

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Výběr, vyhledávání a adaptace pracovníků  
ve vybrané společnosti**

**Bc. Jakub Hadrava**

**© 2024 ČZU v Praze**



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jakub Hadrava

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Sourcing, Recruitment and Adaptation of Employees in a Chosen Company**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout úpravu, která povede ke zkvalitnění/zlepšení zkoumaných procesů.

## Metodika

Teoretická část diplomové práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro identifikaci stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problémové oblasti.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

vyhledávání pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace, pracovní pohovory, personalistika, HR, hodnocení a výběr kandidátů

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, J. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. (5th ed). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0-273-65544-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BYARS, L., RUE L.W. Human resource management. 2. vydání, Homewood, IL: Irwin. 1987. ISBN 978-0078112799
- HORVÁTHOVÁ, P. BLÁHA, J. ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Výběr, vyhledávání a adaptace pracovníků" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2024

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, vstřícnost a cenné rady. Dále děkuji Ing. Petrovi Soukupovi za odborné konzultace, jednatelům a všem pracovníkům společnosti X za ochotu a čas. V neposlední řadě také děkuji své rodině a blízkým za velkou podporu a pevné nervy.

# Výběr, vyhledávání a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce zkoumá procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti X. Hlavním cílem je navrhnout opatření vedoucí k jejich zlepšení a zkvalitnění. Dílčím cílem je posoudit funkčnost stávajících procesů a identifikovat jejich případné nedostatky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje rešerše odborné literatury zabývající se problematikou v oblasti řízení lidských zdrojů, personální práce, metod vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Praktická část představuje společnost X, poskytující volnočasové adrenalinové zážitky, a popisuje procesy, které tato společnost využívá při vyhledávání, výběru a adaptaci nových pracovníků. V praktické části diplomové práce je provedena analýza primárních dat, která byla získána pomocí kvantitativního dotazníkového šetření a kvalitativního šetření prováděného pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Na základě analýzy dat jsou v závěrečné části práce navržena doporučení pro zlepšení a optimalizaci procesů souvisejících s výběrem, vyhledáváním a adaptací nových pracovníků.

Navržená opatření zahrnují především zavedení adaptačního plánu, prodloužení buddy programu pro nováčky, rozšíření inzerce volných pracovních pozic a další doporučení. Tato opatření společnosti pomohou získat a udržet kvalitní pracovníky a posílit konkurenceschopnost na trhu práce. Všechny návrhy na zlepšení procesu byly předloženy jednatelům společnosti.

**Klíčová slova:** vyhledávání pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace, pracovní pohovory, personalistika, HR, hodnocení a výběr kandidátů

# **Sourcing, Recruitment and Adaptation of Employees in a Chosen Company**

## **Abstract**

The thesis focuses on the processes of recruitment, selection and adaptation of employees in X. The main objective is to present measures leading to their development and improvement. Another objective is to assess the functionality of existing processes and identify any gaps. The thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part contains a search for sources dealing with the issues of HR management, personnel development, methods of recruitment, selection and adaptation of employees. The practical part introduces X, a provider of pastimes adrenaline activities, and describes the processes used by this company in the recruitment, selection and adaptation of new employees. In its practical part, the thesis analyses primary data obtained from a quantitative questionnaire survey and a qualitative survey conducted by means of a semi-structured interview. Based on the data analysis, the final part of the thesis presents suggestions for the improvement and optimization of processes related to the selection, recruitment and adaptation of new employees.

The proposed measures include, in particular, the introduction of an adaptation plan, extension of the buddy programme for new hires, longer advertising of vacancies and other suggestions. These measures will help the company attract and retain high quality employees and increase its competitiveness in the labour market. All suggestions for process improvement were submitted to the company's directors.

**Keywords:** recruitment, hiring, adaptation, job interviews, personnel management, HR, candidate assessment and selection



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	17
3.1.3 Personální práce .....	18
3.1.4 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů .....	19
3.1.5 Modely řízení lidských zdrojů .....	22
3.2 Vyhledávání pracovníků.....	25
3.2.1 Analýza a popis pracovního místa .....	26
3.2.2 Vyhledávání a získávání pracovníků .....	29
3.2.3 Metody získávání pracovníků.....	30
3.3 Výběr pracovníků.....	36
3.3.1 Kritéria výběru pracovníků.....	37
3.3.2 Dokumenty požadované od uchazečů .....	38
3.3.3 Metody výběru pracovníků.....	40
3.4 Adaptace pracovníků.....	46
3.4.1 Průběh adaptace a adaptační proces.....	47
3.4.2 Adaptační program a adaptační plán.....	49
3.5 Generace Z.....	52
<b>4 Praktická část.....</b>	<b>54</b>
4.1 Představení společnosti .....	54
4.1.1 Plánování a odhad pracovníků.....	56
4.1.2 Vyhledávání a výběr pracovníků .....	57
4.1.3 Adaptace pracovníků.....	57
4.2 Dotazníkové šetření.....	58
4.3 Polostrukturovaný rozhovor .....	75
<b>5 Výsledky, diskuse a návrhy .....</b>	<b>79</b>
5.1 Výsledky a diskuse.....	79
5.2 Návrhy na zlepšení .....	85
5.2.1 Inzerce pracovní pozice.....	85
5.2.2 Adaptační plán .....	89
5.2.3 Buddy program .....	91

5.2.4	Manuál organizátora .....	91
5.2.5	On-line školení .....	92
5.2.6	Pravidelná setkávání a teambuildingy .....	94
5.2.7	Zpětná vazba od zaměstnavatele .....	94
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>98</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>102</b>
8.1	Seznam obrázků.....	102
8.2	Seznam tabulek.....	102
8.3	Seznam grafů.....	102
8.4	Seznam použitých zkratk.....	103
<b>Přílohy</b>	<b>.....</b>	<b>104</b>

# 1 Úvod

Svět práce se transformuje. Trh práce představuje dynamické a neustále se měnící prostředí a v dnešní době čelí mnoha výzvám. Mezi ty patří například rychlé změny na poli inovativních technologií, rozvoj digitálních platforem, rostoucí nároky na kvalifikaci a dovednosti, demografické změny, jako je stárnutí populace či příliv ukrajinských válečných uprchlíků, mezi nimiž převažují ženy, děti a starší lidé. Trh práce se přizpůsobuje také novým pracovním modelům, se kterými se setkáváme zejména v případě nastupujících generací, konkrétně jde o práci na dálku, zkrácené pracovní úvazky nebo práci na krátkodobých, dočasných nebo projektových zakázkách namísto tradičního zaměstnání na plný úvazek. Přestože tyto výzvy mohou být náročné, nabízejí i příležitosti pro inovaci a růst. Firmy, které dokážou flexibilně reagovat na změny na trhu práce a investovat do rozvoje svých pracovníků, mohou získat konkurenční výhodu a udržet si pozici na trhu. Z těchto důvodů se ukazuje, jak důležitý je proces nábory nových pracovníků a jejich adaptace v novém pracovním prostředí a v neposlední řadě také péče o ty stávající a jak význam těchto kroků v procesu zaměstnávání lidí roste. V posledních letech dochází k větší digitalizaci a častějšímu využívání moderních technologií v oblasti personalistiky, což ovlivňuje způsob fungování personálních oddělení ve společnostech. Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků představuje klíčový proces, kterému by měla být věnována náležitá pozornost ve všech organizacích a neměl by být přehlížen žádný z jeho podstatných kroků.

Dnešní trh práce klade vyšší nároky také na zaměstnavatele. Stále více uchazečů odmítá nabídky, které nesplňují jejich požadavky. Hledají práci, která jim bude dávat smysl a bude splňovat jejich individuální potřeby, očekávají atraktivní pracovní podmínky, finanční ohodnocení, benefity a možnosti pracovního rozvoje. Uchazeči o práci dnes v rámci procesu hledání zaměstnání aktivně využívají zejména sociální a on-line platformy. Pozornost věnují také samotnému hodnocení firem. Dobré jméno firmy a spokojenost stávajících pracovníků jsou důležitými faktory při výběru zaměstnavatele. Cílem firem je tedy přitáhnout pozornost potenciálních uchazečů, co nejvíce je zaujmout a v neposlední řadě také dostát jejich stále náročnějším očekáváním.

Kromě získání pozornosti potenciálních uchazečů je pro firmy neméně důležitým krokem výběr vhodných pracovníků. Klíčem k nalezení těch nejvhodnějších je správná volba a kombinace různých metod výběru. Úspěšný nábor nových pracovníků nekončí jejich přijetím – po něm následuje další důležitá část nazvaná adaptace pracovníka. Kvalitní

adaptační program umožňuje novému pracovníkovi co nejrychleji se začlenit do kolektivu, v co nejkratší době dosáhnout požadovaného výkonu a ztotožnit se s cíli společnosti. Výsledkem správně nastaveného adaptačního plánu, jehož součástí je fungující zpětná vazba, jsou motivovaní a spokojení zaměstnanci v prosperující firmě. Tato diplomová práce se zabývá vyhledáváním, výběrem a adaptací pracovníků v menší společnosti se soudržným a kamarádským kolektivem mladých lidí.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti a na základě zjištěných poznatků navrhnout úpravy, které povedou ke zkvalitnění celého procesu.

Dílčími cíli diplomové práce jsou:

- provedení dotazníkového šetření,
- provedení polostrukturovaného rozhovor s pracovníci HR,
- syntéza získaných dat z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru,
- návrhy na zlepšení/zefektivnění procesů v oblasti vyhledávání, výběru adaptace pracovníků ve společnosti X.

### 2.2 Metodika

Diplomová práce se zaměřuje na procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti X a je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě rešerší české i cizojazyčné odborné literatury a jsou v ní využity i internetové zdroje, které vzhledem ke své povaze přinášejí aktuálnější informace a doplňují tak zdroje knižní. Na danou problematiku je nahlíženo z pohledu více autorů a jejich názory jsou porovnávány nebo navzájem doplňovány.

Teoretická část začíná obecným pojmem „řízení lidských zdrojů“. Zaobírá se jeho definicí, úkoly, modely a faktory, které ho ovlivňují. Další kapitoly pojednávají o vyhledávání, výběru a adaptaci pracovníků. Vzhledem k tomu, že ve společnosti X pracují zejména pracovníci z řad tzv. z generace Z, bylo nutné na dalších stránkách definovat také tento pojem.

V praktické části je představena společnost X. Kromě základních informací o oblasti jejího podnikání a představení jejích konkrétních služeb (paintballu) se jednotlivé kapitoly věnují zejména tomu, jak společnost plánuje, vyhledává, vybírá a adaptuje nové pracovníky. Dále je v této společnosti provedena analýza procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru s pracovníci HR oddělení. Dotazníkové šetření je

zpracováno na základě znalostí z teoretické části diplomové práce a zabývá se spokojeností aktuálních pracovníků společnosti X s procesy vyhledávání, výběru a adaptace. Dotazníkové šetření se skládá celkem z 27 otázek. Jeho součástí je 14 uzavřených otázek s možnostmi odpovědi „ano“, „ne“ a „nevím“, dále pak 4 otázky, kde mohli respondenti zvolit z více možných odpovědí, 4 otázky s Likertovou škálou, kde respondenti vyjadřovali názor na škále např. „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“, 2 škálové otázky v rámci kterých respondenti hodnotili na škále od „1 – nejhorší“ do „10 – nejlepší“ a tři otevřené otázky, z čehož 2 byly povinné a 1 nepovinná. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na platformě Survio a mezi pracovníky společnosti bylo distribuováno pomocí pracovní skupiny na sociální síti WhatsApp. Všichni respondenti odpověděli během jednoho týdne. Všechny odpovědi v dotazníkovém šetření jsou anonymní. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 31 z celkových 33 pracovníků společnosti X na pozicích senior organizátor, hlavní organizátor a junior organizátor. Návratnost dotazníkového šetření je 94 %. V praktické části diplomové práce dále následuje polostrukturovaný rozhovor s pracovníci HR oddělení, během kterého jí byly kladeny otázky zaměřené na různé aspekty procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve firmě X. Pracovníci HR oddělení byly zaslány týden dopředu e-mailem a následně proběhl rozhovor.

V kapitole Výsledky a diskuse jsou shrnuty poznatky z kvantitativního dotazníkového šetření a z kvalitativního polostrukturovaného rozhovoru. Následně byla provedena komparace získaných poznatků a tyto výsledky byly porovnány s názory autorů, kteří se danou problematikou zabývají.

Na základě těchto dat jsou v kapitole Návrhy nastíněna možná doporučení, která by mohla zlepšit a zefektivnit výše zmíněné procesy ve společnosti X. Jednatelé společnosti byli s navrhovanými doporučeními seznámeni, přijali je pozitivně a některá z nich by chtěli začít uplatňovat v praxi.

### 3 Teoretická východiska

První část diplomové práce se soustředí zejména na literární rešerše odborných zdrojů. Zaměřuje se především na terminologii související s oblastmi řízení lidských zdrojů, personální činnosti a procesu výběru pracovníků.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích, se obecně nazývá řízení lidských zdrojů. V současné době byl tento termín nahrazen pojmem „personální řízení“. Odborné a správné řízení lidských zdrojů je jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují úspěšné plnění cílů, jež si jednotlivé organizace vytyčují. *„Řízení lidských zdrojů je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích.“* (Livian, Pražská, 1997, str. 11).

##### 3.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je základem pro správné a plnohodnotné fungování podniku, zabývá se vším, co souvisí s řízením a zaměstnáváním lidí v organizacích. Mezi činnosti řízení lidských zdrojů patří např. řízení lidského kapitálu, řízení znalostí nebo rozvoj organizace atd. Do organizace je důležité vybírat zaměstnance, kteří mají odpovídající kvalifikaci a talent, dokáží se ztotožnit s jejími strategickými cíli a přispívají k rozvoji společnosti svou prací a oddaností. V neposlední řadě jsou velmi důležité dobré vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a manažery, které podporují kolektiv. Tím lze dosahovat lepších pracovních podmínek, a tedy i lepších výkonů (Armstrong, 2015).

Do základních činností řízení lidských zdrojů patří plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, jejich následná adaptace do podniku a vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů klade důraz na důležitost člověka v organizaci, lidská pracovní síla totiž představuje nejen klíčový výrobní vstup, ale také hnací sílu organizace (Měrtlová, 2014).

*„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* (Armstrong, 2015, str. 47).

### **Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:**

- Vytvářet pozitivní vztahy a důvěru mezi zaměstnanci a managementem.
- Zajistit pro organizaci kvalifikované, talentované a oddané pracovníky.
- Přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.
- Podporovat soulad strategických cílů podniku s uplatňováním strategií řízení lidských zdrojů.
- Klást důraz na etický přístup k řízení lidí.

### **Teorie řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2015) vytvořil několik teorií založených na chování zaměstnanců ve společnosti, aby pomohl s pochopením řízení lidských zdrojů.

#### **Oddanost**

Pokud jsou pracovníci vnímáni pouze jako nepříjemná nutnost nebo jsou pod příliš přísným dohledem managementu, nelze od nich očekávat výborné pracovní výsledky. V případě získání větší odpovědnosti jsou pracovníci tímto podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonávané práce. *„Podobný přístup přináší prospěch jednotlivcům i organizaci.“* (Armstrong, 2015, str. 49).

#### **Motivace**

Motivace pracovníků je jedním z hlavních úkolů jejich nadřízených. Motivovaní pracovníci totiž podávají lepší výkony, vystupují vstřícněji a ochotněji a při své práci se méně dopouštějí chyb. Motivace se neprojeví pouze na výkonu, správně motivovaní pracovníci vyžadují i menší dohled a kontrolu.

Správně pracovníky motivovat znamená pochopit okolnosti, které je motivují anebo jim naopak v motivaci brání. Motivace je důležitým faktorem např. pro samotné získání pracovníků, jejich setrvání v organizaci a loajalitu k ní nebo pro podávání lepších výkonů (Urban, 2017).

#### **Teorie lidského kapitálu**

*„Teorie lidského kapitálu se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosahování úspěchu organizace“* (Armstrong, 2015, str. 50).



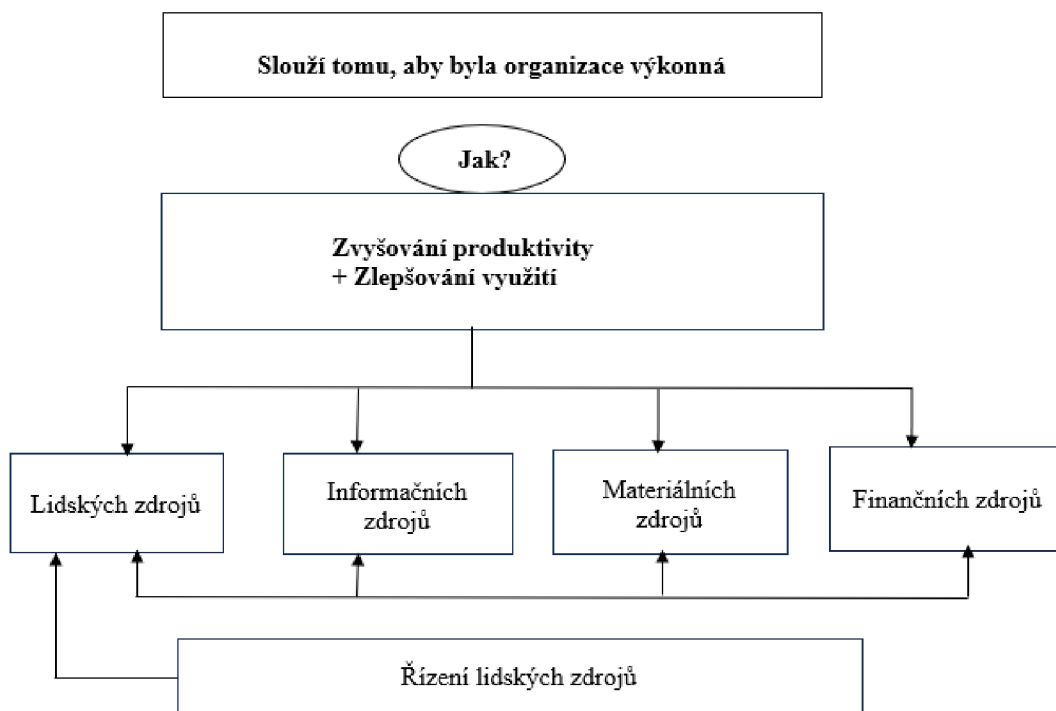
Výběr lidských zdrojů do organizace je založen na jejich dovednostech, znalostech a schopnostech, což následně přispívá k posílení úspěšnosti organizace a celkové spokojenosti v pracovním prostředí. Lidské zdroje jsou v podniku velmi důležité a jejich význam lze srovnat s rozhodovacími funkcemi v podniku. Proto je klíčové v podniku udržovat kvalitní pracovníky a pečovat o ně (Livian, Pražská, 1997).

Pomocí teorie lidského kapitálu lze také vyjádřit, jak pracovníci ovlivňují podnikání organizace a jaký je jejich podíl na vytváření hodnoty pro vlastníky. Tato teorie rovněž poskytuje údaje, které pomáhají vytvářet a uskutečňovat strategie a postupy v řízení lidských zdrojů. Tyto zdroje lze využít ke zlepšení úrovně řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2015).

### 3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů v organizaci zastává důležitý úkol. Slouží k tomu, aby byla celá organizace výkonná a její výkon se neustále zvyšoval. K zabezpečení tohoto úkolu je potřeba využít všechny možné zdroje, které má k dispozici. Mezi ty patří zdroje materiální, finanční a informační. Čím lépe jsou řízeny lidské zdroje, tím lépe jsou pak ve prospěch dané organizace využívány ostatní zdroje (Koubek, 2015).

Obrázek 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015)

## Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

- Vytváření dynamické spojitosti mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a počtem a strukturou pracovníků v organizaci (tj. zařazení správného člověka na správné místo a snaha přizpůsobovat člověka měnícím se požadavkům pracovního místa)
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci a jejich schopností
- Formování týmů, efektivní styl vedení pracovníků a zdravé mezilidské vztahy v organizaci
- Sociální a personální rozvoj pracovníků
- Dodržování všech zákonů v oblastech zaměstnávání lidí a lidských práv, budování dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele (Koubek, 2015)

Velký vliv na úlohu řízení lidských zdrojů má v současné době globalizace, stupňující se konkurence, rozvoj technologií, měnící se požadavky zákazníků, změny podmínek podnikání a vývoj na světových trzích. Pouze správně motivovaní a schopní pracovníci, kteří jsou cíleně připravováni na různé změny, dokážou organizaci zajistit dlouhodobou prosperitu a konkurenční výhodu (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

### 3.1.3 Personální práce

Dnešní personální práce může být definována jako komplexní multifunkční manažerská činnost. Zahrnuje v sobě nejen péči o zaměstnance, ale i jejich získávání, výběr a vzdělávání, ale také např. i vztahy s odborovými organizacemi. Personální práce prošla během svého vývoje několika etapami a v současném globálním ekonomickém prostředí a rychle se měnícím podnikatelském světě by její jednostranné zaměření na konkrétní oblast neobstálo (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Personální práce má v organizaci několik úkolů, jako je vytvořit pracovní funkci personalisty, zřídit personální útvar a začlenit ho do struktury dané organizace. Personální oddělení se zabývá činnostmi vedoucími k realizování organizačních cílů v oblasti vedení lidí a oblasti řízení společnosti. Personální činnosti zahrnují administrativně-správní aktivity, které vycházejí z pracovně právní legislativy. Dalšími jsou koncepční, metodické a analytické činnosti, které souvisejí s poradenstvím pro manažery a zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Personální činnosti představují výkonnou agendu personální práce a nejčastěji jsou v literatuře uváděny tyto činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém (Koubek, 2015).

Koubek (2015) dále uvádí, že v poslední době bývají k samostatným personálním činnostem přiřazovány i tyto činnosti:

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2015).

### **3.1.4 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno mnoha faktory z vnějšího a vnitřního prostředí. Při plánování metod a nástrojů musí stanovení cílů řízení lidských zdrojů reflektovat podmínky vně i uvnitř organizace, neboť tyto na ně bezprostředně působí a mají vliv na charakter personálního řízení v jednotlivých organizacích (Kociánová, 2004).

Vnitřní a vnější podmínky vymezují mantinely při řešení každodenních úkolů personální práce.

## Vnitřní podmínky

- **Charakter činnosti organizace ovlivňující charakter práce a strukturu pracovníků** – např. pracovní činnost, požadavky na kvalifikaci, atraktivita práce, finanční ohodnocení, možnost kariérního růstu atd.
- **Strategie a politika organizace** – např. budoucí vize organizace, firemní kultura a styl vedení lidí
- **Velikost organizace** – odvíjí se od počtu pracovníků
- **Geografická poloha organizace**
- **Organizační struktura** – má vliv na vytváření pracovních míst
- **Ekonomická situace organizace** – od hospodářských výsledků organizace se odvíjí finanční prostředky pro personální oblasti, např. odměňování, vzdělávání pracovníků atd.
- **Technické a technologické vybavení organizace** – má bezprostřední vliv na charakter pracovních činností, podmínky práce, kvalifikaci pracovníků atd.
- **Sociální, profesní a kvalifikační struktura a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita, mobilita atd.** – demografická, sociální a prostorová struktura, hodnotové orientace, bytové a další životní podmínky aj.
- **Organizační kultura** – odraz kultury organizace a důležitý nástroj pro změny organizační kultury
- **Odbory** – kolektivní vyjednávání (Kociánová, 2004)

## Vnější podmínky

- **Rozvoj nové techniky a měnící se technologie** – Nové technologie ovlivňují charakter práce a definují měnící se požadavky na kvalifikaci pracovníků.
- **Ekonomické podmínky** – Zaměstnanost úzce souvisí s průběhem hospodářských cyklů.
- **Konkurence na národním, evropském a globálním trhu** – Vývoj na trhu práce odráží tlak na produktivitu práce, flexibilitu, vztah mezi nabídkou pracovních sil a poptávkou po nich → výsledkem snižování nákladů na zaměstnávání pracovníků je např. zajišťování určitých pracovních činností externími dodavateli – „outsourcingem“.

- **Vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí** – Zahrnuje politiku zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, úpravu zdravotního a sociálního pojištění atd.
- **Sociální a kulturní vlivy** – Např. podíl zaměstnaných žen.
- **Demografické vlivy** – Např. populační vývoj, demografické složení pracovní síly podle vzdělání, věku atd.
- **Aktuální situace na trhu práce** – Odráží podmínky na trhu práce na lokální, celostátní a mezinárodní úrovni, např. úroveň mezd, zaměstnanecké benefity, které poskytují jednotliví konkurenti, dostupnost pracovních sil v potřebném rozsahu a s požadovaným kvalifikačním profilem.
- **Internacionalizace trhu práce.**
- **Prostorová mobilita pracovních sil** – Národní, evropská a globální, odráží např. překážky bránící volné mobilitě (administrativní, bytové aj.), preference migrační atraktivity jednotlivých sídel nebo regionů (např. přitažlivost velkých měst, která se vyznačují vyšší kvalitou životního prostředí).
- **Hodnotové orientace lidí** – Změny profesně kvalifikačních orientací, orientací ve vztahu k volnému času, rodině, ke vzdělání atd.
- **Ekologické vlivy** – Zavádění nových technologií šetrných k životnímu prostředí (Kociánová, 2004; Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) patří mezi další vnější podmínky např.:

- **Možné změny v poptávce po výrobcích či službách organizace** – Odráží změny konkurenčního prostředí nejen na trhu výrobků a služeb, ale i možné změny na trhu surovin a energií.
- **Změny v míře otevřenosti národní ekonomiky** – Stabilita zákonů a podmínek pro činnost organizací a stabilita politických poměrů.

Podnik není schopen ovlivňovat nebo řídit vlivy vnějšího prostředí, které na něj působí. Ty představují jak výzvy, tak i hrozby a záleží na každé organizaci, jak je na ně schopná zareagovat. Pro sledování vnějších faktorů, které na organizaci působí, se využívá analýza PEST (Bělohlávek, Košťan, 2006). Její název je tvořen počátečními písmeny jednotlivých vnějších faktorů – politické, ekonomické, sociální, technologické (Mytími, 2021). V případě, že je analýza rozšířena o legislativní faktor, označuje se zkratkou SLEPT (Bělohlávek, Košťan, 2006).

Tabulka 1 - PEST analýza

<b>analýza PEST</b>	
<b>POLITICKÉ FAKTORY</b>	<b>EKONOMICKÉ FAKTORY</b>
- Legislativní předpisy	- Cena energie
- Politická stabilita a stabilita vlády	- Úroková míra, inflace
- Daňová politika	- Trend HDP
- Environmentální předpisy	- Nezaměstnanost
<b>SOCIÁLNÍ FAKTORY</b>	<b>TECHNOLOGICKÉ FAKTORY</b>
- Demografický vývoj populace	- Vývoj infrastruktury
- Úroveň vzdělání	- Vládní podpora výzkumu
- Životní styl a životní hodnoty	- Rychlost technologických změn
- Zdravotní služby	- Významné vývojové trendy (AI)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bělohávka, Košťana (2006)

### 3.1.5 Modely řízení lidských zdrojů

V 80. letech se začalo formovat pojetí řízení lidských zdrojů a v 90. letech došlo k jeho značnému rozšíření. Jedny z prvních modelů řízení lidských zdrojů vznikly na amerických univerzitách v polovině 80. let 20. století. Mezi tyto modely patří např.: model shody a harvardský model. Později se rozvojem řízení lidských zdrojů zabývali britští teoretici, např. D. Guest, K. Leggeová, J. Purcell atd (Kociánová, 2004).

