostatečné věnování pozornosti uchazečům, kteří absolvují zkušební den.
- Manažeři prodejen potvrdili, že při nástupu nových pracovníků není vždy školící formulář tištěn a dodržován, ale všechny v něm vyjmenované činnosti jsou v průběhu prvních pracovních dnů vysvětleny, a to i bez jeho přímého užití.
- Písemné materiály nejsou dle tvrzení poskytovány především z nedostatku času, který by musel být věnován na jejich přípravu. Manažeři také do jisté míry pochybují, že by o tyto materiály měli noví pracovníci skutečný zájem a že by byli ochotni věnovat jejich volný čas důkladnému prostudování. Kvůli rozsahu podpůrných zdrojů by se mohly zvyšovat náklady na tisk, který je limitován měsíčním rozpočtem.
- Manažeři prodejen souhlasili s tvrzením, že nevěnují dostatečnou pozornost průběžným rozhovorům. Zároveň si také uvědomili, že jsou vysoké nedostatky v kontrole a vyhodnocení celého adaptačního procesu.
- Manažeři prodejen potvrdili, že občas nemají dostatek času, který by mohli věnovat novým pracovníkům a při podrobnějším zaučování spoléhají na spolupráci členů své pracovní skupiny.

4.9 Návrhy na zlepšení výběru a adaptace pracovníků

Ačkoliv jsou za výběr pracovníků a jejich následnou adaptaci výhradně odpovědní jednotliví manažeři prodejen, měli by oblastní manažeři o tuto problematiku vyvíjet větší zájem a nespoléhat jen na tvrzení, že vše probíhá podle přednastaveného plánu. Osobně by se o těchto tvrzeních měli ujišťovat a zajímat se, zda nedochází ke vzniku situací, které by mohly jednotlivé procesy negativně ovlivňovat.

Rozšíření využívaných metod při získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Jak bylo v předešlé části uvedeno, při vyhledávání pracovníků jsou využívány převážně inzeráty na prodejních, internetové stránky a internetové stránky obchodních center za předpokladu, že jsou k tomuto účelu přizpůsobeny. Z tohoto přehledu je patrné, že vnější zdroje společnosti nejsou příliš rozsáhlé. Pokud manažeři prodejen nemohou vybrat

z dostatečného množství vhodných uchazečů, má tato skutečnost negativní dopad na výběrový proces. Jelikož při omezeném počtu uchazečů mají posuzovatelé tendenci snižovat své nároky a jsou ochotni přijmout takového kandidáta, kterého by při širším výběru pravděpodobně nepřijali. Dalším ovlivňujícím faktorem je čas, protože pokud jsou manažeři prodejen v časové tísní a potřebují obsadit volnou pracovní pozici v urychleném termínu, bude jejich jednání tímto činitelem umocněno. Důsledkem nevhodně zvolených uchazečů pak bývají brzké odchody ze společnosti, protože se v průběhu zkušební doby hlavní nedostatky pravděpodobně projeví a mohou být natolik závažné, že pracovník nebude schopen pozici uspokojivě zastávat.

Navrhovaným řešením, jak tuto situaci napravit, je rozšířit metody pro získávání pracovníků z vnějšího prostředí. Společnost by měla upravit své internetové stránky, protože v současné době jsou v části povolání (kariéra) uvedeny pouze výhody, proč si zvolit společnost jako svého zaměstnavatele, kontakt a požadavky spojené se žádostí o zaměstnání. Proto by se do této sekce mohl vložit např. seznam prodejen z celého území České republiky, které nabízejí volné pracovní pozice. Zároveň by se k jednotlivým pozicím přidal stručný popis a základní požadavky. Potenciální uchazeči by mohli své životopisy nadále zasílat na uvedený kontakt odkazující na personální oddělení nebo si zvolit osobní předání na jimi vybrané prodejně.

