

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Procesy získávání a adaptace zaměstnanců a jejich kariérního růstu

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2022

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Kateřina Čubrová / PEMMA01

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01. 05. 2022, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace a na základě analýzy dosavadního stavu navrhnout zlepšení vybraných personálních činností. Dílčím cílem je pak vyhodnocení vztahu mezi adaptačním procesem ve vybrané organizaci a fluktuací jejich zaměstnanců. K hlavnímu cíli byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jakým způsobem vybraná organizace získává pracovníky a jaké používá metody výběru?
2. Preferují všichni zaměstnanci stejné požadavky na zaměstnání?
3. Jaký je vztah mezi kritérii na zaměstnance a jeho přijetím?
4. Jaký adaptační proces zajišťuje vybraná organizace a jsou zaměstnanci spokojeni se zaškolením a poskytnutým obsahem informací při nástupu na svou pozici?
5. Jaký je vliv špatné adaptace pracovníků na jejich fluktuaci?

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována pomocí metody rešerše a komparace odborné literatury, internetových zdrojů a odborných médií zabývajících se vybranými personálními činnostmi. V prakticko/analytické části byly použity metody studia dokumentace, pozorování, dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a metoda testu dobré shody chí-kvadrát a test nezávislosti chí-kvadrát. Metodu studia dokumentů použila autorka při analýze interní dokumentace a nabídky práce organizace XY na webových portálech a náborových posterech. Studium dokumentů a jejich následná analýza probíhala od ledna do února 2022. Přímé pozorování probíhalo od října 2021 do března 2022. Celkem autorka uskutečnila 3 dotazníková šetření, kde pro každé šetření autorka identifikovala specifickou skupinu zaměstnanců organizace XY. Všechna dotazníková šetření probíhala v měsících leden-únor 2022. Cílem prvních dvou dotazníkových šetření bylo zjistit spokojenost s personálními činnostmi organizace XY. V rámci prvního šetření bylo osloveno celkem 47 respondentů a návratnost činila 85 %. Pro potřeby druhého výzkumu bylo osloveno celkem 23 zaměstnanců a návratnost činila 100 %. Poslední dotazníkové šetření bylo sestaveno formou výstupního dotazníku. Cílem bylo zjistit důvody odchodu zaměstnanců z organizace. V rámci šetření bylo osloveno 13 zaměstnanců se 100% návratností odpovědí. Data z dotazníkových šetření byla zpracována ve formě grafů a dále testována metodami chí-kvadrátu. Metoda byla použita pro testování hypotéz týkajících se přijatých zaměstnanců splňujících požadavky na zaměstnání, preference požadavků na zaměstnání, kombinace metod získávání a výběru zaměstnanců, délky adaptačního procesu ve vztahu ke spokojenosti zaměstnanců a korelace mezi adaptací a fluktuací zaměstnanců. Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny v únoru 2022 s HR manažerkami. Obě personalistky byly dotazovány na 12 totožných předpřipravených otázek rozdělených do tří tematických bloků.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace byl popsán pomocí výzkumných otázek. Na základě komparace výsledků výzkumů, bylo zjištěno, že organizace při personálních činnostech postupuje podle své personální strategie a má zpracovaný formální plán získávání zaměstnanců. Z analýzy nabídek práce a z dotazníkového šetření autorka zjistila, že organizace nemá dostatečně popsanou pracovní náplň obsazovaných pozic. Dalším poznatkem bylo, že organizace ve své nabídce práce uvádí požadavky na zaměstnání, které nejsou rozhodujícím kritériem pro absolvování úspěšného přijímacího řízení. Organizace si nekalkuluje náklady na metody získávání zaměstnanců a nemá tak možnost zjistit, která z metod je pro ni přínosnější. Tento poznatek byl potvrzen z rozdílných odpovědí personalistek v rozhovorech a odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci se účastnili vstupního školení, které se zároveň prolíná se školením obligatorním, jež je ze zákona povinné. Autorka vyhodnotila za největší nedostatek adaptačního procesu zanedbávání zpětné vazby ze strany nadřízených i přidělených školitelů nových zaměstnanců.

V rámci dílčího cíle práce bylo zjištěno, že mezi spokojeností zaměstnanců s adaptačním procesem a jejich fluktuací není korelace. V práci byly shrnuty aspekty, které mají na fluktuaci dopad. Mezi ty se řadí stres, nadměrné množství práce, nespokojenost s finančním ohodnocením, konflikty s manažery a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. Závěry a doporučení:

Na základě analýzy a zhodnocení vybraných personálních činností byly formulovány návrhy a doporučení na zlepšení přijímacího a výběrového procesu organizace a adaptačního procesu jejich zaměstnanců. V rámci stanovení počtu a struktury zaměstnanců bylo navrženo průběžně reklasifikovat pobočky organizace XY a upravovat strukturu manažerských pozic, tak aby manažeři nebyli dlouhodobě přetěžováni. Pro úsporu nákladů náborového procesu autorka navrhuje, aby organizace sestavila nabídku práce na základě aktuálních pracovních profilů a předešla tak jejich fluktuaci v průběhu adaptačního procesu. Rovněž autorka doporučuje uvádět v nabídce práce požadavky na zaměstnání, které budou kritériem pro přijetí. Dále byly navrženy způsoby kalkulace míry úspěšnosti zaměstnaneckého doporučení a kvality náboru nového zaměstnance. Bylo doporučeno zaměřit se na cílovou skupinu organizace při inzerování. Do návrhů na zlepšení adaptačního procesu bylo zahrnuto organizovat školení komunikačních dovedností všech účastníků adaptačního procesu a školení manažerských dovedností. Dále propagovat interní vzdělávací aplikace, přidělit školitele a individuální adaptační plán každému novému zaměstnanci. Tato kapitola obsahuje i náklady na celkové doporučení, které byly rozděleny na jednorázové a opakující se náklady. Celkové náklady na zlepšení personálních činností byly vyčísleny na 29 100 Kč.