Základem modelů pro řízení lidských zdrojů je vztah k lidem v podniku a lze je rozdělit do dvou směrů. Těmi jsou „měkké“ a „tvrdé“ modely (Tureckiová, 2009). V měkkých modelech řízení lidských zdrojů jsou pracovníci chápáni jako cenný kapitál organizace, jako zdroj dovedností a nejenom jejich angažovanost a adaptibilita představují konkurenční výhody, se kterými lze pracovat. V tomto modelu se klade důraz na komunikaci, motivaci, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Klíčovou roli zde hraje také kultura organizace. Podstatou „měkkého“ modelu řízení lidských zdrojů je přesvědčení, že management a pracovníci by měli být v souladu, že sdílejí stejné cíle organizace a jsou jeden tým. V „tvrdém“ modelu je brán pouze malý zřetel na potřeby lidí. Na pracovníky je zde nahlíženo jako na zdroj k dosažení maximálního užitku a lidské zdroje jsou racionálně řízeny jako kterékoliv jiné v organizaci. Lidé jsou považováni za kapitál, který přináší zisk, jestliže se správně investuje do jeho rozvoje. V „tvrdém“ modelu řízení jsou lidé lehce nahraditelní a do jejich rozvoje se neinvestuje více, než je potřeba. Tvrdý přístup je přístupem prosperity,

neosobního působení, s důrazem na formální pravidla, pracovní normy aj. (Kociánová, 2004).

### **Model shody**

Charles J. Fombrum a kol. (1984) z Michiganské univerzity vytvořili jednu z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015). V té je požadováno, aby systém řízení lidských zdrojů a struktura organizace byly řízeny způsobem, který je v souladu s její strategií. Od toho se odvíjí název „model shody“. Dále vyjádřili názor, že ke správnému řízení lidských zdrojů je nezbytná znalost několika činností, které na sebe navazují, mají vliv na pracovní výkon a jsou vykonávány ve všech organizacích. Jedná se o:

- **výběr** – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,
- **hodnocení** – řízení pracovního výkonu,
- **odměňování** – systém odměňování nabízí významný potenciál pro zlepšení, existují nedostatky v efektivitě využívání,
- nástroje stimulace výkonu organizace – důležité je odměňovat jak krátkodobé, tak dlouhodobé výsledky a vzít na vědomí, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti (Armstrong, 2007),
- **rozvoj** – rozvoj vysoce kvalitních pracovníků. (Kociánová, 2004).

### **Harvardský model**

Beer a kol. vytvořili návrh modelu řízení lidských zdrojů, který vychází z předpokladu, že k lidským zdrojům je potřeba přistupovat komplexněji a strategičtěji (Armstrong, 2015). Tvůrci harvardského systému zdůrazňují propojení a soudržnost jednotlivých oblastí v rámci politiky řízení lidských zdrojů. Byli první, kteří vyzdvihli, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů, nikoli pouze personalistů. Zvláštní pozornost věnují vlivu na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci a na hodnocení lidí jako aktiv, nikoliv pouze nákladů. Harvardský model uznává zájmy všech zúčastněných stran, rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů o „vliv zaměstnanců“, otázky stylu řízení či organizace práce a klade důraz na strategický přístup při řízení lidských zdrojů v organizaci (Kociánová, 2004).

Dle Armstronga (2007) harvardský model výrazně ovlivnil praxi i teorii řízení lidských zdrojů, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů je spíše odpovědností všech manažerů než pouze personálního oddělení.

### **Model Davida Guesta**

David Guest v podstatě rozvinul harvardský model o 4 kritéria, kterými jsou strategická integrace (začlenění politiky řízení lidských zdrojů do strategických plánů organizace), vysoká kvalita (zahrnutí prvků do chování manažerů, které přímo ovlivňují kvalitu zboží a poskytovaných služeb, investice do kvalitních zaměstnanců), vysoká míra oddanosti zaměstnanců odrážející pevnou sounáležitost s podnikem a flexibilita organizační struktury, která je schopna zvládnout změny a inovace a reagovat na aktuální vývoj trhu. Tento model patří k nejpoužívanějším jak v Evropě, tak také v Americe (Kociánová, 2004).

### **Model Karen Leggeové**

Leggeová vymezila tři klíčové rysy personálního řízení, a to různé formy flexibility, formování týmů, posilování pravomocí, zapojování pracovníků do rozhodování a řízení firemní kultury. Dále zdůrazňuje že, řízení lidských zdrojů úzce souvisí s podnikovou kulturou (Kociánová, 2012).

### **Kontextový model**

Kontextový model řízení lidských zdrojů bere v úvahu vliv působení okolních faktorů (politických, sociálních aj.), jejichž vliv na řízení lidských zdrojů byl v jiných modelech podceňován. Vytváření a realizace strategií lidských zdrojů zahrnuje podíl mnoha zúčastněných stran, které mohou být jak externí, tak interní. Tyto strany neustále ovlivňují strategická rozhodnutí, nebo jsou jimi naopak ovlivňovány (Armstrong, 2015).

### **Model 5-P**

Randall S. Schuler definoval v roce 1992 model 5-P řízení lidských zdrojů a definuje fungování řízení lidských zdrojů pěti zásadními prvky:

- **Pojetí lidských zdrojů** – Vyjadřuje filozofii řízení lidských zdrojů v organizaci a jejich podíl na úspěchu organizace.
- **Politiky lidských zdrojů** – Zahrnují teoretické postupy a praxi v práci s lidskými zdroji ve shodě se strategickými cíli organizace.
- **Programy lidských zdrojů** – Prosazování a usměrňování potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů, vedoucí k dosažení strategických cílů organizace.



- **Praxe lidských zdrojů** – Postupy k dosahování určených politik a programů lidských zdrojů (jedná se o zabezpečování lidských zdrojů, odměňování, vzdělávání, rozvoj a personální administrativu).
- **Procesy lidských zdrojů** – Postupy a metody určené k zajištění dlouhodobé strategie a politik v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

### **Evropský model**

Evropský model řízení lidských zdrojů je dle Brewstera (1993) definován na základě následujících faktorů:

- okolí – právní prostředí v okolí organizace,
- cíle – cíle organizace, společenská odpovědnost a lidé jako hlavní zdroj,
- zaměření organizace – analýza nákladů a výnosů,
- vztahy se zaměstnanci – vztahy se zaměstnanci obecně a vztahy s odborovými organizacemi,
- vztahy s liniiovými manažery – jejich odbornost a součinnost,
- role personalistů.

Podle Mabeye a spol. (1998) je tento koncept charakteristický tím, že spolupracuje s odbory, klade důraz na sociální odpovědnost, podporuje zapojení zaměstnanců do rozhodování a systematicky se věnuje jejich vzdělávání (Armstrong, 2015).

## **3.2 Vyhledávání pracovníků**

Vyhledávání neboli získávání schopných a vhodných uchazečů o zaměstnání v příslušných organizacích je jednou z nejdůležitějších činností personálních útvarů (Mayerová, Růžička, 2000).

Dle Koubka (2015) je získávání pracovníků činností, jejíž podstatou je zajistit přilákání dostatečného množství uchazečů o volná pracovní místa, a to s adekvátními náklady a v požadovaném časovém rámci. Tento proces zahrnuje identifikaci a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, šíření informací o volných pracovních místech v organizaci, jejich nabízení, jednání a komunikaci s uchazeči, získávání relevantních informací o uchazečích a zajištění organizačních a administrativních aspektů všech těchto aktivit. Dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014) je účelem získávání pracovníků oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří vyhovují nezbytným požadavkům pro výkon dané práce. Tyto požadavky mohou být stanoveny zaměstnavatelem

buď na základě jeho vlastních potřeb (např. pokud jde o dosažené vzdělání, specifické znalosti, praxe atd.), nebo podle zvláštních právních předpisů (např. zdravotní způsobilost, beztretnost atd.).

Hledání pracovníků představuje obousměrný komunikační proces, kde organizace snažící se obsadit volná pracovní místa stojí na jedné straně a potenciální kandidáti na tato místa na straně druhé. Uchazeči nemusejí nutně přicházet pouze z vnějšího prostředí, tj. z trhu práce, mohou být rovněž vybíráni z řad současných pracovníků organizace, kteří mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace nebo jsou v důsledku organizačních změn uvolňováni ze svého stávajícího pracovního místa. Je nezbytné, aby byl zajištěn tok informací mezi oběma stranami a na nabídku zaměstnání v organizaci mohli reagovat jak interní, tak externí uchazeči (Koubek, 2015). Dle Dvořákové (2007) je proces získávání pracovníků dvoustrannou záležitostí. Společnosti mají možnost si vybírat mezi dostupnými uchazeči, nesmějí nicméně opomíjet skutečnost, že i kandidáti si mohou vybírat z různých firem. Ty hodnotí i podle pověsti, spolehlivosti a obrazu zaměstnavatele. Do jaké míry se představy organizace a uchazeče setkají, záleží na aktuální situaci na trhu práce a na správném načasování aktivit obou stran.

### **3.2.1 Analýza a popis pracovního místa**

#### **Analýza pracovního místa**

Dle Dvořákové (2012) je analýza pracovního místa základním prvkem pro vytvoření popisu pracovního místa a jeho specifikace.

Analýza pracovního místa je proces, který se zabývá sběrem, vyhodnocováním a zpracováním informací o pracovních místech v organizaci. Na základě tohoto procesu se vytváří ucelený popis pracovních míst a zabezpečuje podklady pro získávání, vzdělávání a hodnocení pracovníků anebo řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa také identifikuje povinnosti, které musejí pracovníci na daných pracovních místech vykonávat a jakých musejí dosahovat výsledků (Armstrong, 2015). Po provedení analýzy pracovních míst získáme následující informace o jednotlivých pracovních místech v organizaci:

- **celkový účel** – k čemu slouží konkrétní pracovní místo a co se očekává od osoby, která ho vykonává,
- **vztahy nadřízenosti a podřízenosti**,
- **obsah práce** – náplň práce a zodpovědnost, kterou pracovník má (Armstrong, 2015).

Efektivnost analýzy pracovního místa záleží na kvalitě informací, které o něm máme. Proto je i velmi důležitý výběr zdrojů dat pro analýzu. Nejčastějšími zdroji bývají pracovníci, kteří dané pracovní místo vykonávají, jelikož ti mají nejdetailnější a nejpřesnější informace. Tato data mohou ovšem být zkreslena neobjektivitou názoru pracovníka, nebo tím do jaké míry je ochoten spolupracovat (Koubek, 2015).

Dle Koubka (2015) existují tři metody zjišťování informací o pracovním místě:

- pozorování,
- pohovor,
- dotazníková metoda.

Dvořáková (2012) ještě uvádí, že do analýzy pracovního místa patří analýza příslušných dokumentů, které zahrnují např. normy, pracovní řád, organizační schéma aj. a vlastní výkon práce specializovaným analytikem.

### **Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa určuje veškeré úkoly a povinnosti, které musí pracovník plnit při výkonu své práce (Armstrong, 2015).

Při popisu pracovního místa musíme vybrat nejdůležitější atributy, na základě, kterých si uchazeč bude schopen představit náplň práce, již bude vykonávat. Současně je také potřeba definovat požadavky na pracovníka, které jsou tak zásadní (klíčové), že bez jejich splnění není možné práci na této pozici vykonávat. Výběr konkrétních atributů závisí na charakteru pracovního místa a prioritách týmu a organizace, ve které se volné pracovní místo nachází (Koubek, 2015).

Pracovní místo definuje roli a pozici zaměstnance v organizaci a umožňuje zaměstnavateli využívat potenciál pracovníka v souladu se strategickými cíli organizace. Pracovník vykonává na konkrétním pracovním místě dohodnuté úkoly a respektuje další povinnosti v souladu se svěřenými pravomocemi, přidělenou odpovědností, vytvořenými pracovními podmínkami a příslušnými požadavky (Šikýř, 2016).

Armstrong (2015) uvádí, že popis pracovního místa by měl být stručný a měl by obsahovat co nejvíce konkrétních informací, jakými jsou:

- název pracovního místa,

- nadřizená pozice,
- podřizená pozice,
- celkový účel pracovního místa,
- hlavní činnosti, úkoly a povinnosti.

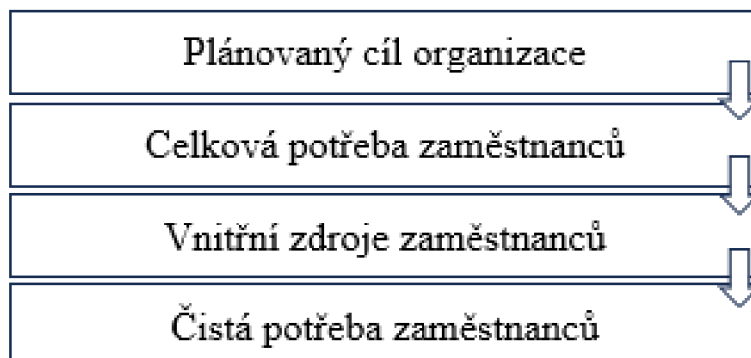
Koubek (2015) doplňuje, že ve specifikaci pracovní pozice by se neměly opomenout klíčové požadavky na zaměstnance:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.

### **Plánování pracovního místa**

Plánovaný cíl organizace je podkladem pro plánování lidských zdrojů. Na základě toho, jaký rozsah produkce organizace plánuje, odhaduje celkové množství pracovníků, které bude potřebovat. V tomto odhadovaném množství musí organizace zohlednit ty stávající, ale také pracovníky, kteří ji opustí, nebo do ní naopak nastoupí. Po zpracování těchto odhadů získá čistou potřebu pracovníků. Tato hodnota může být nulová (rozsah produkce pokryjí pracovníci z vnitřních zdrojů), kladná (očekávaný nedostatek pracovníků) anebo záporná (očekávaný přebytek pracovníků). Plánování lidských zdrojů musí odrážet strategické cíle podniku a specifické podmínky organizace. Plánování lidských zdrojů patří mezi hlavní činnosti personalistů a manažerů na všech úrovních řízení organizace (Šikýř, 2016).

*Obrázek 2 – Plánování pracovního místa*



Zdroj: Šikýř (2016, str. 89)

## Obsazování pracovního místa

Pracovní místo je obsazováno v organizaci ve dvou případech: při vytváření nového pracovního místa (např. při rozšiřování organizace) nebo při uvolnění pracovního místa (např. v důsledku mateřské dovolené). Při obsazování pracovních míst se respektují principy vyplývající z právních předpisů, jako je například zákoník práce. Specifický postup při obsazování volných pracovních míst nicméně není pracovněprávními a souvisejícími právními předpisy upraven. Pokud postup při obsazování pracovního místa, neupřesňuje zvláštní právní předpis, má zaměstnavatel možnost zvolit libovolný postup, který odpovídá specifikům daného pracovního místa (Šikýř, 2016).

### 3.2.2 Vyhledávání a získávání pracovníků

Společnosti získávají pracovníky jak z interních (vnitřních), tak z externích (vnějších) zdrojů.

#### Interní (vnitřní) zdroje

Pod pojmem interní zdroje máme na mysli stávající pracovníky organizace. Ti ji dobře znají, stejně jako ona zná je.

Vnitřním zdrojem pracovních sil jsou pracovníci „uspořeni“ v důsledku technického rozvoje (např. nahrazení lidské práce stroji), uvolnění ve spojitosti s organizačními změnami nebo ti, kteří dosáhli úrovně zralosti, jež jim umožňuje vykonávat náročnější pracovní úkoly než ty, které vykonávají na svém stávajícím pracovním místě. Dále také ti, kteří sami projevují zájem přejít na volné nebo nově vytvořené pracovní místo v rámci organizace (Koubek, 2015).

Jejich vyhledávání má své výhody, ale samozřejmě i nevýhody, které jsou uvedeny v tabulce č. 2

Tabulka 2 – Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů pracovníků

Výhody	Nevýhody
Otevření možnosti postupu (zlepšuje se podnikové klima)	Omezený výběr
Nízké náklady na získávání lidí	Vyšší náklady na vzdělávání
Rychlejší obsazení místa	Podniková „slepota“
Udržení úrovně mezd a platu	Zklamání kolegů
Omezení fluktuace	Rivalita

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchala, Pártlové (2018)

## Externí (vnější) zdroje

Dle Koubka (2015) patří mezi hlavní vnější zdroje volné pracovní síly na trhu práce absolventi škol a pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí přejít k novému zaměstnavateli. Ženy v domácnosti nebo osoby v důchodovém věku mohou být doplňkovými vnějšími zdroji. Hlavní výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je, že organizace má při výběru zvnějšku mnohem větší možnosti volby. Pracovníci ji současně obohacují o nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku.

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů má také své výhody a nevýhody, jak je uvedeno v tabulce č. 3

Tabulka 3 – Výhody a nevýhody vnějších zdrojů pracovníků

<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Širší možnost výběru	Vyšší náklady na vyhledávání
Nové impulsy pro podnik	Negativní účinek na podnikové klima
Přesné pokrytí potřeby	Neznalost podniku
Příchozí je rychleji uznán „nové koště“	Obsazení místa trvá déle

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchala, Pártlové (2018)

### 3.2.3 Metody získávání pracovníků

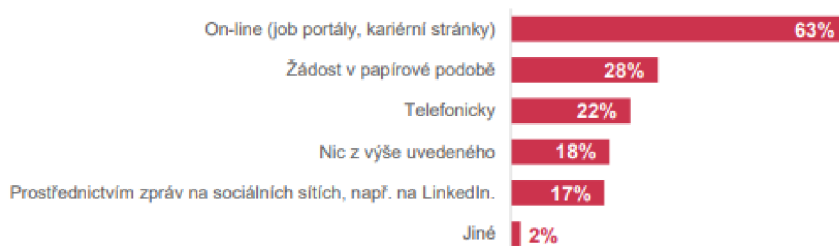
Volba metody pro získávání pracovníků závisí na několika faktorech, jako jsou rozhodnutí, jestli je hledat z interních nebo externích zdrojů, specifické požadavky pracovního místa na potenciálního pracovníka, aktuální situace na trhu práce s důrazem na ten lokální, množství dostupných finančních prostředků, které můžeme investovat do nábory nových pracovníků, doba, ve které je nutné obsadit nové nebo uvolněné pracovní místo a další relevantní faktory (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) uvádí, že pro vybrání vhodného kandidáta na dané pracovní místo, je vhodné kombinovat více metod pro získávání pracovníků. Dále budou představeny některé z těch nejčastěji využívaných.

Na obrázku č. 3 můžeme vidět průzkum od společnosti ManpowerGroup, který ukazuje, jaké metody nejčastěji volí zájemci při ucházení se o volná pracovní místa.

Obrázek 3 – Metody, které zaměstnanci použili při ucházení o nové zaměstnání

### Metody, které zaměstnanci použili při ucházení o nové zaměstnání



Zdroj: Manpower (2023)

### Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které mají jako zaměstnavatelé vynikající pověst, nabízejí atraktivní a dobře placené pracovní příležitosti, včetně takových, které jsou vnímány jako prestižní. Většinou uplatňují velmi pasivní přístup k získávání pracovníků, neboť noví uchazeči projevují zájem sami a přicházejí se o pracovní místo ucházet. Výhodou této metody jsou nulové náklady na inzerci pracovního místa. Jednou z jejích nevýhod je, že neposkytuje dostatečnou možnost výběru uchazečů (Koubek, 2015).

### Doporučení

Získávání pracovníků na základě doporučení stávajícího pracovníka organizace je pasivní metodou získávání pracovníků. Podstatou této metody je efektivní sdílení informací o volných pracovních pozicích mezi stávajícími pracovníky. V rámci této metody lze využít i motivačních prostředků, jako je např. odměna současnému pracovníku za doporučení (Koubek, 2015).

Program doporučování uchazečů umožňuje stávajícím pracovníkům získat odměnu za doporučení vhodných uchazečů na volné pracovní místo. Výhodou programu na doporučování uchazečů je úspora času, peněz a možnost získání lepších kandidátů (Tegze, 2019).

### Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Tato metoda se používá spíše při získávání pracovníků pro výše postavené pozice, lze ji ovšem použít i pro nábor řadových pracovníků (Koubek, 2015).

Organizace sleduje odborné publikace, účastní se odborných setkání a využívá obchodních vztahů s jednotlivci, s nimiž má při své činnosti pravidelný styk, aby oslovila

potenciální kandidáty. Na základě takto získaných informací oslovuje vyhlédnutého jedince přímo a nabízí mu konkrétní pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Na jedné straně je výhodou této metody oslovení lidí vhodných z odborného hlediska a minimalizace nákladů na získávání pracovníků, na druhé straně ale hrozí ochlazení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme odlákat pracovníky (Koubek, 2015).

## **Inzerce**

Tato metoda patří mezi nejběžnější metody oslovování potenciálních uchazečů. Cílem inzerátu by mělo být upoutání pozornosti (na současném trhu práce by se měl inzerát odlišit od inzerátů jiných organizací, být zajímavý a konkurenceschopný), zaujetí a udržování zájmu (inzerát musí informace o pracovním místě a pracovních podmínkách zaměstnání prezentovat poutavým způsobem) a podněcování k reakci (inzerát musí uchazeče patřičně oslovit, aby si ho přečetl celý, výsledkem je pak dostatečný počet odpovědí uchazečů splňujících dané požadavky na pracovníky) (Armstrong, 2015).

Armstrong (2007) uvádí, že inzerát by měl začít formulováním výstižného nadpisu nebo titulku a měl by obsahovat informace o:

- organizaci,
- pracovním místě,
- požadavcích na pracovníka,
- platu nebo mzdě a zaměstnaneckých benefitech,
- místě výkonu práce,
- pokynech pro uchazeče, jak má na inzerát reagovat.

Důležitou součástí inzerátu je antidiskriminační legislativa, která pokládá za protiprávní diskriminovat v inzerátech ve prospěch konkrétního pohlaví, určité rasy nebo věku, rodinného stavu aj. Výjimkou jsou pouze určitá povolání, která mohou vykonávat pouze muži nebo naopak pouze ženy (Armstrong, 2015).

I klasické inzeráty procházejí vývojem. Současným trendem je odklon od klasické podoby inzerce, tedy od dlouhých textů s popisy pracovních míst, ke krátkým heslovitým textům, obrázkům a videím. Důvodem změny je přesycenost lidí informacemi, kdy dlouhý text nezaujme – na rozdíl od obrázku, který upoutá pozornost a rychle předá základní



informace. Dobře koncipovaný inzerát s nabídkou pracovní příležitosti je oknem do firemní kultury zaměstnavatele (Tegze, 2019).

Výhodou inzerce je, že osloví daleko rychleji a mnohem větší množství lidí. Její nevýhodou může být vysoká cena, přičemž snaha o její snížení může negativně ovlivnit také efektivnost inzerátu (Koubek, 2015).

### **Webové stránky organizace**

Webové stránky organizace inzerují seznam aktuálních volných pracovních míst. Někdy bývá na domovských stránkách sekce s odkazem, která je věnována uchazečům o zaměstnání v dané organizaci a obsahuje konkrétní informace o volných pracovních místech, požadavcích na zaměstnance, zaměstnaných výhodách aj. Aby webové stránky splnily svůj účel, je potřeba aby organizace zajistila jejich aktuálnost, dostupnost a odpovídající úroveň (Armstrong, 2015).

### **Pracovní servery**

Pracovní servery, spravované specializovanými firmami, disponují rozsáhlými databázemi volných pracovních míst. Zveřejnění informací o volných pracovních místech na těchto portálech je pro firmy zpoplatněno. Tyto informace mohou napodobovat reklamu a webové stránky pracovních serverů slouží k dalšímu propojení s potenciálními uchazeči a mohou být nástrojem pro komunikaci s možnými zájemci o pracovní místo. Je však nutné upozornit, že některá pracovní místa jsou inzerována pouze on-line. Pracovní servery také poskytují odkazy směřující na webové stránky samotných organizací (Armstrong, 2015).

Dle Tegzeho (2019) na pracovních portálech nelze inzerovat bez předem vytyčené strategie – jiné nevyzkoušené zdroje než pouze on-line inzerce na pracovních portálech, mohou někdy oslovit potenciální uchazeče efektivněji.

### **Úřad práce**

Další metodou pro získávání pracovníků je spolupráce s úřady práce. Ty zprostředkovávají zaměstnání jak pro uchazeče, tak i pro organizaci bezplatně. V případě zaměstnání např. osoby se změněnou pracovní schopností pak může být zaměstnavateli poskytnut i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (Kociánová, 2010).

Koubek (2015) doplňuje, že nevýhodou uchazečů z úřadu práce je většinou jejich nižší kvalifikace a omezený výběr.

## **Sociální síť**

V dnešní době patří mezi další metody vyhledávání pracovníků také využití sociálních sítí. Některé z těchto platforem se specializují na tvorbu profesních profilů a navazování kontaktů s lidmi z určitých odvětví. Příkladem takového nástroje je profesní síť LinkedIn. Zde si uživatel může založit svůj osobní profil a personální oddělení organizací může vyhledávat potenciální kandidáty podle specifických kritérií (Armstrong, 2015).

Tegze (2019) uvádí, že mezi další sociální sítě pro vyhledávání pracovníků patří např. Facebook, X (dříve Twitter), Instagram, Xing aj.

## **Personální agentury**

Na trhu práce se vyskytuje mnoho personálních agentur, které pracují vždy za úplatu a odlišují se od sebe dle toho pro jaké pracovní pozice získávají odpovídající pracovní sílu. Na vyhledávání pracovníků pro manuální práce nebo administrativu se orientují zprostředkovatelnými pracemi. Agentury na vyhledávání a výběr se zaměřují na vyhledávání zaměstnanců pro střední management. Headhuntingové společnosti poskytují své služby při vyhledávání a obsazování top manažerských pozic (Dvořáková 2012).

Při využívání služeb poskytovaných agenturami je dle Koubka (2015) výhodou jejich větší orientace na trhu práce, vlastní databáze uchazečů, znalost ve vyhledávání vhodných kandidátů na požadované pozice a popřípadě možnost poskytnutí služeb např. psychologa nebo odborníka na vyhodnocování testů, což může organizacím ulehčit proces výběru pracovníků. Jednou z nevýhod při využití služeb personální agentury jsou vyšší finanční náklady. Dále je velice důležitá vzájemná součinnost mezi agenturou a organizací, zejména pak při poskytování oboustranných jasných informací, aby agentura mohla splnit očekávání organizace a nedošlo k výběru nevhodného kandidáta.

Na obrázku č. 4 z průzkumu společnosti ManpowerGroup je vidět, co uchazečům nejčastěji brání v získání pracovního místa, o které se ucházejí. Na první příčkách lze vidět ekonomickou nejistotu, s tím související finanční potřeby, ale také kvalifikaci a pracovní zkušenosti.