Další možnost, která se při rozšiřování vnějších zdrojů ve větších či menších společnostech užívá, je zveřejnění nabídky zaměstnání prostřednictvím placeného portálu zabývajícího se inzercí volných pracovních míst. Tento způsob by bylo vhodné používat pouze v okamžiku, kdy by bylo zapotřebí obsadit více než jedno pracovní místo. Řada společností upřednostňuje internetový portál www.jobs.cz, který je v posledních letech velmi oblíbený u zájemců o zaměstnání. Společnosti si na tomto portálu mohou pro uveřejnění inzerátu zvolit dvě možnosti. Obě formy připouští prezentovat nabídku práce po dobu 30 dnů a služba JobsAgent zajišťuje její distribuci s využitím e-mailu. Dražší verze označovaná jako Standard poskytuje oproti levnější verzi Light navíc týdenní obnovování inzerátu a zařazení nabídky do mobilní aplikace. Při Standardu by společnost zaplatila 7 900 Kč a za Light 5 900 Kč. Samozřejmě nelze taková rozhodnutí uspěchat a je nezbytné řádně zvážit všechny výhody a nevýhody internetových inzercí. Přesto by společnost Trendy měla začít využívat více metod pro získávání pracovníků z vnějšího prostředí, aby

snížila případné odchody ve zkušební době a náklady spojené s opětovným vyhledáváním dalších uchazečů.

Důraznější sledování pracovního výkonu při zkušebním dnu

Zkušební den probíhá po absolvování výběrového pohovoru. Přesný popis průběhu byl představen v předešlé části. Nicméně z rozhovorů s manažery prodejen a po pozorování několika těchto dnů bylo zjištěno, že se doporučené úkoly ne vždy zcela dodržují. Hlavním problémem je mnohdy nedostatek času manažerů sledovat uchazeče při zadaných pracovních činnostech. Dalším nedostatkem je určitá míra nezájmu ostatních pracovníků na směně, která je způsobená neznalostí postupu, a nepřidělování dozorujícího pracovníka. Pro zlepšení průběhu zkušebního dne by bylo vhodné vybírat pouze hodiny s nižší frekvencí lidí a dny, které nejsou spojeny s mimořádnou činností. Dále je zapotřebí dodržovat pravidlo o dozorujícím pracovníkovi. Tento zvolený pracovník by měl být u společnosti zaměstnán minimálně 9 měsíců, aby byl schopen posoudit uchazečův pracovní výkon a potenciál. Aby všichni ostatní členové pracovního týmu věděli, na co by se měli během zkušebních dnů soustředit a co sledovat, měli by je manažeři prodejen dostatečně proškolení. Toto školení by se mělo opakovat dle potřeby, respektive podle odchodu a příchodu nových pracovníků. Přestože konečné rozhodnutí o přijetí konkrétní osoby spočívá vždy na manažerovi prodejny, může si svůj názor za pomoci pracovní skupiny utvrdit.

Sjednocení celého procesu adaptace ve všech prodejnách

Z doplňujících rozhovorů a z dotazníků je patrné, že na prodejnách v oblasti adaptace působí určitý nesoulad. K této situaci by nemělo docházet, jelikož všichni manažeři prodejen by se měli řídit a dodržovat stejná pravidla a povinnosti. Ačkoliv se tedy některé asistentky při nástupu dočkaly vysoké úrovně základního zaškolení, je tento výsledek k celkovému počtu relativně nízký. Proto by bylo vhodné se při pravidelných regionálních schůzích věnovat získaným poznatkům z celé oblasti zabezpečování lidských zdrojů a vyvíjet případné návrhy, které by se mohly aplikovat ve všech prodejnách. Tím by se mohlo dosáhnout propracovanějšího a aktuálnějšího adaptačního procesu. Zároveň pokud by se na výtvoru adaptačního procesu podíleli všichni manažeři přímo, měli by větší motivaci při jeho dodržování.