KLÍČOVÁ SLOVA

proces získávání a výběru zaměstnanců, adaptační proces, kariérní růst, fluktuace

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to evaluate the process of recruitment and selection of employees and their subsequent adaptation and, based on the analysis of the current state, to propose the improvement of selected personnel activities. A partial goal is to evaluate the relationship between the adaptation process in the selected organization and the turnover of its employees. To the main goal, the following research questions were set:

1. How does the selected organization recruit staff and what selection methods does it use?
2. Do all employees prefer the same job requirements?
3. What is the relationship between the criteria on the employee and his admission?
4. What adaptation process is provided by the selected organization and are employees satisfied with the training and information provided when taking up their position?
5. What is the effect of poor adaptation of workers on their fluctuation?

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was prepared using the method of research and comparison of professional literature, internet resources and professional media dealing with selected personnel activities. In the practical / analytical part, the methods of studying documentation, observation, questionnaire survey, semi-structured interviews and the method of chi-square good compliance test and chi-square independence test were used. The method of studying documents was used by the author in the analysis of internal documentation and job offer of the organization XY on web portals and recruitment posters. The study of documents and their subsequent analysis took place from January to February 2022. Direct observation took place from October 2021 to March 2022. In total, the author conducted 3 questionnaire surveys, where for each survey the author identified a specific group of employees of the organization XY. All questionnaire replies were received in January-February 2022. The objective of the first two questionnaires was to determine the satisfaction with the personnel activities of XY. In the first investigation, a total of 47 respondents were contacted and the rate of return was 85 %. For the needs of the second research, a total of 23 employees were approached and the return was 100%. The last questionnaire survey was compiled in the form of an exit questionnaire. The goal was to find out the reason for the departure of employees from the organization. In the framework of the investigation, 13 employees were contacted with a 100% return on their responses. Data from the questionnaire surveys were processed in the form of graphs and further tested by chi-square methods. The method was used to test hypotheses concerning the recruited employees meeting the employment requirements, the preferences of the employment requirements, the combination of methods of recruitment and selection of employees, the length of the adaptation process in relation to employee satisfaction and the correlation between adaptation and employee turnover. Semi-structured interviews were conducted in February 2022 with HR managers. Both recruiters were asked 12 identical pre-prepared questions divided into three thematic blocks.

3. Result of research:

The process of recruitment and selection of employees and their subsequent adaptation was described using research questions. Based on a comparison of the results of the research, it was found that the organization in personnel activities follows its personnel strategy and has developed a formal plan for recruiting employees. From the analysis of job offers and from the questionnaire survey, the author found that the organization does not have a sufficiently described job description of the positions occupied. Another observation was that the organization in its job offer indicates job requirements that are not a decisive criterion for passing a successful recruitment procedure. The organization does not calculate the cost of methods of recruiting employees and thus does not have the opportunity to find out which of the methods is more beneficial for it. This observation was confirmed from the different responses of female personnel in interviews and the responses of employees in the questionnaire survey. However, it was found from the results of the questionnaire survey that not all employees participated in the initial training, which is at the same time intertwined with mandatory training, which is mandatory by law. The author assessed the neglect of feedback from supervisors and assigned trainers of new employees as the greatest lack of adaptation process. Within the sub-objective of the work, it was found that there is no correlation between employees' satisfaction with the adaptation process and their turnover.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

The paper summarizes the aspects that have an impact on fluctuations. These include stress, overwork, dissatisfaction with financial performance, conflicts with managers, and work-life balance.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the analysis and evaluation of selected personnel activities, proposals and recommendations were formulated to improve the recruitment and selection process of the organization and the adaptation process of its employees. As part of determining the number and structure of employees, it was proposed to continuously reclassify the branches of organization xy and adjust the structure of managerial positions so that managers are not overloaded in the long term. To save the costs of the recruitment process, the author proposes that the organization draw up a job offer based on current job profiles and thus prevent their fluctuation during the adaptation process. Also, the author recommends indicating in the job offer the requirements for employment, which will be the criterion for admission. In addition, ways of calculating the success rate of employee recommendations and the quality of recruitment of a new employee were proposed. It was recommended to focus on the target audience of the organization when advertising. The proposals to improve the adaptation process included organizing training of communication skills of all participants in the adaptation process and training of managerial skills. Further promote internal training applications, assign a tutor and an individual adaptation plan to each new employee. This chapter also includes the cost of the overall recommendation, which has been broken down into one-off and recurring costs. The total cost of improving personnel activities was estimated at CZK 29,100.

KEYWORDS

The process of recruitment and selection of employees, adaptation process, career growth, fluctuation

JEL CLASSIFICATION

J21 – Labor Force and Employment, Size, and Structure

J24 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

M12 – Personnel Management; Executives; Executive Compensation

M54 – Personnel Economics: Labor Management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Čubrová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA01
Název DP:	Procesy získávání a adaptace zaměstnanců a jejich kariérního růstu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců2.2 Adaptace a adaptační proces zaměstnanců2.3 Kariérní růst2.4 Metodika3. Praktická/analytická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení vybrané organizace3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci3.3 Adaptační proces zaměstnanců v organizaci3.4 Kvantitativní a kvalitativní výzkum3.5 Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu3.6 Návrhy a doporučení pro organizaci4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• MUŽÍK, J., KRPÁLEK P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.• PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ V. <i>Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.• PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.• TEGZE, J. <i>Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu</i>. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30.12.2021• Zpracování teoretické části do 01.02.2022• Zpracování výsledků do 01.04.2022• Finální verze do 01.05.2022
Vedoucí práce:	PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	3
2.1.1 Právní východiska	4
2.1.2 Kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců	5
2.1.3 Metody získávání a výběru zaměstnanců	9
2.2 Adaptace a adaptační proces zaměstnanců	13
2.2.1 Účastníci adaptačního procesu	14
2.2.2 Druhy adaptace zaměstnance	15
2.2.3 Fáze procesu adaptace	16
2.2.4 Adaptační program	17
2.3 Kariérní růst	18
2.4 Metodika	20
3 Prakticko/analytická část práce	23
3.1 Představení vybrané organizace	23
3.1.1 Struktura pozic v organizaci	24
3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci	26
3.3 Adaptační proces zaměstnanců v organizaci	31
3.4 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	35
3.4.1 Kvantitativní výzkum	36
3.4.2 Kvalitativní výzkum	49
3.5 Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu	51
3.6 Návrhy a doporučení pro organizaci	58
4. Závěr	65
Literatura	67
Přílohy	I