Obrázek 4 – Co brání zaměstnancům v získání práce, kterou chtějí



Zdroj: Manpower (2023)

V dnešní době, kdy technologie hrají velkou roli ve všech oborech, se jejich vliv projevuje i při získávání pracovníků, jak vyplývá z níže uvedeného obrázku č. 5

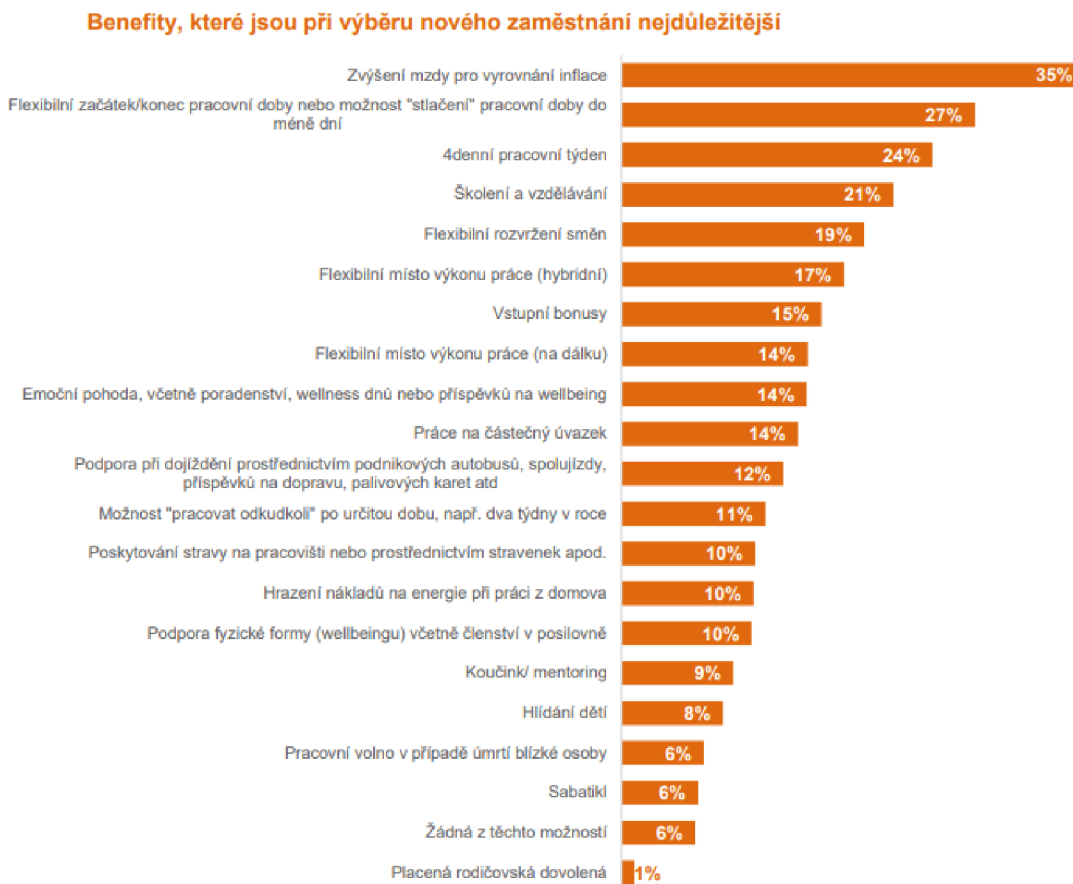
Obrázek 5 – V jaké fázi náborového procesu by zaměstnancům vyhovovalo zapojení technologií



Zdroj: Manpower (2023)

Při dnešní situaci na trhu práce, hrají při rozhodování uchazeče o novém pracovním místě velkou roli i benefity, které zaměstnavatel pracovníkům poskytuje. Viz obrázek č. 6

Obrázek 6 – Benefity, které jsou při výběru nového zaměstnání nejdůležitější



Zdroj: Manpower (2023)

### 3.3 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je dle Kociánové (2010) posouzení vhodných uchazečů, kteří nejlépe splňují nároky konkrétního pracovního místa, jejich perspektivní využití, odborný růst v organizaci a rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči. Výběr pracovníků představuje významné finanční a časové investice. S ohledem na potenciální negativní dopady chybného rozhodnutí je klíčové mu věnovat dostatek pozornosti a zdrojů. Proto je potřeba získat o uchazeči dostatečné množství informací, které mohou napovědět o jeho budoucím chování na konkrétní pozici a přizpůsobení se pracovnímu a sociálnímu prostředí organizace.

První kolo výběru kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání realizujeme na základě reakce potenciálních uchazečů na uveřejněnou pracovní nabídku. Cílem předvýběru je na základě hodnocení zaslaných životopisů nebo žádostí o zaměstnání vybrat vhodné uchazeče, kteří projeví zájem o nabízené pracovní místo (Šikýř, 2016).

Po vyhodnocení těchto dokumentů dochází k výběru uchazečů, kteří mohou být pozváni k dalším výběrovým procedurám, především k osobnímu pohovoru. Veškeré údaje o uchazeči se porovnávají s definovanými požadavky pro výkon daného pracovního místa a během tohoto procesu se hledají přijatelné odpovědi na tyto otázky:

- Nejvyšší dosažené vzdělání?
- Školy a obory, které uchazeč studoval?
- Předchozí zaměstnání?
- Jaké činnosti uchazeč v předchozím zaměstnání vykonával?
- Jaké vědomosti a schopnosti si osvojil?

Vyhodnocením předběžného výběru vhodných uchazečů, dochází k jejich rozdělení do dvou skupin:

- **Vhodní uchazeči** – Vyhovují klíčovými kritérii pro vykonávání pracovního místa.
- **Nevhodní uchazeči** – Nevyhovují klíčovými kritérii pro vykonávání pracovního místa (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Dle Dvořákové (2012) je cílem předvýběru identifikovat omezený počet uchazečů a pozvat je k výběrovému rozhovoru.

### 3.3.1 Kritéria výběru pracovníků

Kritéria výběru pracovníků obsahují v první řadě základní nezbytné požadavky, ve druhé řadě pak další požadavky na pracovníky stanovené organizací, jako je vzdělání, předchozí praxe, specifické znalosti apod., a dále pak i požadavky na dodržování zvláštních právních předpisů, jako je bezúhonnost, zdravotní způsobilost atd. S ohledem na úspěšné a trvalé působení zaměstnance v organizaci je klíčové, aby nejvhodnější uchazeč prokázal nejen nezbytnou odbornou kvalifikaci pro plnění pracovních povinností, ale také potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup v rámci organizace (Šikýř, 2016).

Klíčovým principem při výběru pracovníků by mělo být hodnocení schopností uchazeče a jeho potenciálu plnohodnotně vykonávat práci na daném pracovním místě (Kociánová, 2010).

Diskriminace na základě pohlaví, věku, rodinného stavu, národnosti nebo jiných diskriminačních důvodů je v rámci výběru pracovníků nepřijatelná (Šikýř, 2016).

### **3.3.2 Dokumenty požadované od uchazečů**

Analýza dokumentace uchazeče představuje zásadní postup ve výběrovém procesu. V praxi patří mezi nejběžnější dokumenty od uchazečů osobní dotazník, žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání, lékařské vyšetření, reference aj. V předložených dokumentech, kterými uchazeč oslovuje potenciálního zaměstnavatele a projevuje zájem o danou pracovní pozici, uvádí informace o svém dosaženém vzdělání a praxi. Dalším důležitým vypovídajícím faktorem o uchazeči je forma písemného zpracování předložených dokumentů – úroveň jazykových znalostí, úprava materiálů, fakta, pečlivost zpracování a podobně. Ze strany zaměstnavatele je důležité, aby věnoval dokumentům dostatečnou pozornost, neboť uchazeči v nich často uvádějí nepravdivé informace o vzdělání, pracovních zkušenostech apod. (Kociánová, 2010).

#### **Osobní dotazník**

Osobní dotazníky poskytují organizaci základní potřebné informace o uchazeči a jsou využívány jak při předvýběru pracovníků, tak během celého výběrového procesu. Tyto dotazníky obsahují standardní informace, jako jsou identifikační údaje, historie vzdělání, odborné dovednosti, jazykové znalosti a pracovní zkušenosti, včetně specifických detailů o předchozích zaměstnáních (Kociánová, 2010).

Dvořáková (2012) upozorňuje na některé nevýhody osobního dotazníku. Ze strany uchazečů může být dotazník chápán jako projev byrokratického stylu organizace a v některých případech může uchazeč na základě vyplněného dotazníku úspěšně projít výběrovým procesem a být umístěn na pozici, které osobnostně neodpovídá.

#### **Životopis**

Životopis čili curriculum vitae poskytuje stručnou, přehlednou a logickou formou informace o osobním a profesním rozvoji uchazeče. Nejběžnější formou je dnes strukturovaný životopis, kde se na levé straně nachází sloupec s časovými údaji a na pravé

straně události spojené s konkrétním datem. Osobní údaje, dosažené vzdělání a pracovní zkušenosti jsou v tomto formátu členěny do samostatných odstavců. Obvykle se vzdělání a pracovní zkušenosti řadí chronologicky od nejnovějších po nejstarší události. Aby životopis poskytoval vypovídající informace o uchazečově pracovní způsobilosti, je nezbytné v něm uvést popis pracovních zkušeností z předchozích zaměstnání. Pro personalisty má životopis vyšší vypovídající hodnotu než osobní dotazník (Dvořáková, 2012). Nestrukturovaný životopis je dokument, který může uchazeč vytvořit dle vlastního uvážení, jeho obsah a formu si určuje sám. Uchazeč obvykle v souvislém textu chronologicky popisuje svůj dosavadní život, zejména pak dosažené vzdělání, zkušenosti a dovednosti, které jsou z jeho hlediska relevantní pro obsazované pracovní místo (Koubek, 2000).

### **Motivační dopis**

Motivační dopis je oficiální dokument, v němž uchazeč vyjadřuje své důvody, proč by chtěl získat nabízené pracovní místo a proč právě on je ideálním kandidátem. Prezentuje v něm svou pracovní vizi a plány, které by na nové pozici chtěl uskutečnit. Personalisté často požadují motivační dopis zejména při výběrových řízeních na vyšší pozice, které jsou pro firmu strategicky klíčové, například pozice manažerů, ředitelů atd. Motivační dopis není pouze materiálem pro personalisty, ale běžně si ho čtou i manažeři a ředitelé firem, aby získali představu o uchazeči a jeho plánech pro rozvoj firmy nebo projektu (zdroj: Volná místa, 2022).

### **Reference**

Reference představují posouzení pracovníka od jiné důvěryhodné osoby, obvykle jeho předchozího nadřízeného. Mohou mít formu písemného doporučení, hodnocení na hodnotící škále nebo telefonického rozhovoru. Reference slouží k ověření informací získaných jinými způsoby nebo k doplnění dalších údajů. Je však třeba vzít v úvahu, že reference mohou být ovlivněny nepřesnostmi. Někteří z referujících nemusí být schopni či ochotni poskytnout relevantní hodnocení, případně je mohou záměrně zkreslovat. Při výběrovém procesu mohou být reference efektivně využity, pokud je jednotlivec, který je poskytuje, důvěryhodný, vyzná se v dané oblasti a jeho informace jsou nestranné a důvěryhodné (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2006).

### 3.3.3 Metody výběru pracovníků

Cílem výběru pracovníků je vybrat mezi uchazeči o pracovní pozici toho, který bude nejlépe odpovídat požadavkům obsazovaného pracovního místa, bude schopen respektovat mezilidské vztahy v organizaci a bude flexibilní pro případ budoucích změn na pracovní pozici (Koubek, 2015).

Při výběru pracovníků využíváme různé metody, které čerpají také z informací představených v předchozích kapitolách. Hodnocení životopisu a dalších dokumentů, zkoumání referencí, testování a assessment centre patří mezi specifické postupy vyhodnocování způsobilosti uchazeče o nabízenou pracovní pozici (Šikýř, 2016).

Dle Kociánové (2010) je další metodou výběru pracovníků lékařské vyšetření, které je nezbytné provést v případě pracovních pozic, na nichž je podle zákona nebo předpisů stanovena určitá závazná úroveň zdravotní způsobilosti. Koubek (2015) ale zastává názor, že tato metoda je považována pouze za doplňkovou.

Mezi méně využívané metody patří například přijetí pracovníka na zkušební dobu. Tento přístup lze aplikovat na pozice, kde je kladen důraz na individuální a měřitelnou činnost, např. pro místa prodejců. Dalšími metodami pro výběr pracovníků jsou grafologie (tj. rozbor rukopisu), z které lze odvodit osobnostní vlastnosti, a dále kamerové zkoušky (využívané při obsazování pozic, kde jsou kladeny vysoké nároky na reprezentaci). Ojedinelými metodami, které se při výběru pracovníků využívají, jsou detektor lži nebo testy integrity (Kociánová, 2010).

Nezbytným krokem, který je nutno provést před vlastním výběrem či použitím metod výběru pracovníků, je rozřídění žádostí uchazečů dle daných kritérií, tj. porovnání konkrétních požadavků na pracovníky s dostupnými informacemi o uchazečích. Tato kritéria lze rozdělit do následujících tří kategorií:

- **Nezbytná kritéria** – Tato kritéria jsou klíčová pro posouzení vhodnosti uchazeče pro postup do dalšího kola výběrového řízení.
- **Velmi žádoucí kritéria** – Uchazeč, který tato kritéria splní, bude preferován.
- **Žádoucí kritéria** – Uchazeč, který tato kritéria splní, získá pozitivní hodnocení. V situaci, kdy vyhoví nezbytným a velmi žádoucím kritériím spolu s více uchazeči, může právě toto kritérium rozhodnout o výběru vhodných kandidátů. (Armstrong, Taylor, 2015).

Personalisté se na základě svých dlouholetých zkušeností s procesem výběru pracovníků shodují na konkrétních principech, které by se měly při výběru pracovníků dodržovat. Mezi



ně patří např: dodržovat zákony zakazující jakoukoliv diskriminaci a nebrat v úvahu osobní sympatie nebo příslušnost k politické straně. Metody výběru by měly být k uchazečům ohleduplné a nesmějí narušovat jejich lidská práva a důstojnost. Personalisté také nesmějí opomíjet, že výběr pracovníka je vzájemný proces, kde si nejen organizace vybírá pracovníka, ale také on ji (Koubek, 2000).

### **Hodnocení životopisu**

Posouzení životopisu představuje základní a často využívanou metodu pro výběr potenciálních uchazečů o pracovní místo, přičemž současně slouží i jako příprava na následný výběrový pohovor. Na základě porovnání údajů o vzdělání, praxi, znalostech atd. získaných z životopisu s požadavky na pracovní pozici dojde k rozdělení uchazečů o pracovní pozici do dvou skupin. První z nich tvoří vhodní uchazeči, kteří vyhovují daným požadavkům a stanoveným kritériím a jsou pozváni do dalšího kola výběrového řízení. Druhou skupinou jsou nevhodní uchazeči, kteří naopak nevyhověli daným kritériím a jsou obesláni zamítacím dopisem nebo e-mailem (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

Koubek (2015) doporučuje hodnocení životopisu kombinovat s jinou metodou výběru pracovníků.

Z životopisných informací se upřednostňují zejména údaje o uchazečově vzdělání a pracovních zkušenostech. Armstrong (2007) tyto údaje nazývá biodaty. Dalšími položkami biodat jsou například volnočasové aktivity, koníčky, demografické znaky a další odborná kvalifikace. S použitím biodat, což jsou konkrétní detaily z životopisných údajů odpovídající kritériím výběru pracovníků, se provádí pečlivé a strukturované prosévání uchazečů.

### **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor patří k nejběžnějším metodám výběru pracovníků. Cílem pohovoru je zjistit o uchazečích další doplňující informace, které pomohou odhadnout, jaký bude jejich budoucí pracovní výkon, a učinit konečná rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči (Armstrong, Taylor, 2015).

Šikýř (2016) doporučuje, aby vedením výběrového pohovoru byl pověřen manažer, který by měl být potenciálním nadřízeným hodnoceného uchazeče. V této roli by měl manažer ideálně rozhodovat o tom, zda uchazeče přijmout, nebo odmítnout, aby byl vybrán ten nejlepší kandidát.

Koubek (2015) definuje, vedle posouzení pracovní schopnosti uchazeče, tři hlavní cíle pohovoru:

- Získat další a podrobnější informace o uchazeči – tj. např. zjistit jeho představy o pracovní pozici a pracovních ambicích a ověřit informace např. v zaslaném životopisu.
- Informovat uchazeče o charakteru nabízené práce a seznámit ho s fungováním organizace.
- Zhodnotit osobnostní charakteristiky uchazeče.

V současné době je diskutován čtvrtý cíl pohovoru, tj. zkušenost kandidáta. Podstata spočívá ve vybudování přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem, který by měl získat pocit svého korektního posuzování. Jinými slovy, výběrový pohovor by měl sloužit jako nástroj pro utváření pozitivního obrazu organizace.

### **Typy a formy výběrových pohovorů podle množství účastníků**

- **Pohovor 1+1.** Tento typ pohovoru je nejběžnější metodou pro výběr pracovníků. Dle Kociánové (2010) se jedná o diskusi „mezi čtyřma očima“, kdy individuální pohovor tazateli umožňuje uchazeče lépe poznat a pochopit jeho motivaci a cíle. Nevýhodou tohoto pohovoru je, že je založen na hodnocení jediného tazatele, který může být ovlivněn vlastními subjektivními názory. Aby se eliminovalo nebezpečí chybného rozhodnutí jednoho člověka, provádí se v praxi série individuálních rozhovorů.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů.** Panel je tvořen skupinou dvou nebo více lidí, obvykle personalistou a liniiovými manažery, kteří se sešli, aby uskutečnili pohovor s jedním uchazečem. Výhodou je časová úspora a snížení rizika, že posuzovatelé budou klást stejné otázky. Panel umožňuje vzájemné sdílení informací o uchazeči, a hlavně jeho objektivnější hodnocení (Armstrong, 2007).
- **Postupný pohovor.** Jde o proces pohovorů 1+1, kdy uchazeč absolvuje postupně v organizaci několik pohovorů s různými posuzovateli. Je kombinací obou předchozích typů pohovorů a má eliminovat jejich nevýhody a zachovat výhody. Po ukončení pohovorů se posuzovatelé společně setkají a diskutují o uchazeči, aby se shodli na jeho způsobilosti. Hlavní výhodou je objektivní hodnocení, ale na úkor času uchazeče i posuzovatele (Koubek, 2000).
- **Skupinový pohovor.** Jedná se o pohovor, při kterém se společně setkává více uchazečů a ze strany společnosti jsou hodnoceni jedním nebo více posuzovateli.

Používá se k posouzení dílčích aspektů uchazečů, zejména jejich chování ve skupině. Výhodou této formy pohovoru je úspora času, klade ale nároky na posuzovatele, neboť nesprávná identifikace uchazeče může vést k přiřazení jeho odpovědi k nesprávnému jménu (Koubek, 2015).

### **Typy a formy výběrových rozhovorů podle obsahu**

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují pohovor nestrukturovaný a strukturovaný, Koubek (2015) je ještě doplňuje o pohovor polostrukturovaný.

- **Nestrukturovaný pohovor** nemá daný pevný rámec, jde o obecnou diskusi vedenou formou nahodilých a nespécificky kladených otázek s cílem získat komplexní představu o charakteru uchazeče. Tento typ pohovoru nemá spolehlivou vypovídací hodnotu, neboť hodnocení uchazeče může být ovlivněno subjektivním dojmem tazatele (Armstrong, Taylor, 2015).
- **Strukturovaný pohovor** představuje systematický proces s pevně stanoveným obsahem otázek, který je stejný pro všechny uchazeče, a otázky jsou kladeny všem ve stejném pořadí. Hodnocení odpovědí uchazečů je prováděno na základě předem připravených modelových odpovědí, což zvyšuje efektivitu a zajišťuje spravedlivé posouzení bez subjektivních vlivů ze strany tazatelů. Strukturovaný pohovor podléhá zadokumentování a archivaci.
- **Polostrukturovaný pohovor** je spojením obou výše uvedených forem rozhovorů a snaží se propojit jejich silné stránky a odstranit nedostatky (Koubek, 2015).

Obecná chronologie postupu výběrového řízení probíhá v následujícím pořadí – úvod, představení společnosti a informování uchazeče o pracovní pozici, představení uchazeče, prostor pro otázky uchazeče, závěr s poděkováním, dohodnutí dalšího postupu a zpětná vazba (Šikýř, 2016).

### **Proškolení tazatelů**

Je důležité, aby tazatelé byli obeznámeni s pracovní náplní a očekáváními na obsazovaném místě. Dále si musejí být vědomi zákazu diskriminace na základě pohlaví rasy nebo etnické příslušnosti. Pohovory by měly být vedeny objektivně a spravedlivě pro všechny uchazeče, bez jakýchkoliv předsudků (Armstrong, 2007).

## **Dovednosti tazatele**

Účastníky výběrových pohovorů by měli být nejen specialisté na řízení lidských zdrojů, ale také potenciální budoucí nadřízení uchazečů. Pro obě tyto skupiny je nezbytné, aby se vyvarovaly běžných tazatelských chyb a osvojily si rozvíjení řady dovedností, které umožní zajistit jejich tazatelskou efektivnost. Své dovednosti tazatel využije hned v úvodní části pohovoru, která se skládá z plánování a přípravy. Jejich obsahem je zajištění přijetí kandidátů, zajištění místnosti, která poskytne soukromí pro všechny zúčastněné a kde nebudou rušeni, předání informací o kandidátech všem tazatelům, zajištění informování tazatelů o požadavcích konkrétního pracovního místa, příprava otázek na pohovor a vyjasnění rolí, které budou v procesu výběru zastávat (Foot, Hook, 2002).

Součástí tázací techniky je široká škála typů otázek a jejich správné kladení. Existuje řada způsobů, jak může tazatel otázku formulovat a jak může ovlivnit pravděpodobnou odpověď. Neméně důležitá je i technika aktivního naslouchání. Mezi techniky aktivního naslouchání patří např. udržování očního kontaktu s uchazečem, používání povzbuzujících znaků aj. Jejich využívání umožní tazateli soustředit se na to, co uchazeč sděluje (Foot, Hook, 2002).

Dle Armstronga (2007) je další potřebnou dovedností tazatele vytváření dobrých vztahů s uchazeči, to znamená zajištění „domácího a přátelského prostředí“ a odstranění jakýchkoli nesnází. Uchazeči poté snadněji mluví o svých silných i slabých stránkách.

## **Chyby tazatelů**

Chyby tazatelů při pohovorech úzce souvisí s procesem vnímání. Z mnoha stimulů kolem nás si vybíráme ty, na něž zaměřujeme svoji pozornost. Tento jev se označuje jako selektivní vnímání a to, co si konkrétní jedinec vybere, je ovlivněno jeho předchozími zkušenostmi, osobností a motivací. To se může při pohovorech a hodnocení uchazečů negativně projevit následujícími chybami:

- Haló efekt – posuzování uchazeče na základě prvního dojmu.
- Rychlé rozhodování – unáhlené rozhodování bez získání úplného obrazu o uchazeči.
- Přijímání lidí, kteří jsou jako my – ztotožňování se s uchazeči. Tazatelé mohou být náchylnější k tomu, aby přijali uchazeče, kteří jsou jim podobní.
- Stereotypizace – tedy proces, kdy je jedinec předem zařazen do určité skupiny a následně jsou mu přisuzovány vlastnosti a charakteristiky považované za společné členům této skupiny (např. rasové stereotypy).

- Vytváření předpokladů, shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací (Foot, Hook, 2002).

Shromažďování dostatečných informací o uchazečích, neukvapená rozhodnutí o nevhodnosti uchazeče a sledování všech relevantních informací potřebných k adekvátnímu rozhodnutí jsou obecná pravidla pro eliminaci chyb tazatelů (Foot, Hook, 2002).

### **Testování uchazečů**

Testy mohou pomoci posoudit schopnosti a dovednosti uchazeče, nejsou ale spolehlivým ukazatelem jeho úspěšnosti na novém pracovním místě. Testování uchazečů o pracovní místo doplňuje celkový obraz jejich vhodnosti pro danou pozici. Mezi testovací metody často používané při hodnocení uchazečů se řadí:

- **Testy inteligence**, které jsou nástrojem pro hodnocení duševních schopností uchazečů (numerické myšlení, krátkodobá paměť).
- **Testy osobnosti**, které poskytují informace o osobních vlastnostech uchazečů, které jsou relevantní pro danou pozici. Pro testy osobnosti je využíván dotazník.
- **Testy schopností**, které poskytují informace o tom, jaké znalosti a dovednosti uchazeč má a zda jsou dostatečné pro výkon dané pozice.

Testy jsou užitečné pro získání doplňkových informací o uchazečích, ale je důležité si uvědomit, že jsou pouze jedním z faktorů, které je třeba zvážit při výběru pracovníků. Zadávání testů, ale i jejich výsledky by měly být interpretovány kvalifikovaným odborníkem, psychologem (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

### **Assessment centre**

Další metodu používanou při výběru pracovníků je assessment centre (dále AC). Je to proces, při němž se propojuje několik metod, např. rozhovor, praktické zkoušky aj. Uchazeči se obvykle účastní šetření ve skupinách, přičemž některé aktivity vyžadují interakci s ostatními členy skupiny (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010).

Thorton a Byham (2013) tvrdí, že AC patří podle jejich názoru mezi dva až tři klíčové směry v oblasti personální psychologie za posledních 25 let.

Metody AC se soustředí na individuální pracovní předpoklady uchazečů a jejich schopnost práce ve skupině. Tyto postupy umožňují shromažďovat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech uchazečů za účelem jejich posouzení v kontextu obsazované pracovní pozice (Kociánová, 2010).

Během jednoho AC hodnotí přiměřeně velkou skupinu uchazečů skupina 6–8 posuzovatelů, jimiž jsou psychologové, personalisté a manažeři. Během dvou až čtyř dnů uchazeči absolvují pohovory, úkoly, které jim umožní předvést své dovednosti a schopnosti řeší každodenní simulované problémy, které se vyskytují na obsazované pracovní pozici, dále řeší případové studie, účastní se neřízené skupinové diskuze a projdou testy osobnosti a schopností (Koubek, 2015).

Závěrem AC se hodnotitelé sejdou na poradě hodnotitelů, kde dochází ke sjednocení hodnocení jednotlivých uchazečů, rozhodnutí o zamítnutých a vhodných uchazečích, na něž budou vypracovány hodnotící zprávy. Konečné rozhodnutí o výběru uchazeče je v pravomoci nadřízeného obsazované pracovní pozice (Kociánová, 2010).

Dle Armstronga (2007) poskytuje dobře provedený proces AC spolehlivější predikci budoucího pracovního výkonu a rozvoje uchazeče, než když posuzování uchazeče provádějí linioví manažeři nebo personální manažeři tradičním a často nekvalifikovaným způsobem. Na druhé straně AC poskytuje uchazečům možnost poznat zblízka organizaci a její hodnoty a lépe se rozhodnout, zda by práce v této organizaci pro ně byla vhodná.

### **Zkoumání referencí**

Reference jsou poskytovány lidmi z předchozích pracovišť nebo ze školy. Tento proces je realizován pouze na základě souhlasu uchazeče a zaměřuje se na rozšíření informací o jeho odborných dovednostech a potenciálu (např. pracovní povinnosti, pravomoci, dosažené výsledky atd.) (Šikýř, 2016).

### **3.4 Adaptace pracovníků**

Vajner (2007) a další autoři tvrdí, že nábor a výběr pracovníka nekončí jeho přijetím. Následuje období, kdy se uchazeč osvědčuje v reálných podmínkách práce. Během této doby je důležité mu pomoci rozvinout jeho potenciál, který byl při výběru jen odhadován. Zařazení pracovníků a jejich adaptace je posledním krokem výběrového procesu a zároveň prvním krokem toho pracovního. Je to proces, během kterého se pracovníci přizpůsobují pracovnímu a sociálnímu prostředí.

Vlastní adaptaci předchází neméně důležitý úkon, tedy podpis pracovní smlouvy, dokumentu, který stvrzuje dohodu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem a upravuje vztahy mezi oběma stranami, včetně povinností a práv každého z nich. Nezbytnou součástí je také absolvování vstupní lékařské prohlídky před nástupem do zaměstnání, předání

pracovněprávních dokumentů novému zaměstnavateli a zařazení nového pracovníka do personální evidence (Koubek, 2015).

Lidé vykazují různou míru adaptability, protože mají odlišné předpoklady pro zvládání změn. Tato schopnost adaptace závisí na individuálních vlastnostech a je ovlivněna sociálními faktory, které naplňují sociální potřeby, jako jsou pocit bezpečí, sounáležitost a pracovní spokojenost. Adaptabilita je klíčovým faktorem nejen pro úspěšné zvládání pracovních výzev, ale také pro efektivní začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a organizace (Kociánová, 2010).

Po vstupu pracovníka do organizace se spouští adaptace, kterou lze definovat jako proces, kdy se jedinec přizpůsobuje prostředí, v němž plní své pracovní úkoly (Mayerová, Růžička, 2000).