Příručka nového pracovníka

Z dotazníku a z rozhovorů bylo zjištěno, že nově přijatí pracovníci získávají veškeré informace při dni nástupu do zaměstnání ústně nebo prostřednictvím videí. Bohužel nastávají situace, kdy není sděleno vše, co je zapotřebí znát. Dalším problémem tohoto způsobu informování je zahrnutí pracovníka spoustou údajů. Vezme-li se v úvahu určitá míra nervozity, kterou pracovník při prvním dnu prožívá, není pravděpodobné, že si bude schopen zapamatovat vše. Proto by si společnost měla vytvořit příručku pro nově přijaté pracovníky, která by byla při podpisu pracovní smlouvy dána k dispozici. Tím by se zajistilo, že by měl pracovník dostatek času k jejímu prostudování např. z pohodlí domova. Při sestavování podoby příručky by se společnost mohla inspirovat odbornými publikacemi. Konkrétní ukázka toho, co vše by mělo být v dokumentu zmíněno, je uvedena v kapitole věnované nástrojům adaptačního procesu. Výhodou příručky je neopomenutí žádných důležitých informací a umožnění opakovaně se navracet k jednotlivým částem.

Představení nového pracovníka pracovní skupině

Pro nové pracovníky je důležité, aby při svém nástupu do zaměstnání byli přímými nadřízenými představeni kolegům. Z dotazníkového šetření se zjistilo, že každá pobočka k této oblasti přistupuje odlišně. Průběh seznámení nového pracovníka s ostatními spolupracovníky probíhá následovně: buď probíhá hromadné představení všem členům pracovní skupiny, nebo se pracovník seznamuje s každým pracovníkem sám, nebo se jedná o kombinaci obou metod. Tento stav nelze označit za příliš vhodný, jelikož hrozí riziko, že pracovník získá během svého nástupu do zaměstnání špatný dojem, že nebyl řádně představen svým spolupracovníkům.

Zlepšení této nejednotné situace by mohlo být provedeno dvojím způsobem. Nabízí se možnost využít pro seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou meeting, který se uskutečňuje každý měsíc a účastní se ho všichni pracovníci prodejny. Konání meetingu by se tedy mohlo zkoordinovat s nástupem nového pracovníka. Nový pracovník by byl pozván na konkrétní dobu, při které by byl představen a měl by příležitost své spolupracovníky lépe poznat. Druhou možností by bylo představení pracovníka manažerem prodejny při dni nástupu pouze aktuální směně a v následujících dnech by manažer či jeho zástupce dohlížel na to, aby při příchodu dalších členů pracovního týmu

nenastala situace, kdy by nedošlo k řádnému představení. Obecně lze říci, že tyto činnosti nejsou časově náročné a mají vysoký dopad na vnímání nových pracovníků.

Dodržování školícího formuláře

Adaptační plány či jiné formy sloužící ke sledování průběhu adaptace se označují za vhodné prostředky k zajištění optimálního řízení adaptace. V přehledu o společnosti bylo řečeno, že pro pozici asistent/ka prodeje byl vytvořen školící formulář. Přesto z rozhovorů a dotazníků vyplynulo, že se ve sledovaném období pro adaptaci využíval velmi zřídka.

Proto se návrh na zlepšení zaměřuje především na opětovné využívání tohoto dokumentu, aby se v budoucnu zabránilo vzniku situací způsobených chybným a časově zdlouhavým zaučováním. Pro pracovníky mají tyto zaučující plány výhodu v tom, že přesně vědí, co se budou učit a v jakém období. Proto se mohou lépe připravit na činnosti, ze kterých mají větší obavy. Manažeři prodejen se při nedodržování formuláře obhájovali nedostatkem času, který mohou věnovat nově přijatým pracovníkům. Konkrétně se jednalo o čas, který mohou trávit v zázemí mimo plochu prodejny a vše pracovníkovi podrobně vysvětlovat. Tento problém lze částečně odstranit poskytováním vypracovaných písemných materiálů. Následně by se na tyto zdroje mohlo navázat stručným ústním podáním, ve kterém by se obrátila pozornost spíše na využití poskytnutých informací při vykonávání denních činností. Manažeři prodejen by také mohli předat část povinností spojených se školením nových pracovníků svým podřízeným. Vhodným řešením by bylo určit a proškolit dva pracovníky zastupující pozici asistent/ka prodeje, kteří by měli část školení na starost. Tito vybraní pracovníci by museli splňovat kritérium, že pro společnost pracují alespoň šest měsíců, jelikož při této odpovědnosti je zapotřebí dosahovat dostatečných znalostí o společnosti a pracovních činnostech. Pracovníci by se mohli zaměřit na úkoly týkající se servisu v oblasti kabinek, pokladny a plochy prodejny. Výhodou zvolením školících spolupracovníků je nižší míra formálnosti během zaučování, rychlejší vytvoření vztahu s kolegy a ušetření času manažera prodejny. Jelikož je školící formulář určen na pět dnů, bylo by pro nového pracovníka lepší nechat ho pod dozorem školících spolupracovníků o něco delší dobu, dokud nezíská při svém plnění každodenních úkolů dostatečnou jistotu, že je schopen dostát požadavkům. Pro správné fungování této metody by bylo nezbytné zvolené pracovníky dostatečně proškolit a sestavit seznam úkolů pro každý den, aby nedošlo k vynechání žádných informací. Složitější a odpovědnější činnosti např.