Seznam zkratk

AC Assessment centrum

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

KPI Klíčový ukazatel výkonnosti

VO Výzkumná otázka

Zkp Zákoník práce

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody pohovorů	12
Tabulka 2 Výhody a nevýhody AC	13
Tabulka 3 Fluktuace zaměstnanců organizace XY v procentech	24
Tabulka 4 Kroky získávání a výběru zaměstnanců organizace XY	27
Tabulka 5 Metody získávání zaměstnanců organizace XY	29
Tabulka 6 Hodnocení evaluace liniového manažera	34
Tabulka 7 Hodnocení evaluace středních manažerských pozic	35
Tabulka 8 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – vzdělání	37
Tabulka 9 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – vzdělání	37
Tabulka 10 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – český jazyk	38
Tabulka 11 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – český jazyk	38
Tabulka 12 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – anglický jazyk	38
Tabulka 13 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – anglický jazyk	39
Tabulka 14 Preference požadavků na zaměstnání	40
Tabulka 15 Metody získávání zaměstnanců	42
Tabulka 16 Metody výběru zaměstnanců	42
Tabulka 17 Spokojenost s adaptačním procesem	45
Tabulka 18 Spokojenost s adaptačním procesem	45
Tabulka 19 Fluktuace zaměstnanců	47
Tabulka 20 Fluktuace zaměstnanců	47
Tabulka 21 Zaměstnanecká doporučení	60
Tabulka 22 Kvalita nábora nového zaměstnance A	61
Tabulka 23 Náklady na jednorázová doporučení	63
Tabulka 24 Náklady na opakující se doporučení	63
Tabulka 25 Vnitřní a vnější zdroje metod získávání zaměstnanců	I
Tabulka 26 Metody výběru zaměstnanců	I
Tabulka 27 Metody a využití AC	II

Seznam grafů

Graf 1 Porovnání počtu zaměstnanců v letech 2021-2022 na jednotlivých pobočkách	III
Graf 2 Porovnání počtu zaměstnanců a odcházejících zaměstnanců v roce 2021 analyzované pobočky organizace XY	III
Graf 3 Informace v nabídce práce	IV
Graf 4 Preference požadavků na zaměstnání	IV
Graf 5 Použité metody výběru zaměstnanců	V
Graf 6 Požadované doklady po uchazečích o zaměstnání	V

1 Úvod

V odborné literatuře, ale i v běžném životě se podle Šikýře (2016, s. 14) používá pojem řízení lidských zdrojů ve dvou souvisejících významech. Pro personální práci neboli personalistiku, jež se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci, se používá ve významu prvním. A ve druhém významu se používá pro současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení lidí v organizaci.

Lidé, kteří v organizaci pracují a zároveň individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace, se postupem času stali podle Koubka (2015, s. 28) tím nejhodnotnějším, co tyto organizace mají. Vysoce kvalifikovaní lidé jsou v podnikání mimořádně žádaní a stále vzácnější, a tak se společnost postupně oprostila od mýtu, že investování do lidského kapitálu je jen další nákladová položka v účetní rozvaze. V dnešní době si již organizace jasně uvědomují konkurenční výhodu, kterou tito zmínění pracovníci do organizace přinášejí.

Plamínek (2018, s. 74) označuje zaměstnance za nositele potenciálu k výkonu, avšak jelikož se jedná o lidské zdroje, ne vždy se viditelně projevují měřitelnými výkony. Lidské zdroje pak rozděluje do tří skupin na vlastnosti, schopnosti a postoje. Kdy vlastnosti lidí dle názoru autora závisí na biologické či psychologické podstatě a není je možné zcela změnit. Lidské vlastnosti představují důležitou součást, která rozhoduje o úspěšnosti přijímacího řízení zaměstnance. Plamínek tvrdí, že ačkoli vlastnosti nelze měnit, má zaměstnavatel možnost je v průběhu výkonu poznávat a tím i předvídat a ovlivňovat chování zaměstnance. Schopnosti lidí již pak spadají do skupiny, kterou zaměstnavatel správnými metodami ovlivnit může. Důležitou část zastává i úspěšný adaptační proces a navazující vzdělávání zaměstnanců. Postoje dle názoru autora v sobě skrývají snahu, ochotu, loajalitu a pozitivní motivaci člověka k výkonu. Správnou kombinací všech tří skupin a vhodným využitím svého potenciálu mají zaměstnanci možnost ovlivňovat svůj kariérní růst.

Ne nadarmo se říká, že vše souvisí se vším. A tak každý, kdo se podílí na personální práci a kdo řídí personální práci třeba jen jednoho či dvou dalších zaměstnanců, má nelehký úkol při implementování široké škály na sebe navazujících personálních činností. Koubek (2015, s. 20) řadí mezi personální činnosti vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péči o pracovníky a personální informační systém. Mužík a Krpálek (2017, s. 124) ve svém výčtu personálních činností pak navíc uvádějí strategii řízení lidských zdrojů, adaptaci zaměstnanců a povyšování pracovníků.

Diplomová práce se v teoretické části věnuje třem personálním činnostem a těmi jsou získávání a výběr zaměstnanců, jejich následné adaptace a povyšování. Cílem teoretické části je charakterizovat zmíněné personální činnosti, jež jsou podstatné pro následnou analytickou část diplomové práce. V první kapitole jsou srovnávány názory autorů na danou problematiku, jsou zde popsány rozdíly v krocích získávání a výběru zaměstnanců, metody získávání, ale i výběru se zaměřením na metody výběru zaměstnanců ve 21. století. Kapitola obsahuje právní východiska při výběru zaměstnanců a zahrnuje vysvětlení pojmů vztahujících se k okruhu personálních činností, kterými jsou např. vnitřní a vnější zdroje zaměstnanců, image organizace, sourcing apod.