Armstrong (2007) doporučuje věnovat dostatečnou pozornost uvádění nových pracovníků do organizace. To zahrnuje specifické postupy spojené s prvním pracovním dnem a následně poskytuje nezbytné informace potřebné k rychlé a efektivní adaptaci. Cílem tohoto procesu je překonat počáteční období, kdy je pro nového pracovníka vše cizí a neznámé, co nejrychleji u něj vytvořit pozitivní postoj k organizaci, neboť je to její první příležitost budovat loajalitu nového pracovníka a přesvědčit ho, že právě v této firmě chce pracovat. Tímto procesem se postupně vytváří prostředí, se kterým se nový pracovník identifikuje, zvýší se pravděpodobnost jeho stabilizace. Dále je zde také snaha o co nejrychlejší dosažení žádoucí pracovní výkonnosti po nástupu pomocí plánovaného a systematického učení nového pracovníka a minimalizace pravděpodobnosti jeho brzkého odchodu.

### **3.4.1 Průběh adaptace a adaptační proces**

Kociánová (2010) rozděluje adaptační proces do několika fází. První fáze začíná u pracovníka v momentě plánované změny, kdy začíná přemýšlet o přechodu na novou situaci a výhodách a nevýhodách s tím spojených. Jakmile nastane působení nových podmínek, vstupuje do druhé fáze, zde již pociťuje dopady prvních změn. Další fází je postupné přizpůsobování se novým skutečnostem a celý proces končí čtvrtou fází, kdy je přechod úspěšně dokončen a pracovník se přizpůsobil novým podmínkám.

Šikýř (2016) a Kociánová (2010) se shodují, že adaptaci je možno rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace je realizována systematicky v rámci adaptačního programu pod vedením nadřízeného manažera, personálního oddělení nebo zkušeného

spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá mimo oficiální aktivity organizace. Je to přirozený a nepřímý proces, který je ovlivněn mezilidskými vztahy mezi spolupracovníky, a má významný dopad na to, jak se novému pracovníkovi daří začlenit do pracovní skupiny.

Adaptace probíhá ve dvou rovinách, a to v rovině pracovní a sociální. V průběhu pracovní adaptace se pracovník postupně přizpůsobuje novým pracovním podmínkám a požadavkům, které jsou na danou pozici kladeny. Sociální adaptace je proces, který se zaměřuje na začlenění pracovníka do jeho pracovního kolektivu a firemní kultury organizace. (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

Pracovní a sociální adaptaci od sebe nelze oddělit, jsou úzce propojené a navzájem se ovlivňují. Úspěšné zvládnutí pracovní a sociální adaptace pracovníka má dopady na jeho stabilizaci v podniku, ovlivňuje jeho pracovní spokojenost a výkonnost (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

Orientace je dle Koubka (2015), který používá pojem orientace pro řízení adaptačního procesu, specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit uzpůsobený pro každý druh pracovního místa, pracoviště i organizaci, jehož hlavním záměrem je usnadnit a urychlit proces, v rámci kterého se noví pracovníci seznamují se svými novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, nezbytnými znalostmi a dovednostmi, aby co nejrychleji dosáhli požadované úrovně pracovního výkonu. Hlavním záměrem orientace je umožnit novým pracovníkům co nejrychleji a bez stresu se integrovat do pracovního kolektivu, přizpůsobit se stylu práce v útvaru i organizaci, získat přehled o jejím fungování a identifikovat se s cíli organizace.

### **Orientace nových pracovníků se zaměřuje na následující tři oblasti:**

**Celopodniková orientace** – poskytuje informace o organizaci jako celku, o jejím fungování a firemní kultuře pro všechny pracovníky.

**Útvarová (popř. skupinová či týmová) orientace** – postihuje některá specifika a detaily práce v organizační jednotce (pracovní skupině nebo týmu), kde je pracovní pozice obsazována. Obsahově je společná pro všechna pracovní místa v útvaru.

**Orientace na konkrétní místo** – konkretizuje charakter a obsah práce na dané obsazované pracovní pozici.

Adaptace pracovníků je důležitým procesem, který má zásadní vliv na jejich stabilizaci v organizaci a pracovní výkon. Bedrnová, Nový a kol. (2009) řadí manažery a pracovníky personálních útvarů k rozhodujícím subjektům, které plánují a řídí adaptační proces, aby byl co nejefektivnější. Objekty tohoto procesu jsou pracovníci nově nastupující do organizace,



pracovníci vracející se do ní po delší době (např. ženy po rodičovské dovolené, po dlouhodobé nemoci apod.) a pracovníci, kteří mění svou pracovní pozici. Bedrnová, Nový a kol. (2009) popisují postup adaptace nového pracovníka z pohledu organizace v logickém pořadí:

- **Seznámení se s problematikou adaptace a volba metodických prostředků jejího řízení.**
- **Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem** – poskytnutí základních informací o organizaci a jejích cílech, principech systému práce s lidmi, vyjasnění vstupních očekávání pracovníka.
- **Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo** – obeznámení pracovníka s daným pracovištěm, úkoly a podmínkami práce.
- **Představení nového pracovníka pracovní skupině** – uvedení jeho odborných znalostí, zkušeností, kvalifikace a praxe.
- **Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy** – představení členů pracovní skupiny novému zaměstnanci včetně jejich profesního zastoupení, odbornosti, zvyklostí a tradic.
- **Určení garanta-konzultanta** s odbornými znalostmi a osobnostními předpoklady pro tuto pozici z řad vhodných pracovníků.
- **Zpracování plánu či programu adaptace za účasti garanta** a nového pracovníka s přihlédnutím k jeho osobním charakteristikám a potřebám.
- **Průběžné sledování pracovníka** při pracovní činnosti a začleňování do skupiny, včetně poskytování zpětné vazby o jeho výkonu.
- **Pravidelný monitoring a systémová kontrola** plnění adaptačního plánu.
- **Závěrečné hodnocení adaptačního procesu.**

### 3.4.2 Adaptační program a adaptační plán

Adaptace formou adaptačního programu začíná pro nového pracovníka dnem jeho nástupu do práce a zahrnuje různé formy vzdělávání, které se mohou konat jak na pracovišti, tak mimo ně. Instruktaž, asistování, rotace práce apod. patří mezi metody vzdělávání na pracovišti. Mimo pracoviště se může pracovník zúčastnit semináře, případové studie, pracovní porady apod. Adaptační program je ukončen rozhodnutím manažera, např. uplynutím zkušební doby (Němec, Bucman, Šikýř, 2014).

## **Onboarding**

Po úspěšném výběru pracovníka následuje onboarding. Tento proces, často označovaný jako adaptace nováčků, nově přijaté pracovníky seznamuje s firemní kulturou, pracovními postupy a novým kolektivem.

Onboarding není jen o administrativních procesech, ale jde v něm také o vytvoření prvního dojmu a nastavení správného směru budoucího rozvoje pracovníka ve společnosti. Kvalitní onboarding může mít výrazný dopad na udržení nových pracovníků ve společnosti, jejich produktivitu a celkovou spokojenost.

Hladký přechod nových pracovníků do firemního prostředí zvyšuje jejich zapojení a loajalitu vůči společnosti. První den v práci je pro společnost příležitostí udělat na nové pracovníky dobrý dojem a pozitivně je naladit na další dny a týdny. Je důležité mít přesně stanovený program dne a zajistit, aby byl nový pracovník proveden po společnosti, představen týmu, seznámen s firemní kulturou a hodnotami, a dbát na to, aby nebyl ponechán sám bez potřebných informací. Je nezbytné mít předem připravené pracovní smlouvy k podpisu a další dokumenty k prostudování a neopomenout ani základní praktické záležitosti, jako je seznámení s provozem kuchyňky, kantýny, umístěním šaten atd., což novému pracovníkovi usnadní orientaci. Po prvním dni přichází nejdůležitější část onboarding. Adaptační proces po nástupu může v každé společnosti vypadat jinak. Nejčastěji probíhá tak, že nový pracovník absolvuje různá krátká školení s různými pracovníky firmy a postupně se seznamuje s fungováním jednotlivých oddělení, poznává, kdo s kým spolupracuje. Hlavním úkolem personálního oddělení je navrhnout celý proces onboarding tak, aby nad ním měl kontrolu nadřízený nového pracovníka, aby se do něj zapojil celý tým, ale zároveň, aby kolegové nebyli příliš přetížení. Cílem je zajistit, aby nový pracovník získal veškeré potřebné informace a cítil se v novém pracovním prostředí pohodlně.

V dnešní konkurenční době je význam onboarding nezastupitelný. Je to první krok k vytvoření dlouhodobého vztahu mezi pracovníkem a společností, a proto by měl být řádně a pečlivě naplánován a prováděn (Alma Career, 2021; Vema, 2023).

## **Adaptační plán**

Adaptační plán je individuální pro každou organizaci a konkrétní pracovní pozici a obvykle bývá nastaven na časový horizont mezi třemi až šesti měsíci po nástupu (Vajner, 2007).

Adaptační plán je důležitým nástrojem, který má novému pracovníkovi pomoci se rychle a úspěšně začlenit do pracovního kolektivu a zvládnout novou pracovní roli. Při tvorbě adaptačního plánu pro nového pracovníka je třeba zohlednit následující faktory: Obsah adaptačního plánu by měl odpovídat složitosti práce, kterou bude dotyčný vykonávat. Struktura plánu by měla reflektovat povahu práce, včetně délky období, na které je plán navržen. Od toho se odvíjí i forma adaptačního plánu – může jít o stručný přehled, nebo podrobný program s pevnými termíny úkolů. Adaptační plán by měl vzít v úvahu dosavadní pracovní zkušenosti nového pracovníka, měl by reflektovat úroveň jeho dosaženého vzdělání a měl by být sestaven s ohledem na individuální potřeby a zájmy nového pracovníka. Adaptační plán je úspěšnější, když má nový pracovník k dispozici zkušeného garanta (mentora), který mu pomůže seznámit se s prací, kolektivem a organizací jako takovou (Bedrnová, Nový a kol., 2009).

### **Buddy program**

Dle Bartáka (2011) zkušený pracovník, který je nazýván patronem, pomáhá novému pracovníkovi začlenit se do organizace a zvládnout novou pracovní roli, jak z odborného, tak i sociálního hlediska. Přidělený patron je pro nového pracovníka v průběhu celého adaptačního procesu průvodcem, který mu pomáhá zvládat stanovené úkoly, ulehčuje mu orientaci v novém prostředí a je pro něj zdrojem cenných informací a podpory. Cílem této pomoci je, aby se nový pracovník po absolvování adaptačního procesu stal plnohodnotným pracovníkem na dané pozici.

### **Hodnocení průběhu adaptačního programu**

Pro zdárný průběh a hodnocení účinnosti adaptačního procesu je klíčová těsná spolupráce personálního útvaru s bezprostředně nadřízenými nového pracovníka. Personální oddělení ze získaných informací připravuje strategii a časový plán adaptace pro různé kategorie pracovních pozic, vytváří písemné materiály pro efektivní začlenění. Role personálního oddělení tedy spočívá v celkové organizaci procesu adaptace a poskytování metodického vedení. Dále provádí školení vedoucích pracovníků na všech úrovních s důrazem na proces adaptace, neboť bezprostřední nadřízení mají zásadní vliv na to, jak se noví pracovníci v praktické části adaptace začlení do organizace. Nedílnou součástí celého adaptačního procesu by mělo být soustavné hodnocení nového pracovníka (Koubek, 2015).

Personální útvar získává od nových pracovníků zpětnou vazbu o jejich adaptaci prostřednictvím naplánovaných schůzek nebo distribucí formulářů. Cílem je zjistit, kde je potřeba adaptační program zlepšit (Dvořáková, 2012).

Nejefektivnější zpětnou vazbou realizace adaptačního programu je formální a neformální hodnocení nového pracovníka manažerem. Neformální hodnocení je průběžné a může probíhat kdykoliv během adaptačního procesu. Pro manažera a nového pracovníka představuje příležitost, aby si promluvili o pracovním výkonu a o tom, jak se nový pracovník začleňuje do organizace. Může pomoci včas identifikovat problémy a navrhnout řešení. V průběhu formálního hodnocení, které je závěrečným krokem adaptačního programu, se manažer s novým pracovníkem setká, aby se společně podívali zpět na proces jeho adaptace a prodiskutovali, jak se nový pracovník začlenil do organizace (Šikýř, 2016).

### **3.5 Generace Z**

Generace Z, zahrnující osoby narozené mezi lety 1997 až 2012, se stává dominantní silou na světovém trhu práce. Tato generace, čítající více než 2 miliardy osob, tj. asi 30% světové populace, se stane do roku 2025 hybnou silou světové ekonomiky. Vyrostla on-line na sociálních sítích a neustálé připojení na internet bere jako přirozenou součást svého života. Pro příslušníky generace Z má zásadní význam, jak jsou úspěšní, jak je okolí vnímá a uznává za jejich dosažené úspěchy. Nalézají radost v činnostech, které je naplňují, a aktivně hledají příležitosti k zábavě. Peníze pro tuto generaci nejsou jediným hnacím motorem. Vyhledávají především práci, která dává smysl a přináší pozitivní dopad na společnost. Neváhají opustit stabilní zaměstnání, pokud jim nepřináší dostatečné uspokojení, či vyměnit sedavé zaměstnání za nové příležitosti. Vyznačují se skvělou orientací v moderních trendech, které dokážou využít ve svůj prospěch. Osobní život je pro ně důležitější než práce. Na trhu práce už teď mění zaběhnutý systém – 53 % lidí z generace Z nemá v plánu pracovat na jednom místě déle než tři roky. Rozšířili pojem tzv. digitálního nomádství, které lidem umožňuje pracovat na dálku a nebýt připoutáni v jedné kanceláři. Zástupci generace Z chtějí vydělávat peníze a při tom cestovat po světě. Mladí lidé požadují smysluplnou práci s flexibilní pracovní dobou, zkrácené pracovní úvazky a možnost práce na dálku.

Pro firmy je důležité naučit se tuto generaci efektivně oslovovat a nabízet jí pracovní prostředí a benefity, které jí udrží. Je nezbytné, aby firmy příslušníky generace Z vnímaly

jako partnery a aktivně naslouchaly jejich potřebám a preferencím. Adaptace firemní kultury a náborového procesu na její specifika (využití on-line kanálů – sociální sítě, Instagram, vytvoření atraktivních kariérních stránek s příběhy reálných zaměstnanců, spolupráce s influencery a jiné) je klíčová pro udržení konkurenceschopnosti na trhu práce (Forbes, 2023, Sítě v hrsti, 2023).

## 4 Praktická část

Ve druhé části diplomové práce se nachází popis vybrané společnosti, dále je zde zkoumán proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Práce zahrnuje provedení dotazníkového šetření mezi stávajícími pracovníky a byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s pracovníci HR. Získaná data jsou analyzována s cílem identifikovat případné nedostatky či problémy v již zmíněných procesech. Následně jsou v rámci této práce navržena možná řešení identifikovaných problémů s primárním cílem optimalizovat a zlepšit procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve zkoumané organizaci. Navrhovaná řešení jsou pečlivě odvozena z teoretických poznatků z první části diplomové práce a jsou přizpůsobena specifickým potřebám zkoumané společnosti.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost X, s.r.o., byla založena v roce 2019 a v jejím čele stojí dva jednatele, z nichž každý vlastní padesátiprocentní obchodní podíl ve společnosti. Základní kapitál 100 000,- byl zcela splacen. Hlavním zaměřením společnosti X je provoz rozsáhlého paintballového areálu v Praze.

Předmětem podnikání výše uvedené společnosti X je podle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin a přeprava, nákup, prodej, půjčování a uschovávání zbraní a střeliva. Hlavní obchodní aktivitou společnosti je poskytování služeb v oblasti volnočasových adrenalinových zážitků na pěti paintballových hřištích, včetně půjčovny paintballového vybavení.

V blízké době společnost rozšíří své podnikatelské aktivity o hernu s virtuální realitou v centru Prahy. V současnosti probíhá v pronajatých prostorech rozsáhlá rekonstrukce, aby vše vyhovovalo požadavkům pro tuto hernu.

Společnost X vykonává své podnikatelské aktivity v Praze, s hlavním zaměřením na domácí trh. Neomezuje se pouze na tuzemskou klientelu, ale díky kvalifikovaným pracovníkům, kteří ovládají různé jazyky včetně angličtiny a němčiny, je schopna poskytovat komplexní a kvalitní služby i klientům ze zahraničí, které získává mimo jiné i díky spolupráci s cestovními agenturami a hotely. Převažujícími zákazníky společnosti jsou především fyzické osoby, které služby nakupují pro vlastní potřebu nebo pro potřeby

svých blízkých či přátel. Silícím trendem je také zvyšující se podíl firemních zákazníků, kteří chtějí svým zaměstnancům poskytnout adrenalinové volnočasové aktivity.

### **Stručná charakteristika paintballu a další nabízené služby**

Paintball je adrenalinový sport využívající zbraní, které vystřelují želatinové kuličky, známé také jako tzv. paintballs. Tyto kuličky obsahují netoxické vodou rozpustné barvivo různých barev. Při zásahu cíle praskne skořápka kuličky, což způsobí potřísnění okolí barvivem – a takto označený hráč je vyřazen ze hry. Paintballové zbraně dosahují dostřelu kolem padesáti metrů a jsou poháněny buď CO2 nebo stlačeným vzduchem. Rychlost kuličky při výstřelu může dosahovat až 90 m/s.

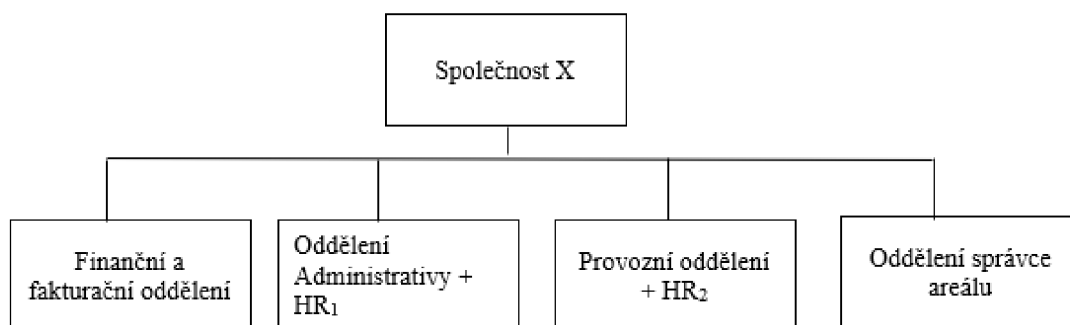
Společnost nabízí následující služby: **Veřejné hry** jsou zaměřeny na jednotlivce nebo skupiny profesionálních či amatérských hráčů, kteří se chtějí utkat a užít si příjemné odpoledne. O bezpečný průběh hry se starají zkušení organizátoři. **Privátní hry** – zakoupením této služby získává uzavřená skupina hráčů po určitou dobu exkluzivní přístup k jednomu celému tematickému hřišti. Součástí této nabídky je plné zapůjčení paintballové výstroje. Během celé hry má skupina svého osobního organizátora, který se stará o průběh akce. **Noční paintball** – hra na osvětleném venkovním hřišti v Praze. **Školní akce** nabízejí neobvyklý zážitek pro školní výlet spojený s adrenalinem, zábavou a širokou škálou herních scénářů paintballu za výhodných cenových podmínek. **Junior Party Paintball** – soukromá oslava dětských narozenin s dobrodružným nádechem, během níž jsou dětem poskytnuty dětské výzbroje a speciální paintballové pistole. Současně může po předchozí rezervaci v zázemí hřiště proběhnout oslava narozenin spolu s objednaným občerstvením. **Profi trénink** – možnost účastnit se pravidelných tréninků nebo si objednat celodenní soukromou lekci Pro School, kterou vedou zkušení hráči z profesionálních divizí. **Rozlučka se svobodou** – netradiční předsvatební rozloučení ženicha se svobodou plné adrenalinu a nekonvenční zábavy. **Firemní akce** – teambuildingy – pořádání firemních paintballových turnajů s širokým doprovodným programem přizpůsobeným individuálním požadavkům.

### **Organizační a řídicí struktura**

Vedení společnosti X tvoří dva jednatele, kteří zastávají manažerské pozice. Společnost zaměstnává celkem 37 pracovníků. Jednatelům jsou přímo podřízeni čtyři pracovníci, kteří zajišťují chod jednotlivých oddělení. Pracovnice finančního a fakturačního oddělení je zodpovědná za finanční stránku společnosti, fakturaci, vedení účetnictví a další ekonomické

činnosti. Pracovnice z oddělení administrativy a HR má na starosti personální a administrativní záležitosti společnosti a pracovník z provozního oddělení a HR zodpovídá za provoz paintballového areálu a personální záležitosti. Poslední ze čtveřice přímých podřízených je správce areálu. Tři prvně jmenovaní jsou zaměstnání na hlavní pracovní poměr. Jelikož paintballové aktivity jsou čistě sezonní záležitostí, kterou lze provozovat v období od jara do podzimu, zaměstnává společnost 34 pracovníků na dohodu o provedení práce. Dle délky zaměstnání a získaných zkušeností zastávají různé pozice, kde je kladen důraz na samostatné rozhodování, organizační schopnosti a zodpovědnost. Senior organizátor je zkušený pracovník, který má v daný den dohled nad celým areálem, dohlíží na bezproblémový průběh paintballových aktivit na jednotlivých hřištích a řeší vzniklé provozní záležitosti. Hlavní organizátor zajišťuje paintballové aktivity pro skupinu hráčů na konkrétním hřišti a ve spolupráci s junior organizátory se stará o jejich hladký průběh. Junior organizátoři pomáhají s organizací paintballových aktivit, získávají základní zkušenosti s organizováním her a zároveň se učí od zkušenějšího hlavního organizátora. Na základě získaných zkušeností, organizačních schopností, samostatného rozhodování a zodpovědnosti pak junior organizátoři postupují na vyšší pozici hlavního organizátora.

Obrázek 7 – Organizační struktura společnosti X



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

#### 4.1.1 Plánování a odhad pracovníků

Při plánování pracovníků vycházejí jednatelé společnosti z personálního plánu, který odráží zkušenosti a informace z předchozích let a je aktualizován, aby odpovídal potřebám společnosti. Vzhledem k sezonní povaze své činnosti zaměstnává převážně středoškolské a vysokoškolské studenty na dohodu o provedení práce, kteří po absolvování školy ze společnosti většinou odcházejí. Společnost tak průběžně doplňuje stavy pracovníků



v závislosti na odchodech těch předchozích, potřebě pokrýt výpadky pracovníků během prázdnin a také na počtu a velikosti nasmlouvaných akcí. Noví pracovníci jsou přijímáni vždy na pozici junior organizátorů.

#### **4.1.2 Vyhledávání a výběr pracovníků**

Pro nábor nových pracovníků společnost využívá především zveřejnění inzerátu na webu [www.fajn-brigady.cz](http://www.fajn-brigady.cz). Dalším zdrojem naboru nových pracovníků je inzerát s popisem pracovní pozice na webových stránkách společnosti. Minimum nových zájemců o práci přichází do společnosti na základě doporučení stávajících pracovníků.

Oddělení HR společnosti provede v první fázi selekci zaslaných životopisů a vybere vhodné uchazeče, kteří jsou kontaktováni e-mailem nebo telefonicky. Společnost provádí polostrukturované rozhovory, které jí umožňují získat o uchazečích další informace, které nejsou obsaženy v jejich životopisech. Během pohovoru je uchazečům vysvětlena pozice organizátora, která nevyžaduje žádné specifické dovednosti ani předchozí pracovní zkušenosti, podmínky finančního ohodnocení a časový rozvrh směn, který závisí na množství pořádaných akcí. Po ukončení výběrového procesu jsou uchazeči informováni o výsledku výběrového řízení prostřednictvím e-mailu. V případě, že jsou úspěšní a jsou přijati, jsou jim sděleny další kroky.

V poskytování služeb sehraje lidský faktor významnou roli. Při prvním kontaktu s pracovníky si zákazník vytváří první dojem, a proto je klíčový jejich přístup, profesionální chování, ochota atd. Z tohoto důvodu má společnost zájem vybrat co nejlepší pracovníky.

#### **4.1.3 Adaptace pracovníků**

Adaptace nových pracovníků na pozici organizátora probíhá většinou během prvních tří týdnů. Organizátoři pracují na DPP, kde není sjednána zkušební lhůta. Adaptace nových pracovníků začíná během prvního dne, kdy v kanceláři HR oddělení podepisují dohody o provedení práce. Poté probíhá ve společných prostorech prezentace o společnosti, v níž jsou seznámeni s jejím chodem, strukturou a firemní kulturou. Dále jsou informováni, že obdrží na svůj e-mail „Manuál organizátora“, v němž naleznou základní informace o chodu paintballového areálu a důležité kontakty. Pracovnice HR oddělení s oprávněním školit BOZP a PO nové pracovníky proškolí prostřednictvím prezentace a instruktážního videa se zásadami BOZP a PO. Po absolvování tohoto školení noví pracovníci podepisují dokument, kterým potvrzují, že byli řádně seznámeni s pravidly BOZP a PO. Poté se nového pracovníka

ujímá nadřízený pracovník – hlavní organizátor, který zajistí prohlídku rozsáhlého areálu s pěti paintballovými hřišti včetně zázemí, aby se nový pracovník lépe zorientoval v terénu. Hlavní organizátor dále představí nového pracovníka stávajícímu pracovnímu kolektivu a společně s ním se pak domluví na plánu směn. V rámci procesu adaptace je každému novému pracovníkovi přidělen kolega, tzv. „buddy“, který mu je nápomocen při seznamování s pracovními procesy a při začleňování do kolektivu. Během adaptačního procesu probíhají specializovaná školení nového pracovníka v režii pracovního týmu a bezprostředního nadřízeného. Dle interních pravidel společnosti je stanoveno, že všichni noví pracovníci musejí absolvovat školení, jak zacházet s paintballovými zbraněmi, aby došlo k minimalizaci nebezpečných situací. Rozhodnutí o dalších specializovaných školeních leží v kompetenci přímého nadřízeného, který určuje směřování nového pracovníka v rámci týmu. Po uplynutí tří týdnů po nástupu nového pracovníka probíhá hodnotící pohovor, kdy se vyhodnocuje jeho působení a spokojenost ve společnosti.

## **4.2 Dotazníkové šetření**

Jako primární metoda pro posouzení současného procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti X bylo použito dotazníkového šetření. Toho se zúčastnilo 31 pracovníků z celkového počtu 33 (pozice – senior organizátor, hlavní organizátor a junior organizátor). Průzkum byl prováděn prostřednictvím on-line platformy Survio.com a distribuce dotazníku probíhala prostřednictvím firemní skupiny na sociální síti WhatsApp. Dotazník obsahoval 27 otázek, které zahrnovaly uzavřené otázky s možnostmi odpovědí „ano“, „ne“ a „nevím“, otázky s více možnými odpověďmi, otázky s Likertovou škálou (kdy respondenti vyjadřují názor na škále hodnocení, např. „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“) a v neposlední řadě také škálové otázky (kdy respondenti hodnotí určitý aspekt na škále). V dotazníku byly také tři otevřené otázky, které respondentům umožnily vyjádřit svůj názor. Jedna z těchto otázek nebyla povinná, a proto na ni neodpověděli všichni respondenti. Odpovědi respondentů byly anonymní.