bezpečnost a formy komunikace, pravidla sledující hotovost, statistiky a jiné věci by měl nadále na starosti manažer prodejny. Zda byly všechny úkoly splněny a poskytnuty veškeré potřebné údaje, by se v průběhu prvního týdne sledovalo průběžnými rozhovory.

Lze konstatovat, že obsah začátečního školení je dostačující, jelikož jsou v něm vyjmenovány všechny základní úkoly a činnosti, které asistenti a asistentky prodeje musejí znát. Přesto by bylo vhodné navrhnout druhý formulář, ve kterém by byly zmíněny další činnosti, se kterými se pracovníci při výkonu práce na prodejně dříve či později seznamují a musejí si je v základní úrovni osvojit. Tento návrh navazuje na upozornění manažerů, že školící formulář je zaměřen pouze na to nejzákladnější. Cílem dokumentu by bylo pozorovat, co vše pracovník již zná, a zda je možné začít přidělovat náročnější úlohy s větší mírou odpovědnosti. Dokument by mohl být rozvržen na dobu 2 měsíců a byl by bez přesného časového harmonogramu vyjmenovaných úkolů, jelikož rozhodnutí o době přidělení obtížnějších činností by bylo výhradně na manažerech, aktuálních okolnostech a na projevených schopnostech nově přijatých pracovníků. V dokumentu by měly být zmíněny činnosti jako merchandising prodejny, inventura a základní pravidla s ní spojená, vedení prodejny bez dozoru nadřízených osob, zajišťování pošty a další administrativy atd. Tímto dokumentem by se zajistil dostatek informací k závěrečným rozhovorům a k určení dalších cílů.

Poskytování písemných materiálů

Z dotazníku vyplynulo, že řada pracovníků při své adaptaci nedostala žádné písemné materiály, které by mohly zajistit rychlejší a důkladnější adaptaci na pracovní pozici a to i přesto, že tyto materiály ve společnosti existují. Bude-li pracovníkům umožněno si materiály studovat ve svém volném čase, nemusí manažer prodejny říkat vše dopodrobna při výkonu práce. Ve skutečnosti na to při každodenních povinnostech není ani dostatek času. Jedna z možností, která se v této části nabízí, je výtisk několika kopií všech uložených dokumentů a seřazení do složek. Každá složka se následně může přidělovat nově přijatým pracovníkům, kteří si do ní mohou v průběhu zaučování dělat poznámky a doplňovat vypsání informace. Manažeři prodejen a jejich zástupci si ukrátí čas, který by zabralo ústní vysvětlování. Zároveň se vyhnou riziku, že se zapomenou sdělit určité informace. Tato složka umožňuje opakování si informací, které nejsou využívány každý

den nebo jsou pro rychlé studium příliš rozsáhlé. Další navrhovanou možností je sestavení obdobné složky, ale pouze v jednom provedení. Tato jedna kopie by mohla být uložena v zázemí prodejny. Každému novému pracovníkovi by se při nástupu zapůjčila. Pracovník by si během prvních týdnů mohl informace studovat. Problém, který by u této verze mohl nastat, je přijetí více zaměstnanců ve stejnou dobu. Tím by hrozilo riziko, že jeden z pracovníků by složku neměl k dispozici okamžitě, proto by bylo lepší mít souhrnné dokumenty alespoň ve dvou vydáních.