Je důležité zmínit, že na dnešním trhu práce uchazeči o zaměstnání, ale i zaměstnavatelé vystupují zároveň na straně nabídky i poptávky. Uchazeči o zaměstnání dle Armstronga (2015, s. 275) přicházejí na trh práce s nabídkou sebe samých, kdy se snaží na potenciálního zaměstnavatele zapůsobit, jak svým dosažením vzděláním, praxí a pracovními zkušenostmi, tak i svým osobním vystupováním či jinými vnitřními osobními kvalitami. Jejich poptávající

strana, pak dle autora plyne už jen z názvu uchazeče o zaměstnání, kdy na pracovním trhu vystupují jako žadatelé o zaměstnání – tedy kupují to, co organizace nabízí. Organizace, jež vystupuje na straně nabídky musí adekvátně analyzovat potřeby i požadavky zaměstnanců – kupujících v souvislosti s tím, co jsou jim schopni nabídnout. Armstrong ve své publikaci tvrdí, že na základě výsledků analýzy je zaměstnavatel schopný vytvořit hodnotnou nabídku pro zaměstnance, ale zároveň tím tvoří svou značku zaměstnavatele – image, jejíž zásluhou se může prezentovat jako dobrý zaměstnavatel.

Druhá kapitola teoretické části navazuje na úspěšný výběrový proces, po kterém následuje další zásadní dojem na zaměstnance, kterým je adaptační proces. V této kapitole jsou charakterizováni účastníci adaptačního procesu, druhy a fáze procesu adaptace s důrazem na orientační proces zaměstnance. Dle Palíškové et al. (2021, s. 115-116) úspěšné zvládnutí tohoto procesu vede k vybudování vztahu sounáležitosti s organizací, a to jak s podnikovou vizí, strategií i cíli podniku, ale i s jeho hodnotami, které tak rovněž posilují image organizace.

Poslední kapitola teoretické části navazuje na adaptační proces a věnuje se kariérnímu růstu uvnitř organizace, ke kterému v organizaci dochází jen v případech, kdy zaměstnanci byli dostatečně adaptováni na své stávající pracovní pozice. Jedná se tak o výrazný motivační stimul organizace, který je založen na zpětné vazbě obou zúčastněných.

Součástí teoretické části je rovněž metodologická část, ve které jsou popsány vědecko-výzkumné metody a postupy, které byly v diplomové práci použity za účelem splnění hlavního a dílčího cíle práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace a na základě analýzy dosavadního stavu navrhnout zlepšení vybraných personálních činností. Dílčím cílem je pak vyhodnocení vztahu mezi adaptačním procesem ve vybrané organizaci a fluktuací jejích zaměstnanců.

V úvodu analytické části je nejprve představena analyzovaná společnost XY spolu se základní strukturou pozic v organizaci. Dále jsou zde popsány vybrané personální činnosti organizace prostřednictvím metody pozorování, studia dokumentace a analýzy nabídky práce organizace. Kapitola 3.4 se zabývá kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Pro účely výzkumu byly vytvořeny tři dotazníkové šetření zaměřené na specifické skupiny zaměstnanců organizace a uskutečněny dva polostrukturované rozhovory se zaměstnankyněmi pracujícími v oblasti HR.

Na základě syntézy a komparace zjištěných dat a poznatků z teoretické části kapitola 3.5 popisuje výsledky provedených výzkumů, na základě nichž byly v další kapitole navrženy návrhy a doporučení pro organizaci v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a jejich adaptace včetně kalkulace nákladů.

Závěr práce zakončuje celou práci a jsou v něm shrnuty dosažené poznatky z diplomové práce a realizovaných výzkumů.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část se zaměřuje na získávání a výběr zaměstnanců, adaptační proces zaměstnanců a jejich kariérní růst. Jejím cílem bylo na základě rozboru primárních a sekundárních zdrojů zpracovat ucelený přehled informací o vybraných personálních činnostech, který bude sloužit jako podklad pro výzkum v prakticko/analytické části práce.

Vědecko-výzkumné metody a použité postupy pro zpracování diplomové práce a její výzkum jsou uvedeny v metodologické části práce.

2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

V úvodu kapitoly je důležité zmínit, že v České republice může být pojem proces získávání zaměstnanců zaměňován za pojem nábor. Mezi oběma pojmy existuje dle Koubka (2015, s. 126) v moderní teorii řízení lidských zdrojů rozdíl, kdy nábor pracovníků znamená získávání pracovníků, avšak pouze z vnějších zdrojů. Autor říká, že moderní teorie lidského řízení oproti náboru usiluje o získávání lidských zdrojů z vnějších, ale i vnitřních zdrojů neboli ze zásoby vlastních zaměstnanců.

Pechová a Šišová (2016, s. 27) považují za jednoznačný záměr získávání a výběru zaměstnanců vyselektovat kvalitní zaměstnance s vynaložením co nejnižších nákladů, a tyto zaměstnance i do své společnosti získat.

S vynaloženým množstvím minimálních nákladů souhlasí i Armstrong (2015, s. 272), podle nějž jsou procesy získávání a následného výběru zaměstnanců dvě na sebe navazující personální činnosti. Jejichž cílem je nabýt takového množství a takové kvality zaměstnanců, aby došlo k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů při vynaložení nejnižších nákladů.