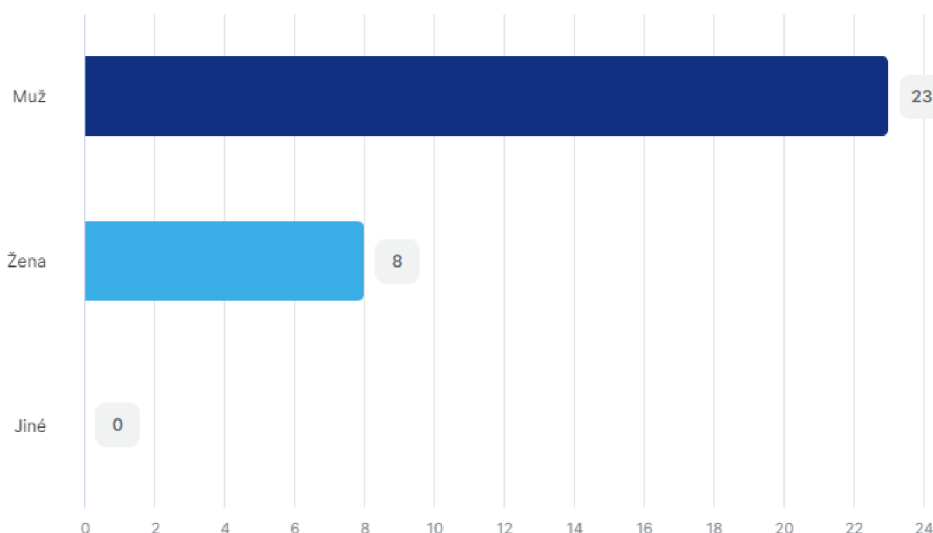
Otázky v dotazníku byly rozděleny do čtyř oblastí. První obsahovala otázky zaměřené na základní údaje o respondentech, druhá na proces vyhledávání pracovníků, třetí se týkala výběrového řízení a poslední oblast se zabývala procesem adaptace pracovníků. Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit úroveň komunikace ve společnosti X během procesu

vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků, identifikovat případné problémy i nedostatky a na základě získaných dat navrhnout možná opatření vedoucí k jejich zlepšení.

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Jak je patrné z povahy samotného paintballu, tyto aktivity jsou primárně orientovány na mužskou populaci, což se odráží i v údajích získaných z dotazníkového šetření. Z celkového počtu 31 respondentů je 23 mužů (což představuje 74,2 % respondentů) a 8 žen (25,8 %). Toto rozložení vypovídá o preferenci mužského pohlaví (včetně mladých mužů) ve vztahu k paintballu.

Graf 1 – Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 2. Jaký je Váš věk?

Výsledky prezentované v tabulce č. 4 ukazují, že nejčastější věkovou kategorií jsou pracovníci ve věku 18 let, kteří tvoří 22,6 % respondentů. Následuje 6 pracovníků ve věku 19 let, což představuje 19,4 % respondentů, dále 5 pracovníků ve věku 17 let (16,1 %), 4 pracovníci ve věku 16 let (12,9 %) a 3 pracovníci ve věku 20 let (9,7 %). Ostatní věkové skupiny, konkrétně pracovníci ve věku 21, 22 a 24 let, jsou reprezentovány každá 6,5 % respondentů. Věková struktura respondentů odpovídá věkové struktuře v rámci společnosti, kdy převážnou část tvoří studenti středních a vysokých škol.

Tabulka 4 – Věkové kategorie respondentů

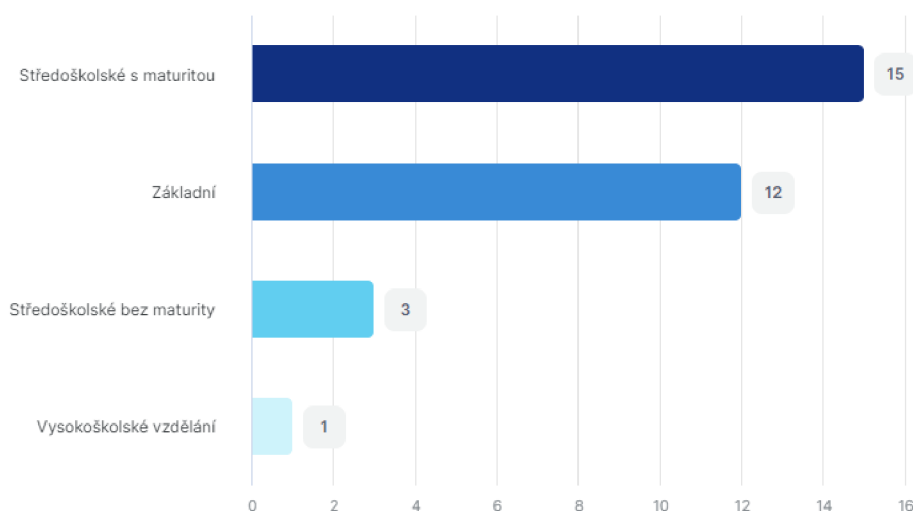
ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
18	7	22.6%
19	6	19.4%
17	5	16.1%
16	4	12.9%
20	3	9.7%
24	2	6.5%
22	2	6.5%
21	2	6.5%

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Na otázku týkající se nejvyššího dosaženého vzdělání ve společnosti X odpovědělo 31 respondentů, z nichž nejvyšší počet 15 pracovníků (48,4 %) dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou, další početnou skupinou byli pracovníci s dosaženým základním vzděláním, a to celkem 12 (38,7 %). Dále následují pracovníci se středoškolským vzděláním bez maturity, kterého dosáhli 3 pracovníci (9,7 %) a jeden pracovník společnosti X dosáhl vysokoškolského vzdělání (3,2 %). Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání tak odpovídá věkové struktuře v otázce č. 2, kdy převážná část pracovníků jsou studenti středních a vysokých škol.

Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

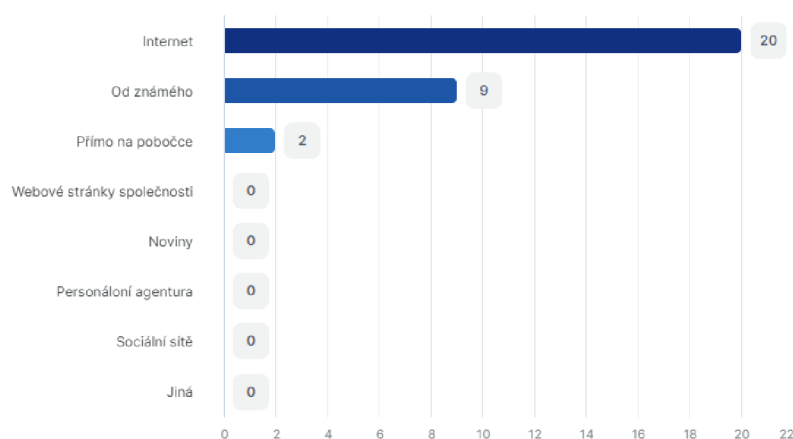


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

#### 4. Kde jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici?

Otázka byla cílena na způsob, jakým se respondenti dozvěděli o nabídce volné pracovní pozice. Odpověď respondenti vybírali z nabízených možností s tím, že mohli současně doplnit další, která nebyla v nabídce uvedena. Žádný z respondentů nevyužil možnosti vlastní odpovědi, všichni využili možnosti z výběru nabízených odpovědí. Z celkových 31 respondentů se jich 20 (64,5 %) dozvědělo o nabízené pracovní pozici na internetu, respektive na portálu fajn-brigády.cz. Druhou nejčastější odpovědí bylo doporučení od známého, takto se o nabízené pracovní pozici dozvědělo 9 respondentů (29 %) a pouze dva respondenti (6,5 %) se o pracovní pozici dozvěděli přímo na pobočce společnosti X. Další možnosti jako sociální sítě, webové stránky společnosti, personální agentura a noviny nebyly v odpovědích zastoupeny.

Graf 3 – Jak se respondenti dozvěděli o nabízené pracovní pozici

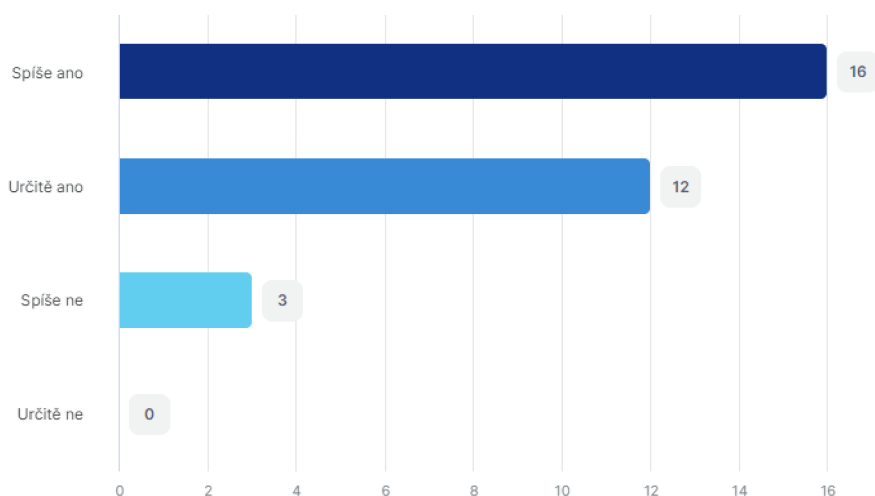


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

#### 5. Zjistil/a jste z inzerátu všechny nezbytné informace?

Z 31 respondentů jich 16 (51,6 %) odpovědělo na otázku, zda našli v inzerátu všechny nezbytné informace o pracovní pozici, „spíše ano“. Dalších 38,7 %, tj. 12 respondentů, odpovědělo „určitě ano“ a 9,7 %, tj. 3 respondenti, odpovědělo „spíše ne“. Odpověď „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Graf 4 – Kvalita informací v pracovním inzerátu

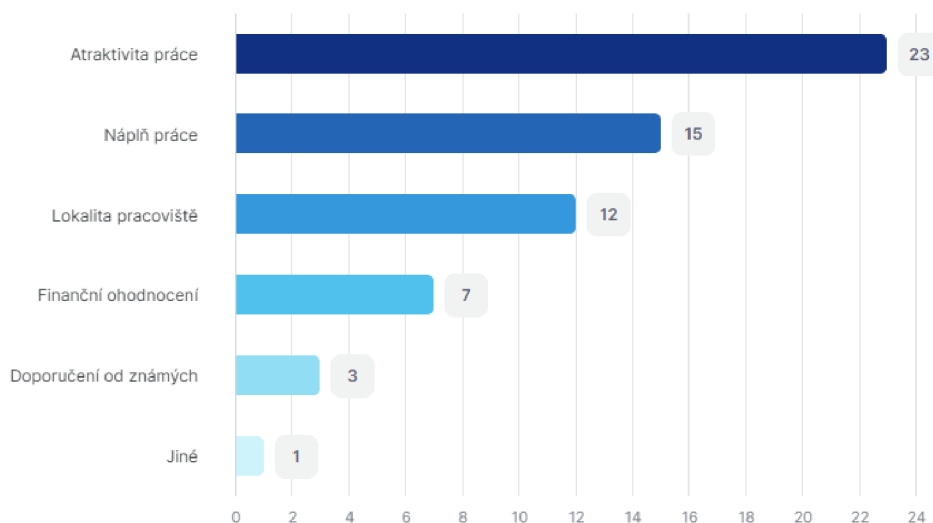


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 6. Co Vás na pracovním inzerátu nejvíce zaujalo?

Tato otázka se zaměřovala na faktory, které respondenty nejvíce zaujaly na nabízené pracovní pozici. V této otázce mohli respondenti zvolit jednu nebo více možných odpovědí. Nejčastější odpovědí byla atraktivita práce, kterou zvolilo 23 respondentů (37,7 %), náplň práce oslovila 15 respondentů (24,6 %), 12 respondentů (19,7 %) zaujala lokalita pracoviště. Pro dalších 7 respondentů (11,5 %) sehrálo roli zajímavé finanční ohodnocení, 3 respondenty (4,9 %) zaujalo doporučení od jejich známých a jeden z respondentů zvolil odpověď jiné bez konkrétního upřesnění.

Graf 5 – Co respondenty na pracovní pozici zaujalo

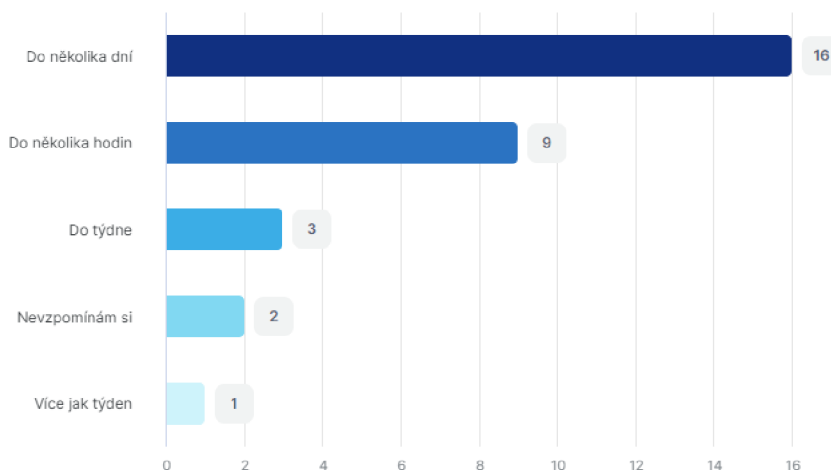


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 7. Za jak dlouho přišla zpětná vazba na Vaši poptávku po pracovní pozici?

16 (51,6 %) respondentů uvedlo, že jim zpětná vazba přišla do několika dní, 9 (29 %) respondentů dostalo zpětnou vazbu do několika hodin. Do jednoho týdne dostali odpověď 3 respondenti (9,7 %). Z grafu č. 6 vyplývá, že jeden respondent (3,2 %) dostal zpětnou vazbu za dobu delší než týden a zbylí dva respondenti (6,5 %) si nevzpomněli.

Graf 6 – Doba, za kterou byli respondenti kontaktováni

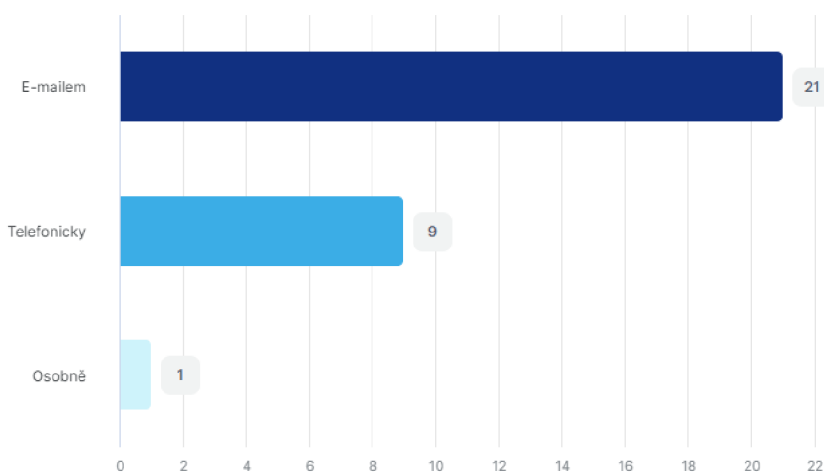


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 8. Jak jste byli zaměstnavatelem kontaktováni?

V odpovědích ohledně způsobu, jak byli respondenti na základě zaslání životopisu kontaktováni ze strany zaměstnavatele, uvedlo 21 respondentů (67,7 %), že byli kontaktováni e-mailem. Telefonicky bylo kontaktováno 9 respondentů (29 %), zatímco osobní setkání na pobočce společnosti X uvedl pouze jeden respondent (3,2 %).

Graf 7 – Jak byli respondenti kontaktováni

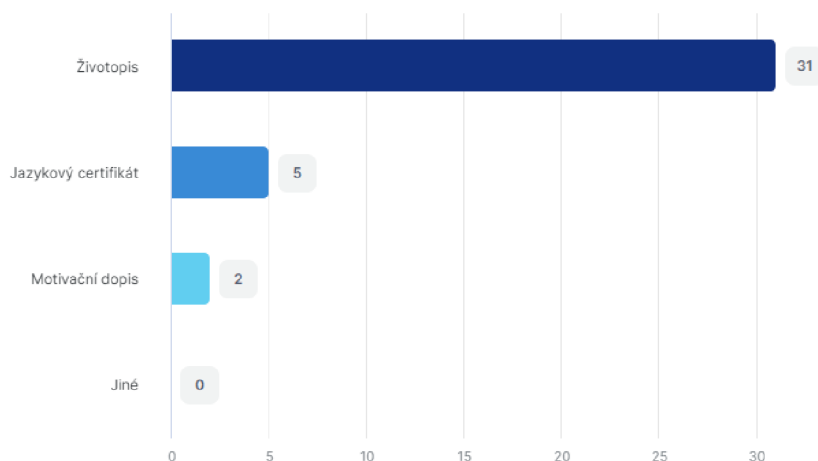


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 9. Které dokumenty jste zasílal/a v odpovědi na nabídku práce?

Z grafu je patrné, že všichni respondenti zasílali jako součást své odpovědi na pracovní nabídku životopis, kromě toho 5 z nich přikládalo k životopisu také jazykový certifikát a dva respondenti zasílali i motivační dopis.

Graf 8 – Dokumenty, které uchazeči zasílali v odpovědi na nabídku práce

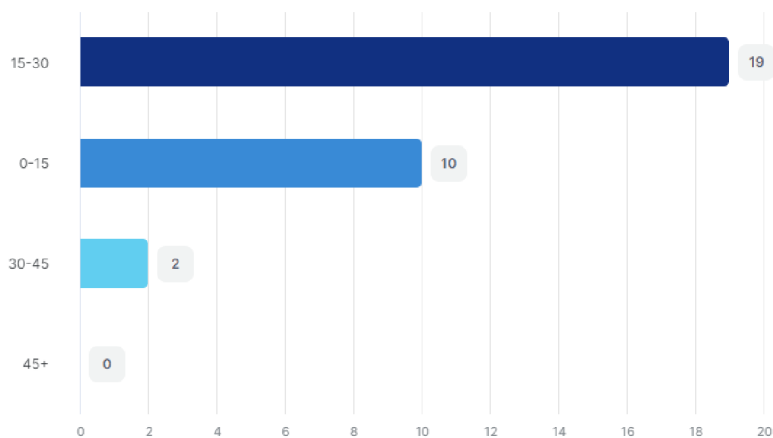


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 10. Jak dlouho trval přijímací pohovor? (v minutách)

Na otázku týkající se délky trvání přijímacího pohovoru odpovědělo z celkového počtu 31 respondentů 19 (61,3 %), že přijímací pohovor trval mezi 15 a 30 minutami. Dalších 10 respondentů (32,3 %) uvedlo dobu trvání pohovoru maximálně 15 minut. Dle dvou respondentů (6,5 %) přijímací pohovor trval 30–45 minut.

Graf 9 – Délka přijímacího pohovoru



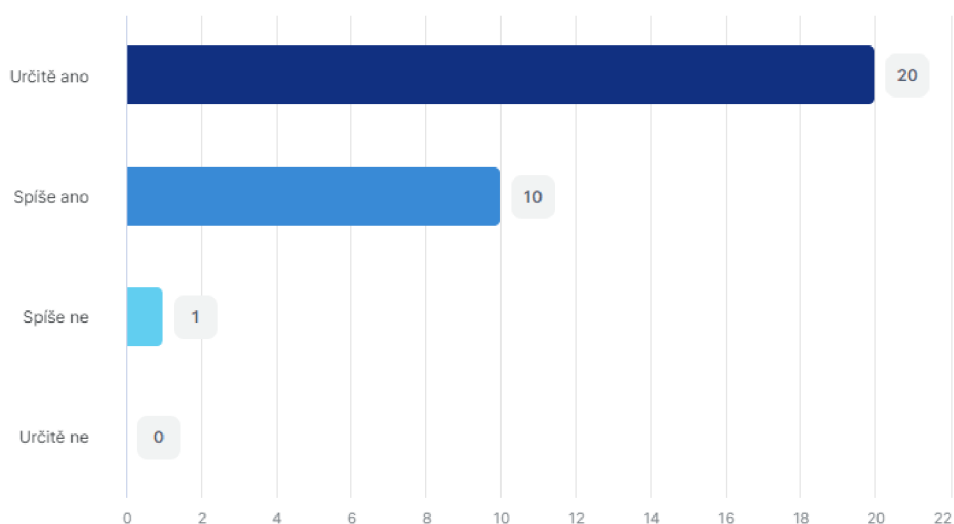
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)



## 11. Byly otázky a informace během přijímacího pohovoru jasně a srozumitelně formulovány?

Z 31 respondentů jich 20 (64,5 %) odpovědělo na otázku, zda byly otázky a informace během přijímacího pohovoru jasně a srozumitelně formulovány, „určitě ano“, dalších 10 (32,3 %) odpovědělo „spíše ano“ a 1 respondent (3,2 %) odpověděl „spíše ne“. Odpověď „určitě ne“ nezvolil žádný z respondentů. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že většina respondentů otázkám a informacím během přijímacího pohovoru rozuměla, otázky a informace byly jasně a srozumitelně formulovány.

Graf 10 – Srozumitelnost informací a otázek během přijímacího pohovoru

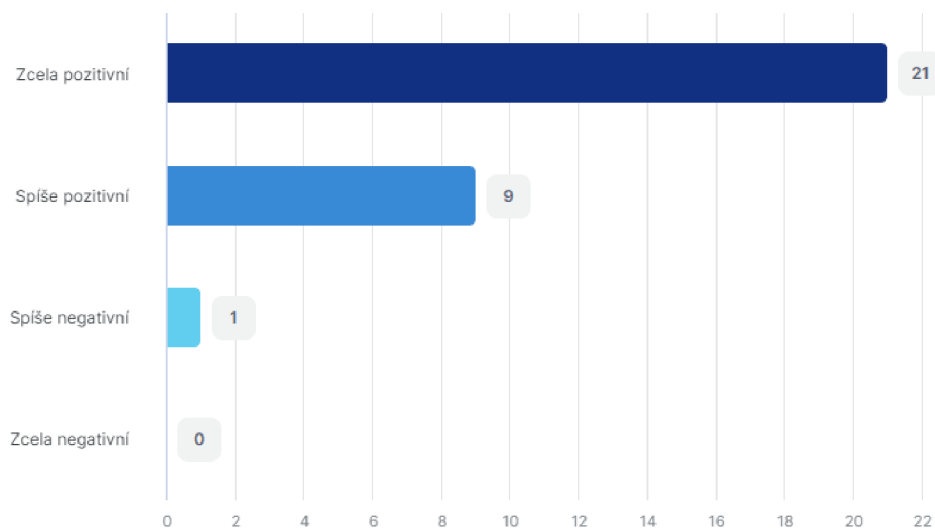


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 12. Jaký byl Váš dojem z přijímacího pohovoru?

V odpovědích na tuto otázku převládal od respondentů spíše pozitivní dojem (celkem 30x), konkrétně 21 respondentů (67,7 %) mělo zcela pozitivní dojem a 9 respondentů (29 %) spíše pozitivní dojem. Pouze jeden respondent (3,2 %) odcházel z přijímacího pohovoru se spíše negativním dojmem. Na základě průběhu přijímacího pohovoru lze konstatovat, že společnost si uvědomuje význam tohoto procesu.

Graf 11 – Dojem uchazečů z přijímacího pohovoru

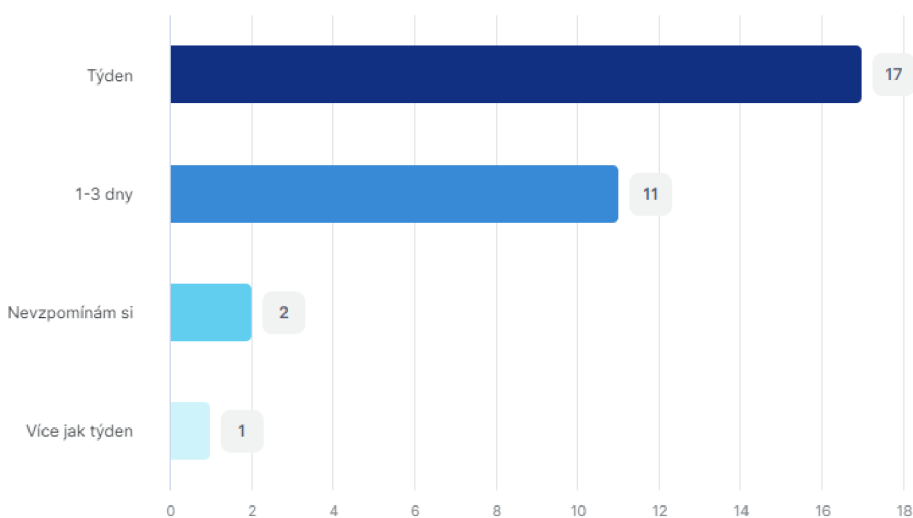


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 13. Jaká byla doba zpětné vazby po pohovoru?

Z celkových 31 respondentů jich 17 (54,8 %) uvedlo, že jim zpětná vazba po přijímacím pohovoru přišla do týdne, 11 (35,5 %) respondentů dostalo zpětnou vazbu do 1–3 dnů. Z grafu č. 12 dále vyplývá, že jeden respondent (3,2 %) dostal zpětnou vazbu za více než týden a zbylí dva respondenti (6,5 %) si nevzpomněli. Z 31 respondentů získalo zpětnou vazbu do jednoho týdne 28 z nich. Rychlá reakce společnosti na poskytnutí zpětné vazby po pohovoru naznačuje, že si společnost je vědoma její důležitosti.

Graf 12 – Doba zpětné vazby po pohovoru



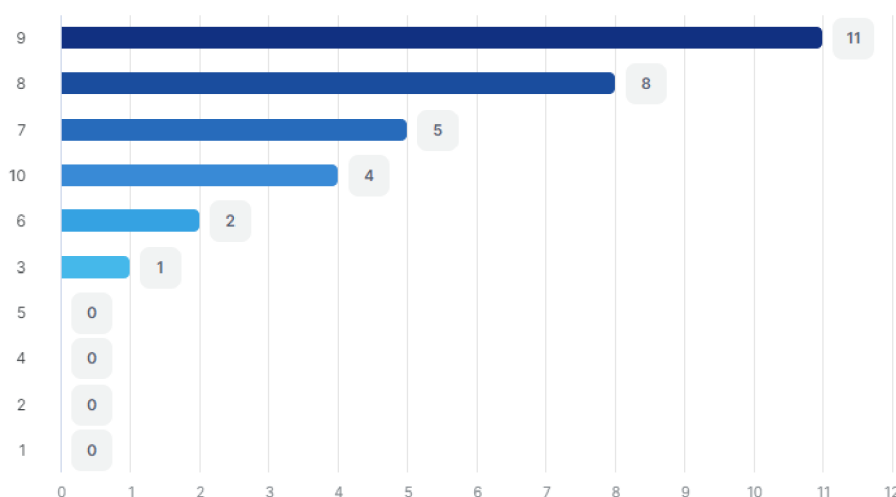
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

#### 14. Jaká byla úroveň komunikace zaměstnavatele během náborového procesu?

**Ohodnoťte na škále 1–10 (1 – Nejhorší; 10 – Nejlepší)**

Z grafu č. 13 vyplývá, že většina respondentů byla s úrovní komunikace zaměstnavatele během náborového procesu převážně spokojená. Její průběh hodnotilo 11 respondentů (35,5 %) druhou nejvyšší hodnotou hodnoticí škály, tedy hodnotou 9, a 8 respondentů (25,8 %) hodnotilo třetí nejvyšší hodnotou hodnoticí škály, a to hodnotou 8. Jen jeden respondent, což představuje 3,2 % dotázaných, udělil hodnocení 3. Hodnota mediánu je 8, zatímco aritmetický průměr činí 8,2.