Aby bylo zajištěno, že pracovníci složku skutečně studují, bylo by příhodné sestavit testy, které by sledovaly úroveň získaných znalostí. Na základě výsledků by se okamžitě vědělo, v jaké oblasti má pracovník nedostatky a čemu je zapotřebí věnovat větší pozornost. Testy by mohly obsahovat otázky směřované na:

- historii, vizi, misi, cíle a další základní informace o společnosti,
- servis a nabízené služby (zbožíznalectví, prodej, šeky a karty, služby, reklamace, atd.),
- informace zaměřené na prodejnu (oblasti prodejny, etiketa, slevy, příjem zboží, směrnice, MD, základní statistiky, denní listiny atd.),
- informace zaměřené na pokladnu (výkazy, uzávěrka, terminál a platební karty, pokladní pravidla, pravidla sledující hotovost atd.),
- bezpečnost (BOZP, inventura) a komunikace.

Zpětná vazba vyplývající z průběžných rozhovorů a ze závěrečného rozhovoru

Dotazníkem bylo zjištěno, že je ve společnosti zanedbávána zpětná vazba, která vyplývá z průběžných rozhovorů a ze závěrečného hodnotícího rozhovoru. Bylo také odhaleno nedostatečné dodržování školícího formuláře, který doporučuje uskutečňovat během pěti prvních dnů rozhovory na konci dne sloužící ke shrnutí informací a odhalení nejasností. I kdyby byl formulář všemi manažery prodejen dodržován, v žádných dokumentech není zmíněno, že je nutné provádět během adaptace ještě další průběžné rozhovory. Stejně tak není ve společnosti určena podoba závěrečného rozhovoru. Je sice určen hodnotící rozhovor, ale ten probíhá pouze jednou ročně a je vymezen všem pracovníkům. Nelze ho proto označit jako součást adaptace nových pracovníků.

Návrh na zlepšení této situace spočívá ve stanovení dalších průběžných rozhovorů. Konání by se muselo vždy předem domluvit, aby měl nový pracovník možnost si předpřipravít otázky zaměřené na objasnění konkrétních nepřesností. Během prvního měsíce by rozhovor měl proběhnout alespoň dvakrát. V průběhu zbylých dvou měsíců by měly být domluveny dva další rozhovory obdobného typu. Hlavním předmětem by mělo být zhodnocení plnění denních úkolů a pracovního chování. Dále by měly být kladeny otázky zjišťující spokojenost pracovníka s prací pro společnost a otázky zkoumající začlenění do pracovní skupiny. Část rozhovoru by se měla věnovat otázkám, které si připravil pracovník. Tyto rozhovory neslouží pouze pro získávání zpětné vazby o adaptačním procesu, ale také se tím dává najevo zájem o zaučování a spokojenost pracovníka při výkonu práce. Podoba rozhovoru může být formální a neformální.

Při závěrečném rozhovoru se vyhodnocuje celý adaptační proces, určují se budoucí cíle a úkoly spojené s dalším pracovním obdobím. Prostřednictvím závěrečného rozhovoru se také hodnotí efektivnost adaptačního procesu. Závěrečný rozhovor by měl být formální a měly by se při něm pokládat shodné otázky, aby posouzení výsledků bylo srovnatelné v čase a v lokalitách. Otázky musí sledovat, jak se pracovník začlenil do pracovní skupiny a do společnosti, jak probíhala adaptace během celého období. Opět je nezbytné pracovníka upozornit včas o konání, aby si také mohl připravit dotazy. V závěru by bylo vhodné pracovníkovi připomenout, jaké prémie ho po ukončení zkušební doby čekají a jaké další bonusy může získat.