Do třetice se svou definicí týkající se nákladů na získání pracovní síly přidává i Koubek (2015, s. 126). Autor proces získávání pracovníků definuje jako činnost, jejímž cílem je obsadit volná pracovní místa, která musí přilákat dostatečné množství odpovídajících uchazečů v odpovídajícím čase, a to při vynaložení přiměřeného množství nákladů. Ve své knize poukazuje, že při získávání a výběru zaměstnanců ze svého podniku, dochází nejen k hospodaření s pracovní silou, ale zároveň i k úsilí o zvyšování produktivity práce. Termínem získávání pracovníků zohledňuje rovněž získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku, motivované zaměstnance a pracovníky, jejichž individuální zájmy se co nejvíce shodují se zájmy podnikovými.

Dle Mužíka a Krpálka (2017, s. 135) je proces získávání zaměstnanců samostatnou personální činností, které předchází analýza a popis pracovního místa a na níž navazuje výběr pracovníků. Proces výběru zaměstnanců poté specifikují tím, že z celkového počtu uchazečů má personalista za úkol identifikovat toho, který bude nejvhodnějším kandidátem a bude vyhovovat nastavenému hledisku pro posuzování.

Naopak podle Šikýře (2014, s. 97) je proces získávání zaměstnanců úvodní etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Získávání zaměstnanců definuje jako proces, jehož účelem je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa na zaměstnance. Tyto požadavky stanovené organizací dále rozděluje na požadavky vlastních potřeb, kam řadí dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické vlastnosti a dovednosti apod. A na požadavky podle zvláštních právních předpisů, kterými jsou způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.

Na základě uvedených definic, lze obecně říct, že se jedná o dvě samostatné personální činnosti, které je důležité realizovat za co nejnižších nákladů, neboť pro organizace není výhodné

investovat velké množství svého kapitálu do uchazečů, kteří ještě nejsou jejími zaměstnanci. Dále je realizovat v co nejkratším časovém horizontu, tak aby firma neztrácela kvůli nedostatku zaměstnanců. Každá organizace musí mít jasně definovaná svá kritéria pro obsazení pracovního místa, na základě nichž bude selektovat vhodné potenciální zaměstnance, které má možnost vybírat jak z vnějších, tak vnitřních zdrojů. U obou možností budoucí zaměstnavatel musí dodržovat veškeré právní náležitosti, které jsou upraveny v související legislativě.

2.1.1 Právní východiska

Základním právním předpisem pro oblast pracovněprávních vztahů je zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce (dále jen Zkp). Mezi smluvní strany pracovněprávních vztahů patří dle § 6 a § 7 Zkp zaměstnanec a zaměstnavatel. Pojmem pracovněprávní vztahy jsou dle Zkp § 1 písm. a) myšleny společenské vztahy mezi určitými subjekty. Oba tyto subjekty mají uvedenou definici v Zkp, který dále zahrnuje i jejich základní práva a povinnosti.

Uchazeč o zaměstnání, který by se chtěl stát zaměstnancem společnosti, se podle § 6 Zkp může stát zaměstnancem pouze pokud se jedná o fyzickou osobu, jež se v základním pracovněprávním vztahu zavázala k výkonu závislé práce. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník umožňuje práci již nezletilým. Avšak podle § 34 Občanského zákoníku je zakázána závislá práce fyzických osob, které jsou mladší 15 let nebo nemají ukončenou povinnou školní docházku. Dle § 3 Zkp je závislá práce bez výjimky vykonávána v základním pracovněprávním vztahu, pokud není upravena jinými zvláštními předpisy.

Zaměstnavatel je v § 7 Zkp definován jako osoba, kterou může být jak fyzická, tak i právnická osoba, nebo také stát pro kterou se jiná fyzická osoba zavázala k výkonu závislé práce v základním pracovněprávním vztahu. Pokud by k výkonu závislé práce došlo mimo pracovněprávní vztah, byl by tento výkon podle § 139 odst. 1 písm. c) a § 140 odst. 1 písm. c) zákona č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti považován za nelegální.

Podle § 30 odst. 1 Zkp je výběr potenciálních zaměstnanců z hlediska jejich kvalifikace, nezbytných požadavků a zvláštních schopností plně v režii zaměstnavatele. Zmíněné požadavky zaměstnavatele nejsou upraveny v žádném právním předpise, avšak v § 12 odst. 2 Zákona o zaměstnanosti je stanoven zákaz potenciálního budoucího zaměstnavatele žádat po uchazeči při jeho výběru jakékoli odpovědi na otázky týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace a další informace, které odporují dobrým mravům.

Před vznikem pracovního poměru neboli podpisem pracovní smlouvy má zaměstnavatel povinnost budoucího zaměstnance informovat o jeho právech a povinnostech, které pro něj vyplývají z pracovní smlouvy, pracovních podmínkách, podmínkách odměňování a povinnostech, jež vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci dle § 31 Zkp.

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou, která zahrnuje dvě strany (zaměstnanec a zaměstnavatele), kdy pracovní smlouva musí být uzavřena písemně dle §33 odst. 1 a § 34 odst. 2 Zkp. Den, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce, je podle § 36 Zkp den vzniku pracovního poměru. Pracovní smlouva dle § 34 odst. 1 písm. a) - c) Zkp musí obsahovat taxativně 3 základní náležitosti a to:

1. druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
2. místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána,
3. den nástupu do práce.

2.1.2 Kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců

Palíšková et al. (2021, s. 85) považují kvalifikovanou pracovní sílu za vysokou konkurenční výhodu podniku. Celý proces získávání a výběru kvalifikovaných zaměstnanců rozdělují do pěti kroků:

1. stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců,
2. tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů,
3. požadavky na kandidáty,
4. volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů,
5. postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností, Palíšková et al. (2021, s. 85).

1. Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců

Palíšková et al. (2021, s. 86) ve své publikaci uvádí, že přes 80 % celkových nákladů mohou přesahovat personální náklady v oblasti služeb. Proto již při prvním kroku plánování potřeby počtu a struktury zaměstnanců musí brát organizace v potaz budoucí potřeby a náklady společnosti.