Graf 13 – Úroveň komunikace zaměstnavatele

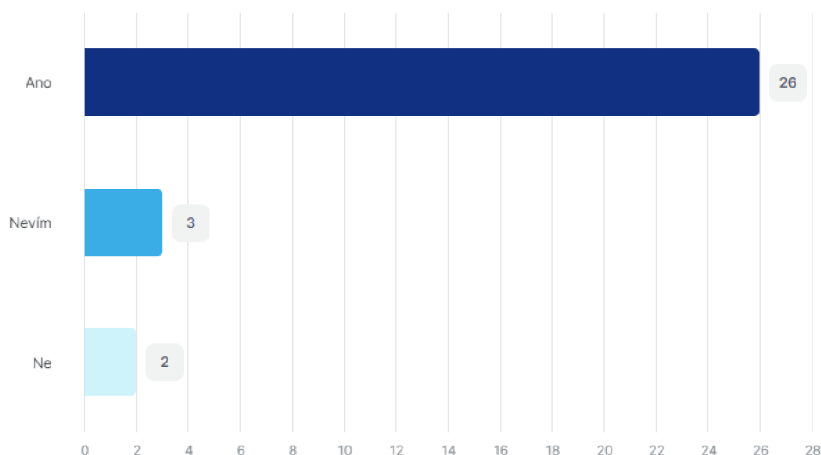


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

#### 15. Byl/a jste informován o dalších krocích náborového procesu a jeho časovém harmonogramu?

Z odpovědí všech 31 respondentů vyplývá, že více než 80 % z nich bylo informováno o dalších krocích náborového procesu a jeho časovém harmonogramu. Pouze 2 respondenti (6,5 %) uvedli, že o dalších krocích informování nebyli a odpověď „nevím“ zvolili 3 respondenti (9,7 %).

Graf 14 – Informovanost uchazečů o dalším průběhu náborového procesu



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

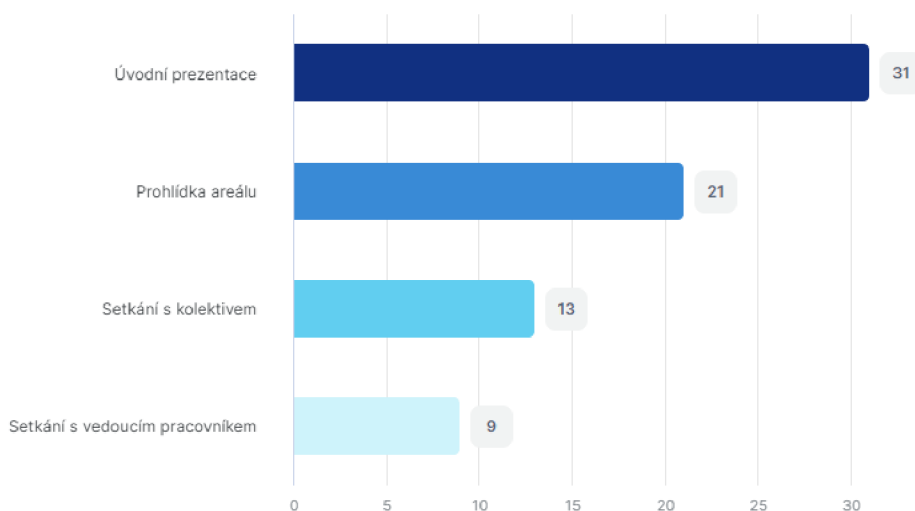
### 16. Proběhly první den v nové společnosti onboardingové aktivity?

Všichni respondenti uvádějí, že první den v nové společnosti proběhly onboardingové aktivity.

### 17. Jaké onboardingové aktivity proběhly?

Tato otázka dávala respondentům možnost vybrat hned několik možností z dané nabídky aktivit. Všichni respondenti uvedli, že v den jejich nástupu proběhla úvodní prezentace. Prohlídku areálu absolvovalo pouze 21 respondentů. Setkání s kolektivem uvedlo jen 13 z nich a setkání s vedoucím pracovníkem zaznamenalo 9 respondentů.

Graf 15 – Jaké onboardingové aktivity ve společnosti proběhly



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

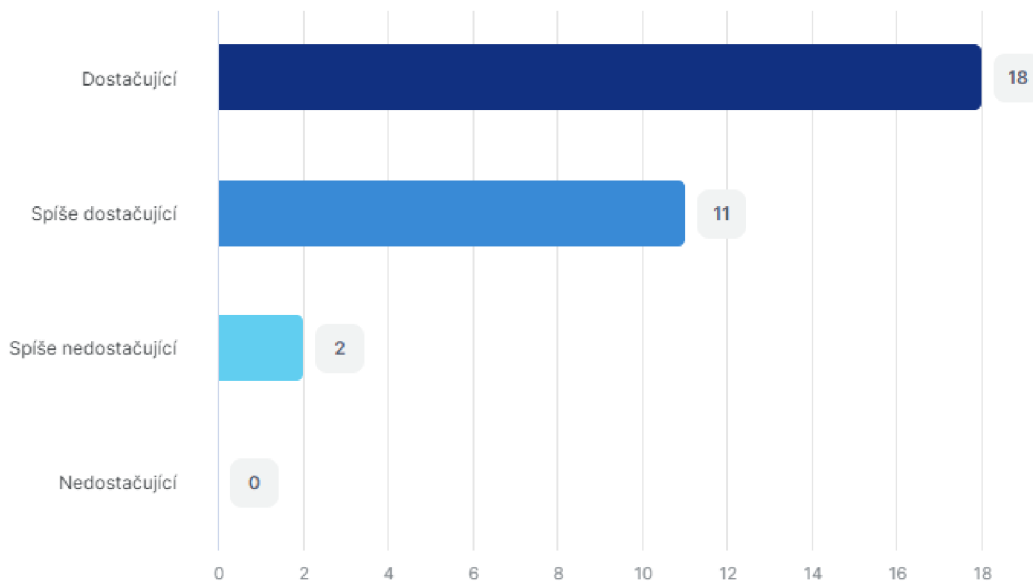
### **18. Absolvoval/a jste nějaká školení (např. BOZP, PO atd.)? Případně nějaká jiná?**

Všech 31 respondentů v odpovědi na tuto otevřenou otázku uvedlo, že absolvovali školení BOZP a PO. Všichni respondenti také odpověděli, že byli důkladně proškoleni ohledně manipulace s paintballovými zbraněmi, neboť tyto zbraně jsou každodenně využívány klienty v rámci adrenalinových aktivit. 9 respondentů uvedlo, že absolvovalo interní školení zaměřené na manipulaci s pokladními systémy a platebním terminálem na karty. 15 respondentů prošlo interním školením na řízení elektrického vozítka, které budou využívat v rámci svých pracovních povinností při přejezdu mezi areály.

### **19. Měl/a jste pocit, že proběhlé onboardingové aktivity byly dostačující?**

Ve výsledcích této otázky převažuje spíše pozitivní hodnocení ze strany respondentů. Konkrétně 18 z nich (58,1 %) označilo proběhlé onboardingové aktivity za dostačující. Dalších 12 respondentů (35,5 %) je má za spíše dostačující. Pouze dva respondenti (6,5 %) vyjádřili názor, že aktivity jsou spíše nedostačující. Vzhledem k převážně pozitivnímu hodnocení proběhlých onboardingových aktivit je patrné, že většina respondentů tyto aktivity vnímá jako adekvátní či spíše dostačující. Z toho lze odvodit, že se společnost snaží nové pracovníky co nejlépe připravovat na jejich pracovní role a prostředí. Je nicméně třeba vzít v úvahu hodnocení dvou respondentů (6,5 %), kteří považují onboardingový proces za spíše nedostačující a zvážit jeho úpravy nebo vylepšení.

Graf 16 – Spokojenost respondentů s onboardingovými aktivitami



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

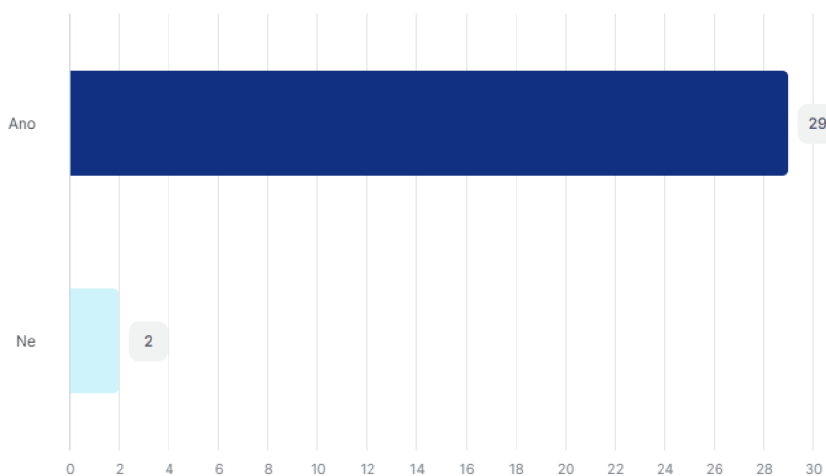
## 20. Obdržel/a jste při nástupu jasný adaptační plán?

V odpovědi na tuto otázku uvedli všichni respondenti, že při nástupu neobdrželi jasný adaptační plán.

## 21. Pokud jste neobdržel/a jasný adaptační plán, ocenili byste takový plán na průběh adaptace ve společnosti?

Z celkového počtu 31 respondentů, jich 29 (93,5 %) uvedlo, že by při svém nástupu adaptační plán ocenili, a pouze 2 respondenti (6,5 %) uvedli, že by tento plán neocenili.

Graf 17 – Zájem respondentů o adaptační plán

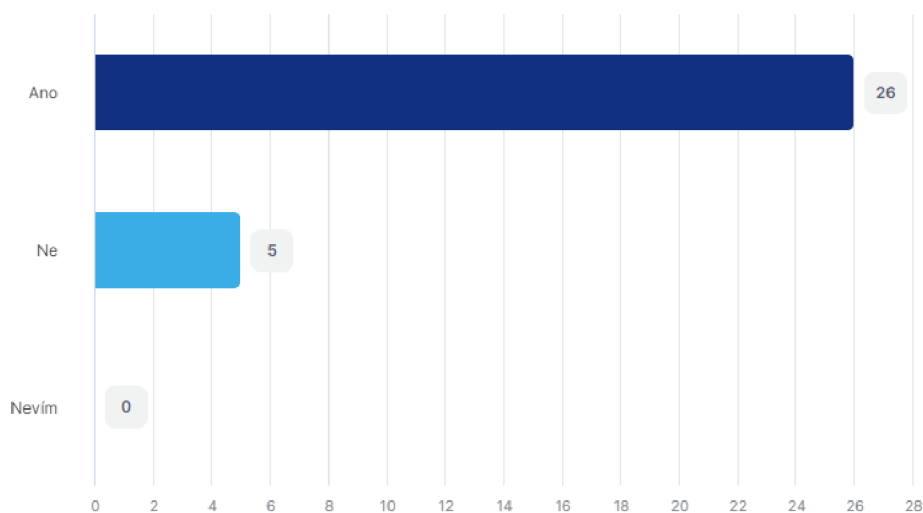


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 22. Byly Vám poskytnuty nějaké materiály, které Vám pomohly v adaptačním procesu? (např. Manuál organizátora)

V rámci této uzavřené otázky s jedinou volbou odpovědi uvedlo 26 respondentů (83,9 %), že obdrželi při nástupu na novou pracovní pozici Manuál pro organizátory, zatímco 5 respondentů (16,1 %) uvedlo, že žádný manuál neobdrželi.

Graf 18 – Manuál organizátora pro nové pracovníky

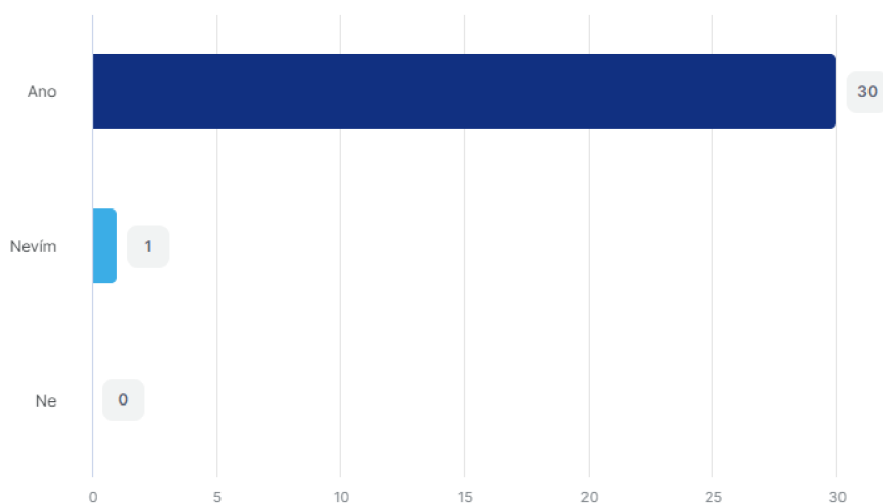


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 23. Měl/a jste přidělenou osobu tzv. „buddyho“, která Vám měla pomoci se začleněním do společnosti a poskytovat pomoc při zorientování se?

Všichni respondenti kromě jednoho uvedli, že k sobě měli přidělenou osobu, tzv. „buddyho“, který jim pomáhal se začleněním a zorientováním se v nové společnosti. Pouze jeden respondent uvedl, že neví.

Graf 19 – Buddy program



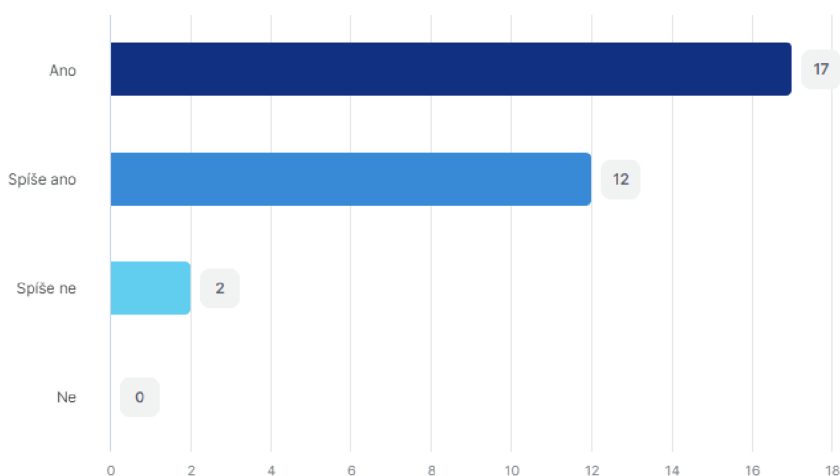
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 24. Byl/a jste spokojený/á s adaptačním procesem?

Ze všech 31 respondentů 17 (54,8 %) vyjádřilo svou spokojenost s adaptačním procesem, 12 respondentů (38,7 %) bylo spíše spokojeno. Pouze dva respondenti (6,5 %) uvedli, že byli s průběhem adaptačního procesu spíše nespokojeni a lze předpokládat, že se jedná o tytéž dva respondenty z otázky č. 19, kteří odpověděli, že onboardingový proces považují za spíše nedostačující. I přes pozitivní hodnocení adaptačního procesu ze strany většiny respondentů je v každé společnosti důležité neustále hledat možnosti, jak adaptační program průběžně zlepšovat.



Graf 20 – Spokojenost respondentů s adaptačním procesem

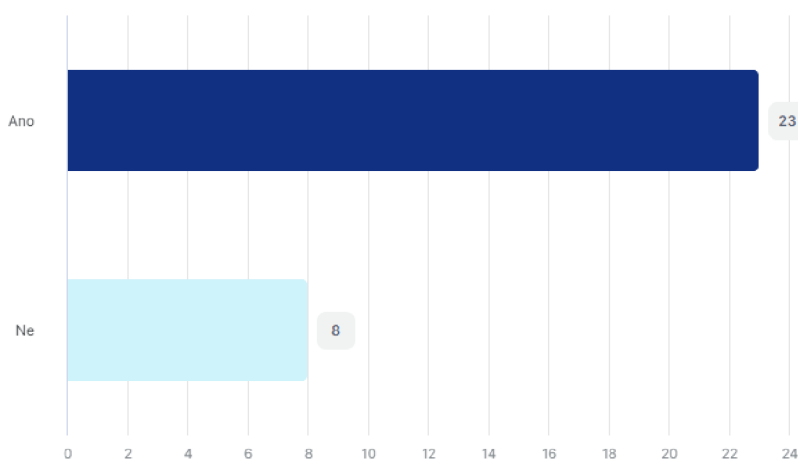


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 25. Proběhla ze strany zaměstnavatele zpětná vazba po zaškolení (na konci adaptace)?

Tato otázka zkoumala, zda byla poskytnuta zpětná vazba ze strany zaměstnavatele po zaškolení. Všechny 31 respondentů na tuto otázku odpovědělo, přičemž většina z nich, konkrétně 23 respondentů (74,2 %), uvedla, že od zaměstnavatele obdržela zpětnou vazbu. Naopak 8 respondentů (25,8 %) uvedlo, že žádnou zpětnou vazbu nedostalo. Tato odpověď naznačuje, že většina pracovníků měla možnost získat zpětnou vazbu po zaškolení, což může přispět k jejich spokojenosti a dalšímu rozvoji ve společnosti.

Graf 21 – Zpětná vazba po zaškolení

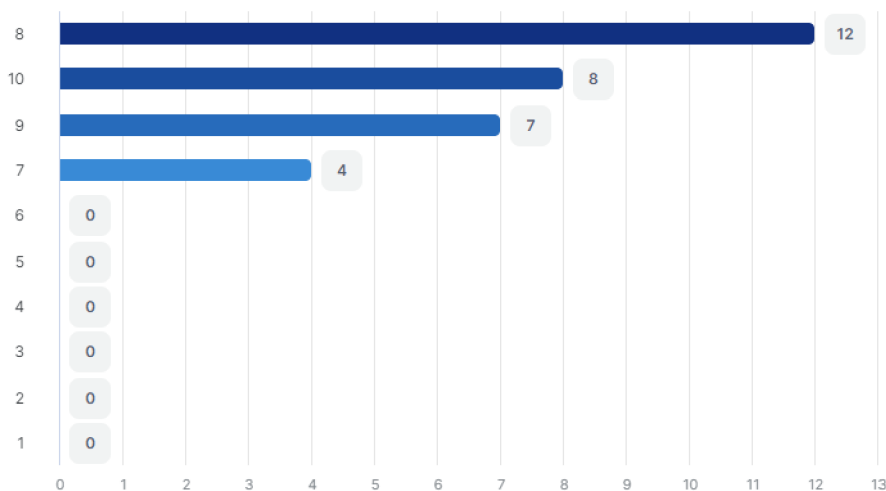


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 26. Jak byste ohodnotil/a flexibilitu pracovní doby? Ohodnoťte na škále 1–10 (1 – Nejhorší; 10 – Nejlepší)

Z dat prezentovaných v grafu č. 24 vyplývá, že většina respondentů projevila převážně spokojenost s flexibilitou pracovní doby, což lze vyčíst z jejich hodnocení. Celkem 12 respondentů (38,7 %) udělilo třetí nejvyšší hodnocení, tedy ohodnocení číslem 8. Osm respondentů (25,8 %) udělilo nejvyšší hodnocení (10), tedy první a nejvyšší hodnotu hodnoticí škály. Sedm respondentů ohodnotilo flexibilitu pracovní doby číslem 9, což bylo druhé nejvyšší hodnocení. Pouze 4 respondenti hodnotili hodnotou 7. Medián hodnoty je 8, zatímco aritmetický průměr činí 8,6.

Graf 22 – Hodnocení flexibility pracovní doby



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

## 27. Jak by společnost mohla zlepšit komunikaci s uchazeči před nástupem a co byste navrhl/a k úpravě nebo zdokonalení v procesu adaptace a začlenění do pracovního kolektivu?

Na výše uvedenou otevřenou otázku, která byla pro respondenty dobrovolná, 6 z nich odpovědělo následovně:

- Společnost by mohla zavést nějaké zkoušky z manuálu organizátora, než půjde nový pracovník do ostrého provozu mezi zákazníky.
- Při zaškolení přiřadit zkušenějšího pracovníka, aby mi byl schopný odpovědět na všechny moje dotazy.
- Neměnila bych nic, byla jsem s průběhem spokojená.

- Myslím si, že by bylo na místě udělat školení první pomoci a také zlepšit přípravu na organizování skupin zákazníků.
- Já jsem byla spokojená s celým procesem, jak v komunikaci před nástupem, tak i po nástupu. Do mailu mi byl zaslán manuál a cokoliv jsem potřebovala, vždy byl někdo, kdo mi poradil.

### 4.3 Polostrukturovaný rozhovor

Jako druhá metoda pro zhodnocení současného procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti X byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Tento rozhovor byl veden s pracovnící HR oddělení, která se zaměřuje na nábor nových pracovníků. Otázky pokrývaly oblast výběru a vyhledávání pracovníků, ale také oblast jejich adaptace. Seznam otázek, který je uveden v příloze, byl pracovníci zaslán s týdenním předstihem, aby se mohla na rozhovor připravit a měla dostatek času na zvážení a promyšlení odpovědí.

#### **Otázka č. 1: Jak dlouho už ve společnosti pracujete?**

**Odpověď:** „*Ve firmě pracuji od léta roku 2021, budou to už zhruba 3 roky.*“

#### **Otázka č. 2: Co je Vaší náplní práce ve společnosti?**

**Odpověď:** „*Ve společnosti mám na starosti komunikaci se zákazníky, přípravu firemních akcí a nezbytnou administrativu spojenou s chodem společnosti. Nedílnou součástí mé práce je nábor nových pracovníků na základě pokynů jednatelů společnosti. Spolu s kolegou, který se také stará o HR a provoz, zpracováváme zasláné dokumenty od uchazečů a vyhodnocujeme jejich vhodnost na obsazované pozice. Po přijetí nových pracovníků zajišťujeme přípravu a podpis nezbytných pracovních dokumentů, dále se staráme o jejich proškolení, seznámení s areálem a organizací práce a jejich bezproblémové začlenění do pracovního kolektivu a nakonec i o evidenci pracovní doby. Mimo sezónu vypomáhám v rámci možností dle potřeby i správci areálu. Společnost plánuje v blízké době otevření herny s virtuální realitou v centru Prahy, budeme tedy s kolegou zajišťovat také nábor nových pracovníků pro tuto hermu.*“

**Otázka č. 3: Kolik pracovníků se ve společnosti věnuje oblasti lidských zdrojů?**

**Odpověď:** „*Ve společnosti se oblasti HR věnují dva pracovníci a občas se do procesu zapojí i jeden z jednatelem.*“

**Otázka č. 4: Jaké metody používáte k vyhledávání nových pracovníků?**

**Odpověď:** „*Na základě pokynu jednatelem společnosti zveřejníme inzerát na nábor nových pracovníků na webu [www.fajn-brigady.cz](http://www.fajn-brigady.cz). Máme vzorový inzerát, který je přehledný, má jasně danou strukturu a jsou v něm uvedeny veškeré potřebné informace, které má inzerát obsahovat. Dalším zdrojem náboru nových pracovníků je uveřejněný inzerát s popisem pracovní pozice na webových stránkách společnosti. Občas do společnosti přicházejí noví zájemci o práci na základě doporučení pracovníků, kteří už v ní pracují.*“

**Otázka č. 5: Které dokumenty požadujete od uchazečů o pracovní místo?**

**Odpověď:** „*Od každého uchazeče požadujeme vždy životopis s fotografií. Zaslání motivačního dopisu a jazykového certifikátu není nutností, ale v případě jejich zaslání je to pro uchazeče výhodou.*“

**Otázka č. 6: Je vyžadována praxe v oboru u potenciálních pracovníků?**

**Odpověď:** „*Praxe v oboru není vyžadována, není podmínkou pro přijetí nového pracovníka.*“

**Otázka č. 7: Jak probíhá proces výběrového řízení ve společnosti?**

**Odpověď:** „*V první fázi provádíme selekci životopisů a vybíráme potenciální vhodné uchazeče. Vybrané uchazeče kontaktujeme e-mailem nebo telefonicky a domlouváme konkrétní datum a čas pohovoru. Využíváme polostrukturované rozhovory, při kterých máme možnost zjistit další doplňující informace o uchazečích než jen ty, které jsou uvedeny v zaslaných životopisech. Pohovoru se účastní za zaměstnavatele vždy jeden z pracovníků HR a dotyčný uchazeč. Během pohovoru je uchazeč seznámen s činností společnosti, je mu vysvětlena pozice organizátora, dále jsou mu sděleny podmínky finančního ohodnocení a časový rozvrh směn, který je dán množstvím pořádaných akcí. Uchazeči také mají prostor klást své doplňující otázky. Uchazeči, kteří úspěšně projdou pohovorem, jsou následně informováni o přijetí.*“

**Otázka č. 8: Jak dlouho trvá vyhodnocení výběrového procesu?**

**Odpověď:** „Vyhodnocení výběrového procesu trvá v rozmezí jednoho dne až týdne, záleží na počtu uchazečů. Uchazeči jsou informováni o výsledku výběrového řízení prostřednictvím e-mailu, jak v kladném, tak i záporném případě. S uchazeči, kteří byli přijati, se dále domlouvá datum nástupu a další náležitosti.“

**Otázka č. 9: Jaké kroky zahrnuje adaptace nových pracovníků ve vaší společnosti?**

**Odpověď:** „Prvním krokem je přivítání nových pracovníků, dále jsou pracovníkům poskytnuty informace o jejich pracovní náplni a povinnostech, následuje podpis smluvní dokumentace. Současně jsou pracovníci informováni, že jim na jejich e-mailovou adresu bude zaslán „Manuál organizátora“, ve kterém najdou veškeré důležité informace týkající se chodu paintballového areálu s popisem jednotlivých činností a důležitých kontaktů. Během úvodní prezentace jsou pracovníci seznámeni s firemní kulturou a poté absolvují nezbytná školení BOZP a PO. Dále probíhá seznámení s areálem a prohlídka zázemí. Poté je pracovník představen svému pracovnímu kolektivu a v průběhu dalších směn je postupně zaškolován v dalších činnostech, např. ve správě paintballového vybavení, organizování skupin zákazníků atd.“

**Otázka č. 10: Existuje stanovený plán adaptace pro nové pracovníky?**

**Odpověď:** „Společnost nemá jasně stanovený adaptační plán pro nové pracovníky, ale dle mého názoru by byl potřeba.“

**Otázka č. 11: Je ve vaší společnosti provozován tzv. buddy program v procesu adaptace?**

**Odpověď:** „Ano ve společnosti funguje tzv. buddy program pro nové pracovníky, ale buddy je přidělen pouze na první dvě až tři směny. Dále se pracovník zapracovává v rámci svého kolektivu, a pokud potřebuje s něčím poradit nebo se na něco zeptat, obrací se i na ostatní pracovníky.“

**Otázka č. 12: Dostávají pracovníci zpětnou vazbu po skončení adaptačního procesu?**

**Odpověď:** „Ano, ve většině případů se po uplynutí 3 týdnů po nástupu s novým pracovníkem setkávám a společně vyhodnocujeme jeho působení a spokojenost ve společnosti.“

**Otázka č. 13: Dostáváte od pracovníků zpětnou vazbu, co by mohlo být třeba lépe?**

**Odpověď:** *„Ano, občas od našich pracovníků dostáváme zpětnou vazbu, která nám poskytuje cenné informace o tom, co bychom mohli během procesu adaptace nových pracovníků vylepšit. To nám pomáhá lépe porozumět potřebám a očekáváním našich nových pracovníků.“*

## 5 Výsledky, diskuse a návrhy

Tato část diplomové práce zahrnuje celkové vyhodnocení procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti X na základě získaných informací, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s pracovníci HR oddělení. Bylo zjištěno, že proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti má své silné a zároveň slabé stránky. Vyhodnocené výsledky výzkumu byly následně využity k formulaci doporučení, která mají za cíl vylepšit procesy vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků ve společnosti.

### 5.1 Výsledky a diskuse

Na základě dotazníkového průzkumu mezi pracovníky a polostrukturovaného rozhovoru s pracovníci HR oddělení bylo provedeno vyhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti X.