5 Závěr

Když společnosti obsazují volná pracovní místa, je pro ně důležité, aby měly uspokojivé množství uchazečů. Teprve z dostatečného množství velmi vhodných a vhodných uchazečů si zástupci společností mohou vybrat toho pravděpodobně nejvhodnějšího budoucího pracovníka. Při obsazování pracovních míst je nezbytné si neustále připomínat, že podepsáním pracovní smlouvy aktivita ze strany společnosti nekončí. Aby vybraný pracovník v blízké budoucnosti podával na pracovní pozici požadovaný výkon, musí být do společnosti a do adaptačního procesu plánovitě a systematicky uveden. Důsledkem nedostatečné adaptace bývají početné odchody již během zkušební doby, protože se přijatí pracovníci ani po delší době necítí součástí pracovní skupiny a nemají dobrý pocit ze své odváděné práce. Může také nastat nepříjemná situace, kdy je na pozici přijat pracovník, kterému během zkušební doby není věnována dostatečná pozornost a až příliš pozdě dojde ke zjištění, že tato osoba nepředstavuje žádný přínos.

Podle dotazníkového šetření a následných osobních rozhovorů bylo zjištěno, že společnost Trendy se výběru nových pracovníků a jejich adaptaci věnuje. Pro správný přístup k výběru a adaptaci pracovníků byly personálním oddělením vytvořeny různé písemné dokumenty a další pomůcky, které mají manažerům prodejen při obsazování uvolněných pracovních pozic vypomáhat. Přesto byly odhaleny nedostatky, které mohou tyto personální činnosti negativně ovlivnit. Mezi zmíněné nedostatky patří nedostatečné informace sdělované novým pracovníkům v den nástupu do zaměstnání, neposkytování písemných materiálů, nevyužívání školícího formuláře sestaveného pro pracovní pozici asistent/ka prodeje, rozdílné představování nových pracovníků pracovní skupině, nedostatečná zpětná vazba, nízké množství životopisů k posouzení, snižování nároků na schopnosti uchazečů při výběrových pohovorech a omezené množství času, který mohou manažeři prodejen věnovat novým pracovníkům.

Z těchto vyjmenovaných nedostatků byly vytvořeny návrhy pro zlepšení procesu výběru pracovníků a adaptačního procesu. Prvním navrhovaným doporučením je rozšíření metod získávání uchazečů z vnějších zdrojů, protože v současné době jsou metody úzké a nepřinášejí dostatečné množství životopisů, ze kterých by bylo možné provádět výběrová řízení bez snižování nároků na budoucí pracovníky. K tomuto rozšíření by se mohly využít propracovanější stránky společnosti a inzerce prostřednictvím internetových portálů. Další návrh je zaměřen na zajištění lepší přípravy členů pracovní skupiny na zkušební den

a dodržování pravidla dozorujícího pracovníka. První návrh zaměřený na vylepšení adaptace zdůrazňuje potřebu sjednotit proces ve všech prodejnách a sdělovat poznatky získané prostřednictvím zpětné vazby při regionálních schůzích, aby mohl být proces neustále rozvíjen. Dalším návrhem je sestavení příručky pro nové pracovníky, která by měla obsahovat všechny podstatné informace předávané při nástupu do zaměstnání. Manažeři prodejen by také u nových pracovníků měli více dbát na jejich představování pracovní skupině a nenechávat tuto část bez dostatečné péče a pozornosti. Dalším doporučením je, aby všechny prodejny při přijímání nových členů pracovních týmů využívaly školicí formuláře. Zároveň by měl být vytvořen doplňující formulář. V něm by se měly uvést další a náročnější činnosti, se kterými by měli být pracovníci během adaptačního období seznámeni. Část zaučovacích povinností by se také měla předat proškoleným spolupracovníkům, kteří na prodejně zastávají stejnou funkci jako přijatý pracovník. Na tuto část přímo navazuje návrh vytvořit složku z písemných materiálů sestavených personálním oddělením. Složka by umožňovala efektivnější zaučování, které by mělo být ověřováno testy. Testy by mohly zahrnovat otázky k základním informacím, servisům a nabízeným službám, údajům zaměřeným na prodejnu a pokladnu, bezpečnost a komunikaci. Významným nedostatkem byla neexistence zpětné vazby. Průběžné rozhovory by se měly uskutečňovat nadále dle školicího formuláře a během prvního měsíce ještě ve dvou dalších termínech. V následujících dvou měsících by měly průběžné pohovory proběhnout alespoň jednou do měsíce. Celý adaptační proces by se měl při závěrečném pohovoru v předem domluveném termínu vyhodnotit. Část rozhovoru by se měla věnovat budoucím plánům a dalšímu vývoji pracovníka.