Podle Šikýře (2014, s. 93) se čistá potřeba zaměstnanců stanoví porovnáním odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Jak uvádí Šikýř čistá potřeba zaměstnanců pak může být nulová – celkovou potřebu zaměstnanců pokryjí organizace z vnitřních zdrojů, kladná – organizace předpokládají nedostatek zaměstnanců a záporná – organizace předpokládají nadbytek zaměstnanců. Dle autora při řešení nedostatku zaměstnanců organizace s přihlédnutím k nákladům reagují nejdříve uvnitř své společnosti, např. využitím práce přesčas nebo vhodnou integrací pracovních úkolů. Šikýř tvrdí, že těmito úkony organizace zvyšují nároky na své zaměstnance. Výkon, jejich motivaci a vynaložené úsilí je potřeba stimulovat jejich odměňováním a vhodným vzděláváním. Dále ve své publikaci uvádí, že pokud se nejedná o chvilkový nedostatek zaměstnanců, mají organizace možnost obsadit volná pracovní místa svými vnitřními či vnějšími zdroji nebo využít služeb agentur práce.

2. Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů

Z popisu obsazovaných pracovních pozic dle Palíškové et al. (2021, s. 86) vychází strategie získávání zaměstnanců, ve které se jedná zejména o to, kde a jak kvalifikované zaměstnance hledat.

Tegze (2019, s. 260-264) ve své publikaci zmiňuje, že prostřednictvím dobře koncipované nabídky práce má uchazeč šanci nahlédnout do firemní kultury organizace. Autor dále uvádí, že není pro nabídku práce přínosné popsat veškeré činnosti pracovní pozice, avšak je důležité vystihnout ji ve stručnosti a informovanosti.

Náklady na nábor lze měřit prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), mezi které lze řadit dle magazínu LMC (2019) průměrný čas na nábor (čas mezi odchodem zaměstnance a nástupem nového), průměrný čas na odpověď, cenu za nábor (náklady na získání zaměstnance), úspěšnost a efektivitu náboru, počet návštěv na kariérní stránce nebo i délku doby, kterou uchazeč stráví na stránce s inzerátem apod.

Tegze (2019, s. 252) popisuje měření návratnosti investic pomocí cost per hire (CPH) - náklady na přijetí zaměstnance a cost per applicant (CPA) - náklady na uchazeče.

Náklady na přijetí zaměstnance CPH jsou dány vztahem (Tegze, 2019, s. 252):

$CPH = \text{celkové náklady na externí média} / \text{počet přijatých pracovníků}$,

kde výsledkem jsou náklady na přijetí jednoho zaměstnance.

Náklady na uchazeče CPA jsou dány vztahem (Tegze, 2019, s. 252):

$$\text{CPA} = \text{celkové náklady na externí média} / \text{počet přijatých pracovníků},$$

kde výsledkem jsou náklady na získání jednoho pracovníka.

3. Požadavky na kandidáty

Po definici pracovního místa je dle Palíškové et al. (2021, s. 87) nutné definovat požadavky na kandidáty. Dle názoru autorů by společnosti měly klást důraz na jejich potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale neměly by zapomínat i na dokumenty, které jejich zmíněné kvality dokazují. Od uchazečů o zaměstnání se většinou požaduje motivační dopis, životopis, kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, doklady o certifikaci a zkouškách.

Dle Bělohávkova (2016, s. 31) by požadované kompetence měly odrážet firemní hodnoty a organizační kulturu, přiměřené nároky na vykonávanou pozici, ale i specifika konkrétního pracoviště. Správně stanovené požadavky na kandidáty považuje autor za jeden z hlavních předpokladů úspěšnosti náboru.

Tegze (2019, s. 301) při stanovování požadavků na kandidáty vychází z náborového plánu, kde si jako první sestaví profil ideálního uchazeče, kterého používá jako kritérium pro posouzení kvality ostatních uchazečů. Na základě tohoto odhadu autor volí i způsob oslovování kandidátů a tvoří si odhad jejich očekávání např. v oblasti výši mezd, benefitů nebo kariérních příležitostí.

4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů

Dle Palíškové et al. (2021, s. 87-88) volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců závisí na trhu práce a na konkurenceschopnosti daného zaměstnavatele. Kolektiv oproti ostatním autorům rozděluje zdroje zaměstnanců kromě vnitřních a vnějších dále na doplňkové. Vnitřními zdroji uchazečů o zaměstnání jsou dle jejich definice, stávající pracovníci, kterými bývají obvykle obsazovány kvalifikovanější pracovní pozice, jenž pro stávající zaměstnance firmy představují kariérní postup. Kolektiv autorů se shoduje, že oproti vnějším zdrojům je obsazování pracovních pozic vnitřními zdroji obvykle levnější rychlejší, neboť pracovníci nepotřebují adaptaci na firemní kulturu a prostředí, znají strategii podniku, jeho výroby a služby. Magazín LMC (2019) se shoduje s kolektivem autorů a mezi výhody interního náboru mimo úspory nákladů a kariérní růst řadí i motivaci se vzdělávat a dělat svou práci kvalitně.

Jak ale již dále uvádí Palíšková et al. (2021, s. 87-88) obsazování pozic vnitřními zdroji přináší firmě i jistá úskalí ve formě nižšího počtu uchazečů, kdy se firma připraví o nové znalosti a zkušenosti. Výběr zaměstnance z vnějších zdrojů může přinést tzv. čerstvý vítr, kdy nový zaměstnanec přinese nové znalosti a dovednosti, mívá vyšší pracovní nasazení a bývá snadněji motivován, ale i vyšší finanční obtížnost a delší dobu při adaptaci na firemní kulturu.

Kvalitu náboru lze dle magazínu LMC (2019) vypočítat na základě číselných faktorů úspěšnosti náboru, kde pro jednotlivé organizací definované faktory lze použít číselné hodnocení se škálou od 1 do 100, např. jak se nový zaměstnanec rychle zaškolil či jak je výkonný. Z faktorů úspěšnosti se potom vypočítá průměr a na základě spodní hranice, kterou si organizace stanoví, se určí uspokojující kvalita náboru.