Při plánování pracovníků jednatelé společnosti vycházejí z personálního plánu, který odráží zkušenosti a informace z minulých let a je aktualizován, aby odpovídal potřebám společnosti. Vzhledem k sezónní povaze své činnosti zaměstnává středoškolské a vysokoškolské studenty na dohodu o provedení práce, kteří ze společnosti odcházejí po absolvování školy. Společnost stavy pracovníků průběžně doplňuje v závislosti na odchodech těch stávajících, na potřebě pokrytí výpadku pracovníků během prázdnin, na počtu a velikosti nasmlouvaných akcí. Dle Dvořákové (2012) plán získávání pracovníků definuje pracovní pozici, počet nových pracovníků a časový harmonogram pro jejich nábor, jaké lidské zdroje oslovit a jaké jsou vhodné metody jejich vyhledávání a získávání.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že v organizaci početně převažují muži oproti ženám. Toto zastoupení pohlaví souvisí s větším zájmem mužů o aktivity typu paintballu, na které se společnost zaměřuje. Respondenti jsou převážně mladí lidé, studenti středních a vysokých škol, tomu také odpovídá nejčastěji zastoupené věkové rozpětí šestnáct až dvacet let.

Společnost pro každoroční doplnění stavu pracovníků využívá vnější zdroje. Tento fakt je potvrzen i výsledky dotazníkového šetření, kde 64,5 % respondentů uvádí, že se o nabízené pracovní pozici dozvěděli prostřednictvím internetu. Druhou nejčastější odpovědí bylo doporučení od známého, tak se totiž o nabízené pracovní pozici dozvědělo 25 % respondentů. Obvykle jde o doporučení od stávajících pracovníků, kteří znají chod

společnosti. Společnost tím šetří finanční prostředky, které by jinak musela vynaložit na proces vyhledávání nových pracovníků. Mezi metody získávání nových pracovníků patří také doporučení stávajícího pracovníka, a právě u této metody Koubek (2000) vyjmenovává mezi výhodami i nižší náklady na získávání pracovníků. Pracovnice HR oddělení v rozhovoru uvedla, že společnost primárně využívá k vyhledávání nových pracovníků inzerát na webovém portálu fajn-brigády.cz, dále inzerát s popisem pracovní pozice uveřejněný na webových stránkách společnosti a doporučení od stávajících pracovníků.

Inzerát uveřejněný na pracovním webovém portálu fajn-brigády.cz obsahuje základní potřebné informace o pracovní pozici včetně uvedení údajů o mzdovém ohodnocení. Inzerát je uveden v příloze A. Výsledek dotazníkového šetření ukazuje, že většina respondentů (více než 50 %) má pocit, že z inzerátu získali veškeré potřebné informace. Dalších 38 % respondentů je přesvědčeno, že z inzerátu získali určitě všechny potřebné informace. Z toho vyplývá, že inzerát společnosti poskytuje dostatečné množství informací, které mohou být důležité pro potenciální uchazeče, což může pozitivně ovlivnit úspěšnost nábora a spokojenost uchazečů. Respondenty, kteří se zajímali o pozici „organizátora“, dále v inzerátu oslovila atraktivita pracovní příležitosti, její náplň a lokalita pracoviště. Dobře koncipovaný inzerát s nabídkou pracovní příležitosti je oknem do firemní kultury zaměstnavatele (Tegze, 2019).

Z dotazníkového šetření je patrné, že po odpovědi na uveřejněný inzerát spolu se zasláním životopisu je respondent společností kontaktován maximálně do jednoho týdne, ve většině případů to ale bývá do několika dní a výjimečně do několika hodin. Většinu uchazečů o práci tvoří středoškoláci a vysokoškoláci, kteří jsou zvyklí na rychlé reakce v on-line prostředí. Společnost proto musí reagovat rychle, jinak by si tito uchazeči mohli najít jinou brigádu. Primárním komunikačním kanálem společnosti s uchazeči o práci je e-mailová komunikace, což potvrzují i data získaná z dotazníkového šetření, kdy více než 60 % respondentů uvedlo, že byli zaměstnavatelem kontaktováni e-mailem. Pracovnice HR v rozhovoru potvrdila požadavek na zaslání životopisu s fotografií, což je také uvedeno v samotném inzerátu společnosti. Dále uvedla, že zaslání motivačního dopisu a případných certifikátů není nutné a pro nabízenou pozici „organizátora“ není vyžadována ani praxe v oboru. Po obdržení životopisů pracovnice HR provede selekci a vybere potenciálně vhodné uchazeče, které kontaktuje e-mailem nebo telefonicky, a domluví s nimi konkrétní datum a čas přijímacího pohovoru. Dle Šikýře (2016) je hodnocení životopisu uchazečů základní



a univerzální metodou výběru zaměstnanců pro předběžný výběr vhodných uchazečů a je současně i přípravou na přijímací pohovor

Kociánová (2010) uvádí rozhovor jako významnou a nejčastěji používanou metodu při výběru nových pracovníků. Pracovnice HR oddělení v rozhovoru uvedla, že společnost využívá polostrukturované rozhovory, kterých se vždy účastní jeden z pracovníků HR a dotyčný uchazeč. Dále uvedla, že uchazeči jsou během přijímacího pohovoru seznámeni s činností společnosti, je jim vysvětlena pozice „organizátora“, finanční ohodnocení a plánovaný rozvrh pracovní doby. Společnost při přijímacích pohovorech využívá otázky, které připravili oba pracovníci HR, kteří dříve zastávali pozici organizátora. Ti během pohovorů také využívají svých vlastních zkušeností ke kladení doplňujících otázek a jako bývalí organizátoři mohou posoudit vhodnost uchazeče na danou pracovní pozici. Dle Kociánové (2010) se jedná o diskusi „mezi čtyřma očima“, kdy individuální pohovor tazateli umožňuje uchazeče lépe poznat a pochopit jeho motivaci a cíle. S tím koresponduje hodnocení respondentů v dotazníkovém šetření týkající se jasnosti a srozumitelnosti pokládaných otázek a sdělených informací během přijímacího pohovoru. Většina z nich zde uvedla, že otázky a informace byly jasně a srozumitelně formulovány, část z nich uvedla, že spíše tomu tak bylo. Více než 60 % respondentů v dotazníkovém šetření odpovědělo, že délka přijímacího pohovoru se pohybovala v rozmezí 15 až 30 minut a dalších 32 % uvedlo, že pohovor trval maximálně 15 minut. Pouze dva respondenti uvedli, že přijímací pohovor trval v rozmezí 30 až 45 minut. Současně také kladně hodnotili celkový dojem z přijímacího pohovoru, a to konkrétně více než 67 % respondentů mělo z pohovoru zcela pozitivní dojem a necelých 30 % respondentů spíše pozitivní dojem. Jeden respondent uvedl, že měl z přijímacího pohovoru spíše negativní dojem. To může souviset s tím, že mu během přijímacího pohovoru nebyly jasně a srozumitelně formulovány otázky a informace, jak uvedl v dotazníkovém šetření. Dle Dvořákové (2007) je proces získávání pracovníků oboustrannou záležitostí. Společnosti mají možnost si vybírat mezi dostupnými uchazeči, nesmějí nicméně opomíjet skutečnost, že i kandidáti si mohou vybírat z různých firem. Z výše uvedených dat vyplývá, že společnost si je toho plně vědoma. Společnost neprovádí více kol pohovorů, jelikož na výkon obsazované pracovní pozice nejsou kladeny žádné náročné požadavky. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina uchazečů byla informována o výsledcích výběrového řízení do jednoho týdne. To souhlasí s odpovědí pracovnice HR, která v rozhovoru uvedla, že vyhodnocení výběrového procesu v závislosti

na počtu uchazečů trvá jeden den až týden. O jeho výsledku jsou uchazeči informováni prostřednictvím e-mailu, a to jak v kladném, tak i v záporném případě.

Respondenti shodně odpověděli, že během adaptačního procesu proběhly ve společnosti první den onboardingové aktivity. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze personálních a administrativních úkonů, formálního seznámení se společností prostřednictvím úvodní prezentace a školení BOZP a PO se účastnilo všech 31 respondentů. Na rozdíl od tvrzení pracovnice HR, která ve své odpovědi ve všeobecné rovině uvádí, že noví pracovníci po podpisu smluvní dokumentace absolvují školení BOZP a PO, jsou v úvodní prezentaci seznámeni s chodem společnosti a firemní kulturou, poté jdou na prohlídku areálu, jsou představeni svému pracovnímu kolektivu a v průběhu dalších směn jsou postupně zaškolováni, lze z dotazníkového šetření vyčíst, že ne všichni noví pracovníci byli seznámeni s areálem společnosti a setkali se s pracovním kolektivem. Pouze devět z nich uvedlo, že se setkalo s vedoucím pracovníkem, toto setkání pracovnice HR ve své odpovědi vůbec nezmiňuje. Seznámení s firmou, jejím vedením a pracovištěm uvádí Barták (2011) jako jeden z bodů přijímacího procesu nových pracovníků. Téměř 60 % respondentů hodnotilo onboardingové aktivity společnosti jako „dostačující“, 35,5 % jako „spíše dostačující“, pouze dva z nich je ohodnotili jako „spíše nedostačující“. I přes převážně pozitivní hodnocení je nezbytné, aby se společnost zaměřila na důsledné dodržování všech onboardingových aktivit, neboť nově přijatý pracovník se v novém prostředí hned neorientuje a pociťuje určitou nejistotu. Pokud např. nový pracovník ve společnosti X neabsolvuje prohlídku areálu, je téměř jisté, že se ve velkém areálu s pěti paintballovými hřišti, který je rozložen po obou stranách silnice, ztratí. Současně je nezbytnou nutností, aby byl pracovník seznámen s kolektivem, ve kterém bude pracovat. Pro společnost je zásadní, aby si nový zaměstnanec při nástupu vytvořil pozitivní dojem.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost nemá adaptační plán, a toto potvrdila i pracovnice HR během rozhovoru, která taktéž uvedla, že by byla potřeba. Adaptační plán by dle dotazníkového šetření ocenilo 93,5 % respondentů. Během adaptace se nový pracovník seznamuje se společností, orientuje se v pracovních procesech, získává povědomí o pracovní kultuře, buduje vztahy se spolupracovníky a nadřízenými a začleňuje se do firemního prostředí. Pracovnice HR v rozhovoru uvedla, že novým pracovníkům zasílá na jejich e-mail „Manuál organizátora“, v němž naleznou základní informace o chodu paintballovém areálu, ale i důležité kontakty. Většina respondentů tento materiál ve svých odpovědích označila za pomoc během svého adaptačního procesu. Jak vyplývá z odpovědi

v dotazníku „Manuál organizátora“ sice pomáhá během adaptačního procesu, nicméně společnost by se měla v první řadě zaměřit na vytvoření adaptačního plánu s tím, aby každý nový pracovník obdržel vlastní adaptační plán, což v rámci společnosti umožní rychlou a efektivní adaptaci. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) je adaptační plán důležitým nástrojem, který má novému pracovníkovi pomoci se rychle a úspěšně začlenit do pracovního kolektivu a zvládnout novou pracovní roli.

Z dotazníkového šetření je patrné, že kromě jednoho měli všichni respondenti přidělenou osobu tzv. „buddyho“, kolegu, který jim byl v rámci procesu adaptace k dispozici, poskytoval jim podporu a asistenci při seznamování s pracovními procesy ve společnosti a pomáhal při navazování kontaktů s jinými kolegy. Jak pracovnice HR ve své odpovědi uvedla, „buddy“ je novému pracovníkovi přidělen v začátcích pouze na dvě až tři směny, dále mu pak s adaptací pomáhá jeho pracovní tým. Barták (2011) uvádí, že úkolem patrona je zajistit, aby nováček byl nejen odborně připraven, ale také úspěšně začleněn do pracovního kolektivu a prostředí, což mu umožní stát se po dokončení adaptačního procesu plnohodnotným členem týmu.

V rámci adaptačního procesu probíhají specializovaná školení nového pracovníka v režii jeho pracovního týmu a bezprostředního nadřízeného. Ve společnosti je stanoveno, že všichni noví pracovníci musejí absolvovat školení týkající se paintballových zbraní s cílem předejít potenciálním nebezpečným situacím, neboť tyto zbraně jsou denně využívány pro paintballové aktivity. Rozhodnutí o dalších specializovaných školeních leží v kompetenci přímo nadřízeného, který určuje směřování nového pracovníka v rámci týmu. To koresponduje s odpovědí respondentů, že byli všichni řádně proškoleni v obsluze a manipulaci s paintballovými zbraněmi. Dále uvedli, že část respondentů se zúčastnila školení týkajícího se pokladního systému a platebních karetních terminálů a část pracovníků absolvovala školení na řízení elektrického vozítka. Proces těchto speciálních školení probíhá mimo oddělení HR a není nijak řízen, proto je nezbytné, aby se tato odborná školení stala součástí adaptačního plánu, který společnost musí vytvořit.

Cílem adaptačního procesu je zajistit, aby se nový pracovník co nejlépe a nejrychleji začlenil do pracovního kolektivu, do společnosti a stal se produktivním členem týmu. Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) jsou pracovní a sociální adaptace vzájemně propojené a prolínají se. Nelze je plně oddělit. Délka adaptačního procesu ve společnosti dle vyjádření pracovnice HR většinou dosahuje tří týdnů. Nově přijímaní pracovníci obsazují vždy pozice junior organizátorů a tato pracovní pozice nevyžaduje žádné specifické vzdělání ani praxi.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z 31 respondentů jich 17 vyjádřilo spokojenost s průběhem adaptačního procesu, 12 bylo spíše spokojeno a 2 byli spíše nespokojeni. Toto hodnocení ukazuje, že pro společnost je potřebné, aby se zaměřila na zlepšení adaptačního procesu, jak již bylo výše uvedeno, aby se jí podařilo zajistit plynulé a bezproblémové začlenění nově příchozích pracovníků.

Pracovnice HR v rozhovoru uvedla, že se po uplynutí tří týdnů po nástupu s novým pracovníkem setkává a společně vyhodnocují jeho působení a spokojenost ve společnosti. Dále uvedla, že v rámci pohovoru někdy dostávají od pracovníků cenné podněty na vylepšení procesu adaptace. Z rozhovoru nevyplývá, zda se pohovoru s pracovníkem účastní také jeho nadřízený. Stejně tak není zřejmé, zda má společnost ustálené postupy pro získávání zpětné vazby. Dotazníkové šetření prokázalo, že 74 % respondentů obdrželo od zaměstnavatele zpětnou vazbu během zaškolení a v prvních týdnech po nástupu do práce. 26 % respondentů žádnou zpětnou vazbu nedostalo. V rámci zpětné vazby od nových pracovníků, navrholo 6 respondentů v dobrovolných odpovědích na otevřenou otázku týkající se návrhů na zlepšení a zdokonalení adaptačního procesu např. přiřazení zkušenějšího pracovníka při zaškolování, absolvování kurzu první pomoci aj. Zpětná vazba od nově nastupujících pracovníků je pro společnost cenným zdrojem informací, a to zvláště v oblasti onboardingové komunikace. Nováčci přicházejí do firmy s nezaujatým pohledem, nezátížení stereotypy a jejich zkušenosti s nástupem a adaptací do firmy mohou poukázat na problematické oblasti, které by jinak zůstaly přehlédnuty. Kociánová (2010) doporučuje v rozhovorech s novým pracovníkem zjišťovat jeho spokojenost s prací, sledovat jeho adaptaci na firemní prostředí a začlenění do kolektivu. Nadřízený a personalista by měli s novým pracovníkem hovořit o jeho dojmech z firmy, kolegů a práce. Cílem těchto setkání je získat komplexní zpětnou vazbu od nového pracovníka a identifikovat případné problémy.

## **5.2 Návrhy na zlepšení**

Na základě výsledků zjištěných z výzkumných šetření bylo navrženo několik následujících doporučení pro zlepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v dané společnosti.

### **5.2.1 Inzerce pracovní pozice**

Společnost X v současné době pro získávání nových pracovníků využívá pouze jeden pracovní portál a navrhovaným opatřením je rozšíření inzertní strategie společnosti a využití dalších platforem pro inzerci.

#### **Inzerce na sociálních sítích**

Platformy jako je Facebook, Instagram a TikTok nabízejí efektivní způsob šíření inzerce a díky své popularitě a širokému publiku mají obrovský dosah. Společnost X by se měla zaměřit na inzerování volných pracovních pozic na výše uvedených sociálních sítích.

Inzerce na sociálních sítích by pro společnost měla několik výhod. Jedná se totiž o levnější způsob inzerce, než jsou klasické inzertní portály. Sociální sítě jsou oblíbené zejména mezi mladšími generacemi, které na nich vyrůstají, a tito mladí lidé tvoří značnou část pracovníků společnosti X. Tito potenciální uchazeči pravidelně používají sociální sítě jako součást svého každodenního života, je tedy dost pravděpodobné, že je osloví právě inzeráty, které uvidí při procházení svých oblíbených platforem.

Navíc inzerce na sociálních sítích společnosti umožňuje interaktivní a cílený přístup k potenciálním uchazečům. Může zde sdílet nejen samotný inzerát s pracovní pozicí, ale také nové uchazeče nalákat prostřednictvím fotografie a videa přímo z areálu paintballu, s konkrétní ukázkou toho, jak práce probíhá a co budou pracovníci na paintballu dělat. To může pomoci potenciální uchazeče oslovit a přiblížit jim pracovní pozici.

Využití sociálních sítí pro inzerování pracovních pozic tak může být pro společnost efektivním způsobem, jak oslovit nové potenciální uchazeče, přičemž tato forma získání nových pracovníků je spojena s v podstatě nulovými náklady.

### **Zvýraznění inzerátu na webových stránkách společnosti**

Odkaz na aktuální nabídku volných pracovních míst má společnost X také na vlastních webových stránkách. Je umístěn na úvodní stránce společnosti ve spodní liště, takže je velmi malá pravděpodobnost, že si ho potenciální uchazeči vůbec všimnou.

Jedním z navrhovaných opatření by bylo zviditelnění inzerátu pracovního místa jeho přemístěním na výraznější pozici na úvodní webové stránce společnosti. V horní části webu společnosti se nachází menu, které je rozděleno do sekcí s odkazy na rezervace, informace o společnosti, ceník atd. Dalším řešením by bylo přidání sekce „nabídka práce“ do menu na webu společnosti – po rozkliknutí této sekce by si uchazeči mohli přečíst daný inzerát. Umístění inzerátu do horní části webové stránky nebo přidání sekce „nabídka práce“ do menu webu zajistí, že se potenciální uchazeči dozvědí o nabízené pracovní pozici skrze webové stránky společnosti. Tato úprava webových stránek společnosti pomůže k lepšímu využití jejich on-line komunikačních kanálů k získávání nových pracovníků.

Využití inzerce na sociálních sítích i zviditelnění inzerátu na webových stránkách společnosti je spojeno s minimálními náklady. Tato strategie inzerce by pro společnost znamenala minimální investici s možností oslovení širokého okruhu potenciálních uchazečů bez velkého finančního zatížení.

### **Zvolit více portálů na vyhledávání pracovníků**

Společnost momentálně vyhledává nové pracovníky pouze na jednom pracovním portálu, a to na [www.fajn-brigady.cz](http://www.fajn-brigady.cz). Zaměření na pouhý jeden pracovní portál je omezující a v případě využívání více portálů na vyhledávání pracovníků by společnost oslovila širší spektrum potenciálních uchazečů o pracovní pozici a rozšířila svůj možný výběr. Využít lze například portálu [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.pracezarohem.cz](http://www.pracezarohem.cz), [www.jenprace.cz](http://www.jenprace.cz), [www.volnamista.cz](http://www.volnamista.cz). Z menších portálů by bylo možné oslovit například [www.jobsik.cz](http://www.jobsik.cz).

Nutno upozornit, že tato varianta je o něco dražší než využití sociálních sítí a konkrétních komunitních skupin, kde lze pracovní nabídku umístit zcela zdarma. Inzerce na pracovních portálech přepokládá určitou investici.

Tabulka 5 – Cenová mapa inzerce

Portál	Inzerce zdarma	Placená inzerce
Jobs.cz, prace.cz, pracezarohem.cz (inzerát vystaven současně na všech třech portálech)	Ne	520 Kč/ 10dní
Fajn-brigady.cz	Ano – prvních 14 dní v měsíci	499 Kč dalších 14 dní v měsíci
Jenprace.cz	Ne	490 Kč/ 1 měsíc
Jobsik.cz	Ne	120 Kč/ 1 měsíc
Volnamista.cz	Ano	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Inzerce na pobočce

Další možností, jak inzerovat volnou pracovní pozici, je umístění inzerátů formou poutavých plakátů přímo v obou areálech společnosti. Na pozadí plakátu by byl zobrazen hráč paintballu a areál společnosti s uvedením textu „Hledáš brigádu? Přidej se k nám! Kontaktuj nás na...“ Tato strategie může být účinná zejména proto, že paintballový areál navštěvuje kromě lidí, kteří zde hrají paintballové hry pro zábavu a pořádají rozlučky se svobodou či narozeninové oslavy, také mnoho studentů ze středních a vysokých škol. Zvláště před koncem školního roku, kdy se zde konají středoškolské školní akce, může být tato lokalita pro potenciální uchazeče o práci atraktivní.

Inzerce pracovní pozice prostřednictvím plakátu přímo v areálu společnosti může přinést několik výhod.

Logo společnosti X

**SPOLEČNOST X**

**HLEDÁŠ BRIGÁDU?**  
**PŘIDEJ SE K NÁM!**

**Junior organizátor**

**Požadujeme**

- Vstřícné jednání
- Znalost AJ (+jiné)
- Aktivní přístup
- Spolehlivost, pečlivost, dochvilnost
- Práce min. 2 dny v týdnu

**Nabízíme**

- Různorodou práci v mladém kolektivu
- Dlouhodobou spolupráci
- Zajímavé finanční ohodnocení
- kontakt se zahraniční klientelou
- Flexibilní pracovní dobu

**Praxe v oboru není nutná! :-)**  
**Mzda: 140-170Kč/h**

**Zaujala tě nabídka práce? Tak nás kontaktuj:**  
tel.: +420 111 111 111  
nabor@spolecnostX.cz  
Nebo se za námi prostě zastav přímo v areálu :-)



**Už tě nebaví práce někde ve fastfoodu a chceš najít brigádu, která bude zároveň i zábavou? Tak to jsi tady na správném místě!**

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Cílené umístění inzerce společnosti umožní oslovit specifickou cílovou skupinu, kterou jsou studenti a mladí lidé, kteří tvoří podstatnou část pracovníků společnosti. Potenciální uchazeči tak mají příležitost se během vlastních aktivit s prací seznámit, a pokud je práce osloví, mohou přímo na místě projevit zájem o brigádu, což vede k rychlejšímu a efektivnějšímu náboru nových pracovníků.

### Finanční odměna za doporučení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouze 9 pracovníků se o volné pracovní pozici dozvědělo od známého, tedy od stávajícího pracovníka. Společnost nemá tento proces doporučování nijak podchycen, je potřeba, aby s ním byli seznámeni stávající pracovníci a motivováni finančním ohodnocením. Finanční odměna stávajícího pracovníka za



doporučení nového uchazeče ze svého okolí (známého, kamaráda atd.) na pozici junior organizátora by měla být stanovena na částku 500,- Kč za nástup doporučeného. Tato odměna za doporučení je adekvátní nabízené pozici a její vyplacení by mělo proběhnout po ukončení adaptace nového pracovníka, tj. po třech týdnech a jeho rozhodnutí zůstat. Z odměn za doporučení by měli být vyloučeni vedoucí pracovníci, pracovníci HR a senior organizátor. Finanční odměna by měla stávající pracovníky motivovat k doporučení nových uchazečů o práci a společnosti částečně ulehčit proces vyhledávání. Další z výhod programu doporučení může být i to, že stávající pracovník do společnosti nedoporučí nikoho, o kom by věděl, že se do společnosti nehodí nebo se na něj nelze spolehnout, což může pomoci zvýšit i kvalitu nových pracovníků.

### **5.2.2 Adaptační plán**

Dle výsledků dotazníkového šetření se ukázalo, že společnost X nemá zavedený adaptační plán pro nové pracovníky, což může mít negativní dopad na průběh adaptačního procesu. Noví pracovníci převážně absolvují všechna důležitá a potřebná školení, ta ale probíhají nahodile, nemají jasně stanovený časový harmonogram a určenou zodpovědnou osobu.

Společnost X by měla vytvořit adaptační plán pro nové pracovníky a na jeho dodržování by měla dohlížet pracovnice HR oddělení a přímý nadřízený pracovníka.

Každý nový zaměstnanec by měl dostat plán adaptace, aby se mohl co nejlépe a nejrychleji integrovat do pracovního prostředí. Adaptační plán zahrnuje všechny důležité informace o tom, co nového pracovníka během celého adaptačního procesu čeká, včetně délky jeho trvání, detailního rozvrhu školení a setkávání, která musí absolvovat – ale zejména jasný časový harmonogram.

Navržený vzor adaptačního plánu pro pozici junior organizátora bude pro nové pracovníky přínosem, budou přesně znát svůj harmonogram školení, včetně konkrétních informací, jaké školení, kdy a kde budou absolvovat. V adaptačním plánu jsou také určeny zodpovědné osoby, které budou mít na starosti provádění jednotlivých částí adaptačního procesu. Tento plán je určitou formou oboustranného závazku – zaměstnavatele, který zajistí, aby daná školení proběhla, a nového pracovníka, který osobně zaručí, že se jich zúčastní.

Obrázek 9 – Adaptační plán

<b>Adaptační plán</b>			
<b>Jméno a příjmení:</b> Adam Novák		<b>Zahájení adaptace:</b>	
<b>Pracovní místo:</b> Junior organizátor		<b>Délka adaptačního procesu:</b> 3 týdny	
Činnost	Termín	Odpovědná osoba	Místo
Podepsání smluv	Datum zahájení adaptace	Marie	Hlavní kancelář
Vstupní školení BOZP + PO	Datum zahájení adaptace	Marie	Hlavní kancelář
Seznámení se směnami, výplatami atd.	Datum zahájení adaptace	Marie	Hlavní kancelář
Seznámení s areálem, nadřízeným pracovníkem a kolektivem + poslání Manuálu organizátora	Datum zahájení adaptace	Marie + Michal	Areál B
Přidělení <u>Buddyho</u>	Zahájení adaptace	Marie + Michal	Areál B
Školení – obsluha paintballových zbraní a vybavení	+1 den	Murun + Vašek	Zázemí PB
Školení – organizování paintballové hry	+ 5 dní	Lenka + Vašek	Hřiště PB
Školení – organizování <u>lukohry</u>	+11 dní	Vojta + Vašek	Hřiště LUKO
Školení BBQ (příprava a zacházení s grilem)	+ 17 dní	Denisa + Vašek	Zázemí pro BBQ
Test z manuálu organizátora	+ 21 dní	Marie	Hlavní kancelář
Hodnotící pohovor s HR + nadřízeným pracovníkem	+ 21 dní	Marie + Michal	Hlavní kancelář

**Datum a podpis nadřízeného pracovníka:**

**Datum a podpis pracovníka:**

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Zavedení adaptačního plánu by společnosti také pomohlo lépe využít své zdroje a zajistit, že noví pracovníci budou mít k dispozici veškeré potřebné informace a podporu, kterou

potřebují pro úspěšný start v ní. Jasně definovaný adaptační proces by tak mohl vést k vyšší spokojenosti nových pracovníků, snížení fluktuace a zlepšení celkové produktivity a výkonnosti společnosti.