Připravené návrhy by měly společnosti Trendy zlepšit přístup k procesu získávání a výběru dostatečně kvalifikovaných lidských zdrojů, snížit fluktuaci pracovníků a ovlivnit spokojenost nedávno přijatých pracovníků.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ASWATHAPPA, K. *Human resource and personnel management: text and cases*. 6th. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007. ISBN 00-705-9930-0.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 9788072265152.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024770032.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha, 2003, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 261 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

České firmy zvyšují mzdy. Chtějí zůstat konkurenceschopné, tvrdí průzkum.

Www.probyznisinfo.ihned.cz [online]. Economia, a.s, 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.probyznisinfo.ihned.cz/c1-64374380-ceske-firmy-zvysuji-mzdy-chteji-zustat-konkurenceschopne-tvrdi-pruzkum>.

Hledání zaměstnance: Jobs.cz [online]. LMC s.r.o., 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.firmy.jobs.cz/>.

7 Přílohy

Příloha č. 1: Etapy pohovoru

Příloha č. 2: Dotazník

Příloha č. 3: Ústní rozhovor pro asistentku prodeje

Příloha č. 4: Ústní rozhovor pro manažera prodejny

Příloha č. 1: Etapy pohovoru

Etapa	Cíl	Obsah
Etapa I – začátek pohovoru	<ul style="list-style-type: none"> – vytvoření příjemné atmosféry – odstranění nervozity a napětí – budování důvěrného vztahu 	<ul style="list-style-type: none"> – přivítání – představení se – small talk – informace k průběhu pohovoru a časový plán
Etapa II – představuje se kandidát	<ul style="list-style-type: none"> – příležitost nechat uchazeče představit sebe a své zkušenosti, vlastnosti, atd. – dělat si poznámky za účelem pokládání dodatečných otázek – pozorování chování a řeči těla uchazeče 	<ul style="list-style-type: none"> – klidný a pravdivý hovor – pozor na dlouhé odmlky – kompletnost a logičnost životopisu – mimika a gesta – nervozita
Etapa III – otázky k životopisu	<ul style="list-style-type: none"> – vyjasnění otázek vyplývajících ze životopisu – otázky o vlastnostech kandidáta 	<ul style="list-style-type: none"> – mapování uchazeče – osobnost uchazeče
Etapa IV – upřesňující otázky	<ul style="list-style-type: none"> – otázky svázané s výkonem zaměstnání – upřesnění informací s využitím nálevkové metody 	<ul style="list-style-type: none"> – odchod z minulých zaměstnání – chování v organizaci – připravenost do práce
Etapa V – upřesnění informací o firmě a nabízené pracovní pozici	<ul style="list-style-type: none"> – zvýšení zájmu organizací – představení pozitivní image 	<ul style="list-style-type: none"> – představení možnosti rozvoje v organizaci – poskytnout důležité informace o organizaci – popis pravidel a zásad
Etapa VI – ukončení výběrového pohovoru	<ul style="list-style-type: none"> – odpovědi na otázky uchazeče – poděkování – rozloučení 	<ul style="list-style-type: none"> – vyjasnění dalších kroků

Zdroj: interní dokumenty

Příloha č. 2: Dotazník

1. Pohlaví
 - a. Žena
 - b. Muž

2. Věk
 - a. 18 - 25
 - b. 26 – 33
 - c. 34 – 40
 - d. 41 a více

3. Jaký pracovní úvazek zastáváte?
 - a. Částečný úvazek
 - b. Plný úvazek

4. Byl/a jste spokojen/a s přijetím na nové pracoviště?
 - a. Ano
 - b. Ne

5. Byly Vám při dni nástupu sděleny všechny důležité informace?
 - a. Ano
 - b. Ne

6. Byl/a jste při nástupu seznámena s Vaší pracovní pozicí a pracovní náplní?
 - a. Ano
 - b. Ne

7. Byly Vám poskytnuty nějaké materiály v písemné podobě (informace o historii společnosti, BOZP, manuál k pokladně, informace k servisu a nabízeným službám, atd.)?
 - a. Ano
 - b. Ne