Zaměstnance personálních agentur, zahraniční pracovníky, pracovníky formou dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti nebo i pracovní síly v poproduktivním věku – důchodce, ženy v domácnosti a studenty autoři Palíšková et al. (2021, s. 87-88) řadí do doplňkových zdrojů.

5. Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností

Ve spolupráci manažera a personalisty dle publikace Palíškové et al. (2021, s. 89) vzniká postup výběrového procesu, jehož cílem je určit rozdělené pravomoci a odpovědnosti. Kolektiv autorů říká, že ve větších společnostech personalista na základě popisu pracovní pozice navrhne, jakými způsoby oslovit potenciální kandidáty. Ve výsledném rozhodnutí by se dle autorů personalista i manažer měli shodnout na přijetí vhodného uchazeče o zaměstnání.

Armstrong (2015, s. 272-273) ve své publikaci oproti Palíškové et al. uvádí deset kroků procesu získávání a výběru zaměstnanců, kde zároveň definuje rozdíl mezi procesem získávání a výběrovým procesem, tak že proces získávání vymezuje jako proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje. Proces výběru potom definuje jako rozhodovací proces o tom, kteří uchazeči by měli být vybráni do zaměstnání.

Kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 273):

1. definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance, Armstrong (2015, s. 273).

1. Definování požadavků

Hned v prvním kroku se Palíšková et al. s Armstrongem shodují. Armstrong (2015, s. 273) definování požadavků na zaměstnance popisuje o něco detailněji, kde klade důraz na formální plán lidských zdrojů, z něhož se dále odvozuje plán získávání zaměstnanců. Plán získávání zaměstnanců v publikaci Palíškové et al. je již zahrnut v kroku druhém při popisu obsazovaných pracovních pozic. Armstrong (2015, s. 273) odkazuje na to, že v praxi se mnohem častěji setkáváme se situacemi, kdy nároky na zaměstnance a počty zaměstnanců vyplývají z momentální situace, např. nahrazování odcházejících zaměstnanců.

Dle Pilařové (2016, s. 64) by organizace měly klást důraz na důslednou aktualizaci a kontrolu plánu získávání zaměstnanců, primárně na oblast náplně práce a požadavky a kompetence klíčových zaměstnanců. Neboť to, co platilo pro úspěšné získávání a výběr zaměstnanců minulý rok, nemusí platit i letos. Pilařová ve své publikaci uvádí kontrolní otázky, které by si manažeři měli při aktualizaci plánu položit. Mezi tyto otázky řadí např. zda bude nový zaměstnanec vykonávat všechny úkoly, které jsou součástí pracovní náplně nebo zda odpovídají definované kompetence na pracovníka aktuálním požadavkům.

Pokud by organizace nerealizovala krok aktualizace plánu, dle Pilařové (2016, s. 65) by riskovala, že vynaložené náklady na získávání zaměstnanců nebudou efektivní, jelikož budoucí pracovník by nemusel vykonávat pozici, jež mu byla nabídnuta, a to by mohlo vést k jeho celkové nespokojenosti až k odchodu ze zaměstnání.

Armstrong (2015, s. 273) tvrdí, že samotná nabídka na zaměstnání či posuzování, zda se jedná o vhodného kandidáta na pracovní pozici tedy vychází ze správně definované požadavky na zaměstnance. Zde se Palíšková et al. a Armstrong znovu shodují, jen autoři tento krok uvádí až v kroku třetím. Podle Armstronga (2015, s. 273) jsou požadavky na zaměstnance definovány na základě popisu pracovních míst, které shrnují celkový účel pracovního místa. Tyto popisy jsou dále doplněny o informace týkající se pracovních podmínek zaměstnance – mzda, zaměstnanecké výhody, pracovní doba a zvláštní požadavky – cestování, obtížný pracovní režim nebo i o příležitosti ke vzdělávání apod. Definované požadavky pak dle publikace autora slouží jako podklad pro vedení strukturovaných pohovorů při výběru zaměstnanců.

2. Oslovování uchazečů o zaměstnání

Armstrong (2015, s. 275) jako svůj druhý krok pro získávání a výběr pracovních sil popisuje oslovování uchazečů o zaměstnání, kde autory Palíškovou et al. (v jejich publikaci 4. krok) doplňuje o dva důležité aspekty, které je nutné uskutečnit před oslovováním uchazečů. Prvním aspektem je analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců, aby bylo možné vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance a značku zaměstnavatele. Součástí této analýzy by dle autora měl být průzkum názorů stávajících zaměstnanců v oblasti pověsti organizace, zaměstnaneckých výhod apod. S analýzou silných a slabých stránek se dle autora prolíná analýza požadavků. Díky analýze požadavků dle názoru autora má zaměstnavatel možnost určit požadovaný typ člověka a vyzdvihnout ve svém inzerátu informace, aby tento požadovaný typ přilákal.

Dle Koubka (2015, s. 127) organizace musí vynaložit svou snahu na pracovním trhu k informování potenciálních uchazečů o volném pracovním místě, tak aby je zaujali natolik, aby se o danou volnou pozici začali ucházet.

Jak už zmiňoval Koubek (2015, s. 126), tak s ním i souhlasí Armstrong (2015, s. 276), že v otázce identifikace zdrojů a metod získávání uchazečů je třeba nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů. Podle Armstronga je zde i přípustná možnost pokusit se přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo využít doporučení od stávajících zaměstnanců. Koubek i Armstrong tvrdí, že až poté, co organizace nemá dostatečně množství vnitřních zdrojů, využívá vnější zdroje uchazečů. Pro oslovení uchazečů vnější formou trh práce nabízí rozmanité metody získávání zaměstnanců.

Gagen (2016) ve své výroční zprávě Global Recruiting Trends z roku 2017, které se účastnilo 4 000 lídrů v získávání firemních talentů ve 35 zemích, uvádí že nejkvalitnějším zdrojem pro získávání pracovníků je doporučení zaměstnanců. Mezi tři hlavní zdroje získávání kvalitních kandidátů podle výroční zprávy patří, doporučení zaměstnanců, webové stránky třetí strany nebo online pracovní portály a sociální profesní sítě.