### **5.2.3 Buddy program**

Jedná se o program, ve kterém zkušený kolega (buddy) s dobrými komunikačními dovednostmi poskytuje podporu a pomoc novému kolegovi během jeho prvních kroků v práci. Buddy se stává pro nováčka průvodcem a oporou, zodpovídá jeho otázky a pomáhá mu překonávat překážky, stres a nejistotu, orientovat se v novém prostředí a rychleji se začleňovat do pracovního kolektivu.

Jak vyplynulo z rozhovoru s HR pracovníci i z odpovědí z dotazníkového šetření, ve společnosti je pro nové pracovníky zaveden buddy program, který trvá pouze během 2–3 první směny. Vzhledem k náročnosti pracovního prostředí paintballových aktiv je nezbytné, aby byla současná doba buddy programu prodloužena a buddy přidělen novému pracovníkovi minimálně na prvních 10 směn, popřípadě i více dle aktuální potřeby jednotlivce. Tato změna by měla mít pozitivní dopad na adaptační proces nových pracovníků ve společnosti. Prodloužený buddy program by novým pracovníkům umožnil rychleji se seznámit s pracovními postupy a vybavením a zároveň by jim poskytl více příležitostí pro individuální konzultace a pomoc od jejich buddyho. Díky této úpravě noví pracovníci získají lepší podporu během procesu adaptace a mohou se rychleji a efektivněji naučit všechny potřebné dovednosti pro svou práci.

Současně je nezbytné, aby společnost zajistila kontinuitu buddy programu. Oddělení HR ve spolupráci s hlavním organizátorem vytipují vhodné zkušené junior organizátory pro plnění funkce buddyho. Oddělení HR v rámci školení informuje všechny kolegy, kteří jsou součástí programu „buddies“, jakým způsobem přistupovat k novým pracovníkům, jak se k nim chovat, jaké otázky klást a jak jim poskytovat podporu.

### **5.2.4 Manuál organizátora**

Aktuálně je Manuál organizátora, kde jsou podrobně popsány veškeré paintballové aktivity, organizační pokyny, denní rozvrh prováděných prací v zázemí paintballu atd., pro nové i stávající pracovníky distribuován výhradně prostřednictvím e-mailu ve formě elektronického dokumentu. Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky ale naznačují, že ne všichni tento manuál obdrželi. Aby všichni nově příchozí pracovníci Manuál

organizátora vždy obdrželi, je jeho zaslání součástí navrženého adaptačního plánu nového pracovníka. Dále je potřeba, aby společnost vytiskla dvě kopie manuálu organizátora a umístila je na nástěnky v obou areálech paintballu. Tímto opatřením by se zaručil snadný přístup k důležitým informacím, týkajícím se postupů práce při paintballových aktivitách s cílem minimalizovat riziko, že by o nich pracovníci nebyli dostatečně informováni. To by napomohlo ke zlepšení interní komunikace ve společnosti a posílení efektivity pracovních procesů. Opatření by také ulehčilo proces adaptace pro nové pracovníky, pokud by do manuálu mohli v práci kdykoliv nahlédnout.

V rámci odpovědi na otevřenou otázku v dotazníkovém šetření byl zmíněn také návrh na zavedení zkoušky z Manuálu organizátora. Aby si společnost na konci adaptačního procesu nového pracovníka ověřila, zda je schopen a připraven vykonávat své pracovní úkoly, a současně aby se předešlo případným nedostatkům v „ostrém provozu“, je potřeba zavést test na ověření znalostí. Ten by měl svoji písemnou a praktickou část. Písemná by se týkala organizačních otázek apod., v praktické části by zaměstnanec prokázal své dovednosti při manipulaci s paintballovou zbraní, přípravě grilu apod. Další možností by mohlo být využívání testu i u stávajících pracovníků k průběžné kontrole jejich znalostí.

### **5.2.5 On-line školení**

Aktuálně provádí školení BOZP a PO pracovnice HR přímo v areálu společnosti, a to prostřednictvím prezentace a instruktážního videa. Po absolvování školení pracovníci podepisují dokument, že byli seznámeni s pravidly BOZP a PO. V souvislosti s rozšířením aktivit společnosti o hernu s virtuální realitou je nezbytný přechod těchto školení na on-line formu s vydáním certifikátu o absolvování školení. Pracovníci mohou toto školení absolvovat na tabletech, které společnost vlastní, a veškeré údaje o pracovnících, proběhlých školeních a vydaných certifikátech budou uloženy na počítači v oddělení HR. V současné době existuje široká nabídka firem, které nabízejí školicí on-line programy BOZP a PO a ceny jednotlivých programů se odvíjejí od počtu pracovníků, kteří školení absolvují a balíčků školení.

Dalším navrženým opatřením je zavedení každoročního pravidelného školení první pomoci pro všechny pracovníky ve spolupráci s firmou specializující se na školení první pomoci. Školicí program by byl zaměřen na specifická rizika a situace s ohledem na povahu paintballu, kde mohou nastat různé úrazy jako zlomeniny končetin a podobně. Je důležité, aby všichni pracovníci měli potřebné znalosti a dovednosti v poskytování první pomoci

a věděli, jak se v případě potřeby chovat. Tato pravidelná školení by připravila pracovníky na potenciální krizové situace, které by mohly nastat během jejich práce na paintballu.

Tabulka 6 – Ceny školení BOZP, PO a první pomoc

Firma	Balíček	Cena	Pozn.
<a href="http://www.skolenibozp.cz">www.skolenibozp.cz</a>	BOZP+PO	160 Kč/os./rok bez DPH při počtu 3-50 osob	V balíčku Basic není školení PP
<a href="http://www.skolenibozp.cz">www.skolenibozp.cz</a>	BOZP+PO+PP	200 Kč/os./rok bez DPH při počtu 3-50 osob	Balíček standard obsahuje BOZP+PO+PP
<a href="http://www.onlinebozp.cz">www.onlinebozp.cz</a>	BOZP+PO	79Kč bez DPH/os. BOZP 79Kč bez DPH/os. PO	Nemají školení PP
<a href="http://www.instructor.cz">www.instructor.cz</a>	BOZP+PO+PP	Balíček obsahuje BOZP+PO+PP / 200Kč bez DPH/os.	Všechna potřebná školení + školení řidičů

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Dle jednotlivých cen školení a jejich obsahu je nejvhodnější firmou pro realizaci školení [www.skolenibozp.cz](http://www.skolenibozp.cz) s balíčkem Standard, který stojí 200 Kč bez DPH / os. při počtu 3–50 školených osob. Za stejnou cenu nabízí školení BOZP, PO i PP firma [www.instructor.cz](http://www.instructor.cz), která v ceně balíčku nabízí i školení řidičů.

Tabulka 7 – Ceny vybraných firem na školení BOZP, PO a požární ochrany

Firma	Balíček	Cena za osobu s DPH 21 %
www.skolenibozp.cz	Standard (BOZP, PO, PP)	242 Kč
www.instructor.cz	BOZP+PO+PP + školení řidičů	242 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### 5.2.6 Pravidelná setkávání a teambuildingy

Vzhledem k častější fluktuaci pracovníků, která je způsobena jejich odchodem po dokončení středoškolského či vysokoškolského vzdělání, protože řada z nich se poté rozhodne najít si zaměstnání na plný úvazek, by měla společnost častěji pořádat menší teambuildingové akce. To by pracovníkům umožnilo vzájemně se lépe poznat a navázat mezi sebou silnější přátelské vztahy. Vytvoření dobrých vztahů mezi pracovníky na pracovišti se může pozitivně projevit i na pracovní morálce a výkonnosti. Teambuildingové aktivity mohou být efektivním prostředkem, jak podpořit týmovou spolupráci, zvýšit důvěru mezi pracovníky a celkově zlepšit pracovní atmosféru.

### 5.2.7 Zpětná vazba od zaměstnavatele

U společnosti X bylo zaznamenáno, že u některých nových pracovníků neproběhla v rámci adaptačního procesu zpětná vazba za strany společnosti, a závěrečné hodnotící pohovory navíc vede pouze sama pracovnice HR.

Pokud bude společnost X dodržovat navržený adaptační plán, nemělo by docházet k opomenutí závěrečného hodnotícího pohovoru, ani k situacím, kdy jej povede pouze pracovnice HR oddělení bez přítomnosti přímého nadřízeného pracovníka. V navrženém adaptačním plánu je stanoveno pevné datum a místo závěrečného pohovoru. Obě strany by měly mít před daným termínem dostatek času na přípravu hodnotícího pohovoru. Pracovník by měl mít dostatečnou dobu na zaškolení, aby mohl zhodnotit svou práci a položit případné otázky týkající se vlastní činnosti. Také společnost by měla být schopna ohodnotit výkon nového pracovníka a vyjádřit spokojenost nebo případné výhrady. Na základě této zpětné

vazby by mělo být možné navrhnout případná další školení pracovníka nebo se s ním dohodnout na ukončení vzájemné spolupráce.

## 6 Závěr

Pracovní prostředí ovlivňuje stále více faktorů, ať už jde o legislativní požadavky na evropské úrovni, pokrok v oblasti umělé inteligence, migrační vlnu ukrajinských válečných uprchlíků nebo nové představy mladé generace o pracovním životě. Význam lidského kapitálu pro fungování společnosti a ekonomiky neustále roste. Lidé představují neocenitelný zdroj každé firmy, jejich dobře odvedená práce generuje zisk, podporuje růst podniku a zajišťuje jeho konkurenceschopnost na trhu. Společnosti se dnes potýkají s problémy při hledání vhodných kandidátů na volné pozice a na trhu práce se o schopné pracovníky přetahují v rámci konkurenčního boje. Zaměstnavatelé vnímají důležitost těchto skutečností a útvar lidských zdrojů se stává podstatnou součástí fungování organizací.

Cílem této diplomové práce bylo na základě provedených výzkumných šetření získat data a analyzovat stávající stav vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybrané společnosti X a následně navrhnout doporučení pro zlepšení těchto procesů.

První část diplomové práce se zaměřuje na teoretický rámec problematiky spojené s personální prací, vyhledáváním a výběrem pracovníků, a jejich následnou adaptací v organizaci. Praktická část se zabývá výzkumným šetřením ve společnosti X. Popisuje stávající stav procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků. Dále byly na základě dotazníkového šetření provedeného u současných pracovníků získány odpovědi ohledně spokojenosti s náborovým procesem. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 31 respondentů z celkového počtu 33 pracovníků. Zároveň byl také proveden polostrukturovaný rozhovor s pracovnící HR.

Prostřednictvím výše uvedených výzkumných šetření byly ve společnosti X odhaleny nedostatky, na které by se měla zaměřit. Největším z nich je zejména absence adaptačního plánu, neefektivní inzertní strategie při nabízení volných pozic a nevyhovující doba „buddy programu“ pro nováčky. Společnost by také mohla zlepšit formu školení BOZP a PO. Dalším nedostatkem je neúčast nadřízeného pracovníka při závěrečném hodnotícím pohovoru.

Jedním z nejdůležitějších navrhovaných doporučení je zavedení adaptačního plánu pro nově přichozí pracovníky s určením jednotlivých osob, které budou zodpovědné za provádění jednotlivých částí adaptačního procesu. Další doporučení se týkají způsobu, jakým společnost inzeruje své volné pracovní pozice. Společnost tak doposud činila prostřednictvím jednoho pracovního portálu. V rámci diplomové práce je navrženo rozšíření



inzerční strategie, a to zejména na sociální sítě, které jsou cílové skupině potenciálních pracovníků nejbližší. Návrhem je oslovit středoškolské a vysokoškolské studenty na Facebooku, Instagramu a TikToku. Společnost by se měla zaměřit také na další pracovní portály a zvýraznit inzerát na svých webových stránkách formou atraktivnějšího umístění v horní části webu. Mezi dalšími doporučeními lze zmínit zavedení on-line školení BOZP a PO s vygenerovaným certifikátem po jeho absolvování. Bylo by také dobré upravit „buddy program“ tak, aby noví pracovníci získali lepší podporu během procesu adaptace a mohli se rychleji a efektivněji naučit všechny dovednosti potřebné pro svou práci. V rámci zpětné vazby je navíc nezbytné, aby se závěrečného hodnotícího pohovoru vždy zúčastnil přímý nadřízený nového pracovníka. Jen tak je možné objektivně a oboustranně zhodnotit jeho působení ve společnosti.

Všechna navrhovaná opatření vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou. Hlavním záměrem výše uvedených návrhů včetně dalších doporučení uvedených v samotné diplomové práci je zlepšit procesy vyhledávání, výběru pracovníků a jejich následnou adaptaci ve společnosti X.

Společnost X se na základě navržených opatření rozhodla zavést předložený adaptační plán a prodloužit buddy program, a jelikož bude v blízké budoucnosti nabízet novou hernu s virtuální realitou, může použít navrženou inzerci pro vyhledávání a výběr pracovníků do nové pobočky.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. Alma career. *Ceník služeb* [online]. 2024. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: [https://www.teamio.com/cenik/cenik-lmc-cs-czk.pdf?\\_gl=1\\*p5qyq4\\*\\_ga\\*NzA0Nzc1NzM1LjE3MTE1NjU4NzE.\\*\\_ga\\_W4L6SPVSWG\\*MTcxMTU3MzI4Ni4yLjAuMTcxMTU3MzI4OS41Ny4wLjA](https://www.teamio.com/cenik/cenik-lmc-cs-czk.pdf?_gl=1*p5qyq4*_ga*NzA0Nzc1NzM1LjE3MTE1NjU4NzE.*_ga_W4L6SPVSWG*MTcxMTU3MzI4Ni4yLjAuMTcxMTU3MzI4OS41Ny4wLjA).
2. Alma Career. *Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem*. [online.] 2021. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>. [cit. 2024-03-04].
3. Alma Career. *Ročenka Alma Career 2023/24*. [online.] 2023. Dostupné z: <https://data.eu.cntmbr.com/almacareer-magazin/almacareer-magazin/046a89dd-79e8-4d11-880f-731a564a284b.pdf>. [cit. 2024-03-18].
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
7. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
8. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
9. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULER, Oldřich. *Management*. Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
10. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Nakladatelství C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Nakladatelství C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
12. Fajnsprava.cz. *Proč hledat pracovníky u nás?* [online]. 2024. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.fajnsprava.cz/objednavky/pridat/cenik/>
13. FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-515-6.

14. Forbes.cz. *Práce, jídlo, peníze a vztahy: Návod na použití generací*. [online.] 2023. Dostupné z: <https://generace.forbes.cz/tabulka/>. [cit. 2024-03-04].
15. Instruktor.cz. *Nejlepší řešení za nejlepší cenu*. [online.] 2024. Dostupné z: <https://www.instruktor.cz/>. [cit. 2024-03-27].
16. Jenprace.cz. *Ceník služeb* [online]. 2024. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/inzerenti/cenik>
17. Jobsik.cz. *Ceník personální inzerce na Jobsik.cz* [online]. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.jobsik.cz/pro-firmy/>
18. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-24797-3.
19. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení teoretická východiska a vývoj*. EUROLEX BOHEMIA, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
20. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
21. KOLÁČEK, David. *Volná místa. Jak napsat nejlepší motivační dopis (VZORY), který vám pomůže získat práci*. [online.] 2020. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/tipy/motivacni-dopis>. [cit. 2023-11-29].
22. KOLMAN, Luděk; CHÝLOVÁ, Hana; MICHÁLEK, Pavel a GLOSÍKOVÁ, Zuzana. *Výběr zaměstnanců, metody a postupy*. 2. vydání. Linde Praha, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
23. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
24. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Linde nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
25. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
26. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
27. LIVIAN, Yves Frédéric a PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů*. 1997. ISBN 80-86009-19-X.
28. MANPOWERGROUP. *Tisková zpráva Nová budoucnost práce: Trendy na trhu práce pro rok 2023*. [Online]. 2023. Dostupné

- z: <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2023/01/Nova-budoucnost-prace-2023-Tiskova-zprava.pdf>. [cit. 2024-03-04].
29. MAYEROVÁ, Marie a RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X.
30. MENŠÍKOVÁ, Kateřina. VEMA. *Jak na správný onboarding nováčků*. [online.] 2023. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs-cz/jak-na-spravny-onboarding-novacku>. [cit. 2024-03-04].
31. Mytimi. *Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod, jak na ni*. [online.] 2021. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni/>. [cit. 2024-03-04].
32. NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. EUPRESS, 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.
33. Onlinebozp. *Kurzy – online BOZP*. [online.] 2024. Dostupné z: <https://www.onlinebozp.cz>. [cit. 2024-03-27].
34. Sítě v hrsti. *Generace Z: internetová generace přináší změny, inovace a spoustu otázek*. [online.] 2023. Dostupné z: <https://sitevhrsti.cz/generace-z/>. [cit. 2024-03-05]
35. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
36. Školení BOZP. *Ceník – Školení BOZP*. [online.] 2024. Dostupné z: <https://www.skolenibozp.cz>. [cit. 2024-03-27].
37. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
38. THORNTON, George C.; BYHAM, William C. *Assessment centers and managerial performance*. Elsevier, 2013. ISBN 978-14-832-8927-4
39. TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86726-80-8.
40. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
41. VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
42. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

43. Volnamista.cz. *Ceník* [online]. 2024. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z:  
<https://napoveda.seznam.cz/cz/volna-mista-novy-portal/cenik-volnamista/>

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	17
Obrázek 2 – Plánování pracovního místa.....	28
Obrázek 3 – Metody, které zaměstnanci použili při ucházení o nové zaměstnání .....	31
Obrázek 4 – Co brání zaměstnancům v získání práce, kterou chtějí .....	35
Obrázek 5 – V jaké fázi náborového procesu by zaměstnancům vyhovovalo zapojení technologií .....	35
Obrázek 6 – Benefity, které jsou při výběru nového zaměstnání nejdůležitější.....	36
Obrázek 7 – Organizační struktura společnosti X .....	56
Obrázek 8 – Inzerát na pobočce společnosti .....	88
Obrázek 9 – Adaptační plán .....	90

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - PEST analýza .....	22
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů pracovníků .....	29
Tabulka 3 – Výhody a nevýhody vnějších zdrojů pracovníků .....	30
Tabulka 4 – Věkové kategorie respondentů .....	60
Tabulka 5 – Cenová mapa inzerce .....	87
Tabulka 6 – Ceny školení BOZP, PO a první pomoc .....	93
Tabulka 7 – Ceny vybraných firem na školení BOZP, PO a požární ochrany.....	94

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů .....	59
Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	60
Graf 3 – Jak se respondenti dozvěděli o nabízené pracovní pozici .....	61
Graf 4 – Kvalita informací v pracovním inzerátu.....	62
Graf 5 – Co respondenty na pracovní pozici zaujalo .....	62
Graf 6 – Doba, za kterou byli respondenti kontaktováni .....	63
Graf 7 – Jak byli respondenti kontaktováni.....	63
Graf 8 – Dokumenty, které uchazeči zaslali v odpovědi na nabídku práce .....	64
Graf 9 – Délka přijímacího pohovoru .....	64
Graf 10 – Srozumitelnost informací a otázek během přijímacího pohovoru .....	65
Graf 11 – Dojem uchazečů z přijímacího pohovoru .....	66
Graf 12 – Doba zpětné vazby po pohovoru.....	66
Graf 13 – Úroveň komunikace zaměstnavatele .....	67
Graf 14 – Informovanost uchazečů o dalším průběhu náborového procesu .....	68
Graf 15 – Jaké onboardingové aktivity ve společnosti proběhly .....	68
Graf 16 – Spokojenost respondentů s onboardingovými aktivitami.....	70
Graf 17 – Zájem respondentů o adaptační plán.....	71
Graf 18 – Manuál organizátora pro nové pracovníky .....	71
Graf 19 – Buddy program .....	72
Graf 20 – Spokojenost respondentů s adaptačním procesem .....	73
Graf 21 – Zpětná vazba po zaškolení .....	73

Graf 22 – Hodnocení flexibility pracovní doby ..... 74

#### **8.4 Seznam použitých zkratek**

AC – Assessment centre

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

HR – human resources

např. – na příklad

tzv. - takzvaně

atp. – a tak podobně

PP – První pomoc

PO – Požární ochrana

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

# Přílohy

## Příloha A – Inzerát

**Název inzerátu: Brigáda - Organizátor paintballových akcí - Společnost X**

**Popis pozice:**

**Náplň práce:**

- organizace paintballu
- správa vybavení
- zajištění chodu hřiště
- kontakt se zákazníky
- správa areálu

Už tě nebaví práce někde ve skladu nebo ve fastfoodu? Tak tahle brigáda je přesně pro tebe! Nabízíme práci ve venkovním areálu v X, dostaneš se sem jak autem, tak i MHD na zastávku X, která je přímo u areálu, nebo zastávka X a od té je to kousek pěšky. Máme mladý a přátelský kolektiv, super zázemí, potkáš se zahraniční klientelou, můžeš si procvičit jazyky, a ještě si užiješ spoustu zábavy. Práce je časově flexibilní a směny se plánují vždy individuálně na týden dopředu.

Preferujeme zájemce na delší spolupráci než jen letní brigáda, ideální pro vysokoškoláky a i středoškoláky, kteří mohou chodit v týdnu po škole a víkendy. Plánování směn je flexibilní. Výplata je jednou měsíčně.

Organizátor má na starost správu areálu, přípravu vybavení, uvítání skupiny, vysvětlení bezpečnostních a herních pravidel, seznámení zákazníků s používanou technikou, kompletní průběh herních scénářů a následné uvedení vybavení a hřiště do původního stavu.

**! Praxe v oboru není nutná !**

**Požadujeme:**

- vstřícné jednání
- znalost AJ (ostatní jazyky výhodou)
- aktivní přístup
- spolehlivost, pečlivost, dochvilnost
- práce min. 2 dny v týdnu (Po-Ne)

**Nabízíme:**

- různorodou práci v mladém kolektivu
- dlouhodobou spolupráci
- zajímavé finanční ohodnocení (bonusy, odměny, slevy)
- kontakt se zahraniční klientelou
- časově flexibilní pracovní doba
- vhodné pro studenty SŠ a VŠ
- práce v kompletně vybaveném areálu

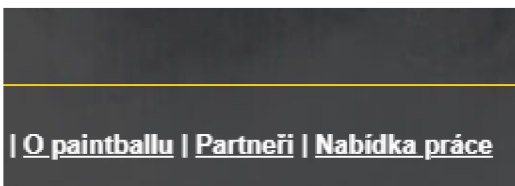
**Mzda:**

140-170 Kč/h

**V případě zájmu prosíme o zaslání životopisu s fotkou!**



## Příloha B – Odkaz na inzerát na spodní liště webových stránek



## Příloha C – Dotazníkové šetření

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

### 2. Jaký je Váš věk?

Otevřená otázka – věk uveďte číslicí

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

### 4. Kde jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici?

- Internet
- Od známého
- Přimo na pobočce
- Webové stránky společnosti
- Noviny
- Pracovní agentura
- Sociální síť
- Jiné – otevřená odpověď

### 5. Zjistil/a jste z inzerátu všechny nezbytné informace?

- Spíše ano
- Určitě ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**6. Co Vás na pracovním inzerátu nejvíce zaujalo?**

- Atraktivita práce
- Náplň práce
- Lokalita pracoviště
- Finanční ohodnocení
- Doporučení od známých
- Jiné – otevřená odpověď

**7. Za jak dlouho přišla zpětná vazba na Vaši poptávku po pracovní pozici?**

- Do několika hodin
- Do několika dní
- Do týdne
- Více jak týden
- Nevzpomínám si

**8. Jak jste byli zaměstnavatelem kontaktováni?**

- E-mailem
- Telefonicky
- Osobně

**9. Které dokumenty jste zasílal/a v odpovědi na nabídku práce?**

- Životopis
- Motivační dopis
- Jazykový certifikát
- Jiné – otevřená odpověď

**10. Jak dlouho trval přijímací pohovor? (v minutách)**

- 0–15
- 15–30
- 30–45
- 45+

**11. Byly otázky a informace během přijímacího pohovoru jasně a srozumitelně formulovány?**

- Spíše ano
- Určitě ano

- Spíše ne
- Určitě ne

**12. Jaký byl Váš dojem z přijímacího pohovoru?**

- Zcela pozitivní
- Spíše pozitivní
- Spíše negativní
- Zcela negativní

**13. Jaká byla doba zpětné vazby po pohovoru?**

- 1–3 dny
- Týden
- Více jak týden
- Nevzpomínám si

**14. Jaká byla úroveň komunikace zaměstnavatele během náborového procesu?**

**Škála 1–10 (1 – Nejhorší; 10 – Nejlepší)**

- 1/10
- 2/10
- 3/10
- 4/10
- 5/10
- 6/10
- 7/10
- 8/10
- 9/10
- 10/10

**15. Byl/a jste informován o dalších krocích náborového procesu a jeho časovém harmonogramu?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**16. Proběhly první den v nové společnosti onboardingové aktivity?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**17. Jaké onboardingové aktivity proběhly?**

- Úvodní prezentace
- Prohlídka areálu
- Setkání s vedoucím pracovníkem
- Setkání s kolektivem
- Jiné – otevřená odpověď

**18. Absolvoval/a jste nějaké školení? (např. BOZP, PO atd.) Případně nějaká jiná?**

- Otevřená otázka – povinná

**19. Měl/a jste pocit, že proběhlé onboardingové aktivity byly dostačující?**

- Dostačující
- Spíše dostačující
- Spíše nedostačující
- Nedostačující

**20. Obdržel/a jste při nástupu jasný adaptační plán?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**21. Pokud jste neobdržel/a jasný adaptační plán, ocenil/a byste takový plán na průběh adaptace ve společnosti?**

- Ano
- Ne

**22. Byly Vám poskytnuty nějaké materiály, které Vám pomohly v adaptačním procesu? (např. Manuál organizátora)**

- Ano
- Ne
- Nevím

**23. Měl/a jste přidělenou osobu tzv. „buddyho“, která Vám měla pomoci se začleněním do společnosti a poskytovat pomoc při zorientování se?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**24. Byl/a jste spokojený s adaptačním procesem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**25. Proběhla ze strany zaměstnavatele zpětná vazba po zaškolení (na konci adaptace)?**

- Ano
- Ne

**26. Jak byste ohodnotil/a flexibilitu pracovní doby? Ohodnoťte na škále 1–10 (1 – Nejhorší; 10 – Nejlepší)**

- 1/10
- 2/10
- 3/10
- 4/10
- 5/10
- 6/10
- 7/10
- 8/10
- 9/10
- 10/10

**27. Jak by společnost mohla zlepšit komunikaci s uchazeči před nástupem a co byste navrhl/a k úpravě nebo zdokonalení v procesu adaptace a začlenění do pracovního kolektivu?**

- Otevřená otázka – nepovinná

**Příloha D – Otázky na polostrukturovaný rozhovor**

**Otázka č. 1 Jak dlouho už ve společnosti pracujete?**

**Otázka č. 2 Co je Vaší náplní práce ve společnosti?**

**Otázka č. 3 Kolik pracovníků se ve společnosti věnuje oblasti lidských zdrojů?**

**Otázka č. 4 Jaké metody používáte k vyhledávání nových pracovníků?**

**Otázka č. 5 Které dokumenty požadujete od uchazečů o pracovní místo?**

**Otázka č. 6 Je vyžadována praxe v oboru u potenciálních pracovníků?**

**Otázka č. 7 Jak probíhá proces výběrového řízení ve společnosti?**

**Otázka č. 8 Jak dlouho trvá vyhodnocení výběrového procesu?**

**Otázka č. 9 Jaké kroky zahrnuje adaptace nových pracovníků ve vaší společnosti?**

**Otázka č. 10 Existuje stanovený plán adaptace pro nové pracovníky?**

**Otázka č. 11 Je ve vaší společnosti provozován tzv. buddy program v procesu adaptace?**

**Otázka č. 12 Dostávají pracovníci zpětnou vazbu po skončení adaptačního procesu?**

**Otázka č. 13 Dostáváte zpětnou vazbu od pracovníků, co by mohlo být třeba lépe?**