8. Obdržel/a jste při nástupu nebo v průběhu prvního týdne školící formulář?
- a. Ano
 - b. Ne
9. Byl/a jste svým spolupracovníkům představen/a manažerem prodejny nebo jeho zástupem?
- a. Ano, byl/a jsem představena
 - b. Ne, představil/a jsem se sama a individuálně s každým zvlášť
 - c. Jiné:.....
10. Byla Vám během Vaší adaptace věnována pozornost manažerem prodejny nebo jeho zástupem?
- a. Ano
 - b. Ne
11. Proběhla adaptace do kolektivu bez komplikací?
- a. Ano
 - b. Ne
12. Byly s Vámi prováděny průběžné rozhovory, které se zabývaly vývojem Vaší adaptace na pracovní místo a do kolektivu?
- a. Ano
 - b. Ne
13. Byl s Vámi uskutečněn závěrečný rozhovor s vyhodnocením Vaší adaptace?
- a. Ano * následujte k otázce č. 14
 - b. Ne * následujte k otázce č. 15
14. Byly během závěrečného rozhovoru nastaveny budoucí plány dalšího vývoje?
- a. Ano
 - b. Ne

15. Je něco, co byste při nástupu změnil/a? Co byste uvítal/a?

.....
.....
.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 3: Ústní rozhovor pro asistentku prodeje

1. Byla jste spokojena s přijetím, kterého se Vám na pracovišti při nástupu do společnosti dostalo?
2. Dozvěděla jste se během prvního pracovního týdne všechny důležité informace? (Důležitými informacemi je myšleno např. popis společnosti, historie, pracovní podmínky, směrnice společnosti, popis pracovního místa atd.)
3. Byl Vám během prvního týdne předložen školící formulář, podle kterého se při Vašem zaučování postupovalo? Pokud ne, napadá Vás důvod, proč se tak nestalo? A jestliže Vaše zaučování neprobíhalo podle školícího formuláře, byl v něm nějaký řád?
4. Byla Vám po celou dobu Vaší adaptace věnována dostatečná pozornost? (Především od nadřízených osob - manažer prodejny a zástup manažera)
5. Byly na Vás při nástupu kladeny příliš vysoké nároky? Pokud ano, napadá Vás nějaký konkrétní příklad?
6. Proběhly během Vaší adaptace formální či neformální rozhovory rozebírající Vaše dosavadní zaučení?
7. Proběhl s Vámi závěrečný rozhovor, při kterém by se zhodnotila celá adaptace a při kterém by se řešil Váš další vývoj? Pokud tento rozhovor nebyl uskutečněn, chtěla byste, aby byl ve společnosti zaveden?
8. Byly Vám během adaptace k dispozici písemné materiály? Pokud ne, myslíte si, že jejich obdržetím by se ovlivnila Vaše adaptace na pracovní pozici?
9. Jaká byla atmosféra na prodejně během Vašeho adaptačního období?
10. Přemýšlela jste v průběhu zkušební doby, že byste společnost opustila? Pokud ano, jaké byly Vaše hlavní důvody?

Příloha č. 4: Ústní rozhovor pro manažera prodejny

1. Máte při hledání nových pracovníků na pozici asistent/ka prodeje dostatek životopisů k posuzování?
2. Považujete některý z úvazků za výhodnější než ostatní?
3. Máte při výběrovém řízení nějaké problémy, které Vám celý proces komplikují?
4. Postupujete při nástupním dni podle nějakého seznamu, aby byl nový pracovník informován o všem důležitém? Je dostatek času říci vše, co je zapotřebí?
5. Používáte při nástupu a zaučování nových pracovníků školící formulář?
6. Poskytuje pracovníkům zaučovací materiály, které jsou uloženy v intranetu?
7. Provádíte při adaptaci nového pracovníka průběžné hodnotící rozhovory?
8. Myslíte si, že vzhledem ke každodenním povinnostem máte dostatek času věnovat se novým pracovníkům?
9. Napadá Vás, co by se mělo při adaptaci nových pracovníků na pozici asistent/ka prodeje změnit?