I přesto že z celkové výroční zprávy vyšel jako nejkvalitnější zdroj pro získávání pracovníků doporučení stávajících zaměstnanců, firmy do tohoto zdroje investovaly pouze 9 % svého náborového rozpočtu. Na prvním místě v investování náborového rozpočtu se umístily dle výroční zprávy pracovní portály/reklamy s 30 %, na druhém místě s 22 % náklady na náborové agentury a na třetím místě náborové nástroje, kam patří např. sourcing s 17 %.

Priority získávání pracovníků se od roku 2017 změnilo, v důsledku zlepšování doby a z důvodu pandemie. Podle společnosti Jobvite (2020) jsou sociální média, programy na doporučování zaměstnanců a pracovní portály, metody ve kterých budeme moci sledovat nárůst firemních investic. I podle amerického průzkumu je nejlépe hodnoceným zdrojem pro získávání pracovníků interní nábor, následovaný doporučením stávajících zaměstnanců na vhodné kandidáty. Společnost Jobvite v roce 2020 zveřejnila průzkum Recruiter Nation Survey, kterého se online účastnilo 802 náborových pracovníků USA. V průzkumu uvádí, že náborové

investice firem se v příštích 12 měsících zaměří na sociální média, LinkedIn, doporučení zaměstnanců a pracovní portály.

V porovnání obou výzkumů s odstupem tří let můžeme vidět, že do popředí šly sociální sítě i doporučení zaměstnanců, kdežto firmy postupem času snižují náklady na pracovní portály.

3. Vyřizování žádostí uchazečů

Dle Armstronga (2015, s. 283-285) se vyřizování žádostí uchazečů dělí na další tři kroky – prozkoumání informací od uchazečů, zpracování žádostí uchazečů a rozřídění žádostí uchazečů. V prvním kroku dle popisu autora firmy, co hledají zaměstnance, prozkoumávají informace od uchazečů. V tomto kroku se využívá i dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Po uveřejnění nabídky zaměstnání zaměstnavatelé vyčkají na dostatečný počet odpovědí, kde následně začnou zpracovávat životopisy uchazečů. Rozřídění žádostí uchazečů, tedy poslední Armstrongův krok, vychází z vymezených požadavků na zaměstnance, které společnosti porovnávají s dostupnými informacemi o potenciálních zaměstnancích.

4. Vedení pohovorů s uchazeči

Dle Bělohávků (2017, s. 14) je cílem výběrového pohovoru vybrat ty uchazeče, prostřednictvím kterých bude organizace dosahovat optimálních výsledků, eliminovat možné chyby a posílit hodnotu firmy např. spolehlivost či orientaci na zákazníka.

V závislosti na druhu obsazovaného místa se dle Armstronga (2015, s. 285) bude lišit i čas, který bude pohovorům věnován. V praxi se v běžných případech personalisté věnují pohovoru kolem 30 minut, při zvláštních případech mohou pohovory trvat i déle než hodinu.

5. Testování uchazečů

Bělohávek (2016, s. 66) považuje zaměstnance, který disponuje velkou psychickou schopností pro svoji práci, za úspěšnějšího. Dle Armstronga (2015, s. 291) testování uchazečů zaměstnavatelé používají v případě, kdy potřebují ověřit a získat spolehlivé informace o schopnosti inteligence, charakteristikách osobnosti nebo o úrovni vědomostí uchazečů.

6. - 8. Posuzování uchazečů a získávání referencí, kontrolování žádostí uchazečů

Uchazečům, kteří splnili vymezené požadavky a nejlépe se hodí na obsazovanou pozici, jsou dle názoru Armstronga (2015, s. 294) učiněny předběžné nabídky na zaměstnání. Nabídka zaměstnání bývá dále podmíněna příznivými referencemi minulého zaměstnavatele, o čemž by kandidáti na pracovní pozici měli být informováni. Za primárním cílem referencí autor považuje ověření informací o potenciálním budoucím zaměstnanci. V rámci další kontroly se organizací nabízí nástroje pro ověření typu prověření registru dlužníků, výpisu z rejstříku trestů nebo ověření totožnosti.

9. - 10. Potvrzení nabídky zaměstnání a sledování nového zaměstnance

Přijetí vhodného uchazeče je posledním krokem Palíškové et al. a předposlední fází procesu získávání pracovníků dle Armstronga (2015, s. 294-295), kdy by měla být vypracována pracovní smlouva obsahující veškeré náležitosti podle Zákoníku práce. Sledováním nového zaměstnance předchází firmy konfliktním situacím týkajících se nedostatečné specifikace požadavků na zaměstnance. Dle autora se jedná se o kontrolní proces celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, na jehož základě mají možnost tento proces neustále inovovat

2.1.3 Metody získávání a výběru zaměstnanců

Podle kolektivu autorů Palíškové et al. (2021, s. 89) metody, které bude organizace volit pro získávání zaměstnanců závisí na aktuální situaci na trhu práce, ale zároveň se organizace

bude muset řídit i svou atraktivností značky jako zaměstnavatele. Autoři tvrdí, že žádané značky zaměstnavatelů, tak šetří značné množství finančních prostředků, neboť kandidáti se k nim hlásí v podstatě sami. Dále zmiňují, že veškeré tyto prožitky a očekávání jsou formovány na základě dobrých zkušeností s firemními službami či výroky nebo firemní kulturou. Tegze (2019, s. 306) ve své publikaci uvádí, že se jedná o kombinaci pocitů a pohledů, jak organizace působí při výběrovém procesu na uchazeče, který by se po jeho úspěšném absolvování měl stát součástí propagace značky.

Šikýř (2014, s. 98) říká, že určení vhodných metod pro oslovení potenciálních zaměstnanců závisí rovněž na okolnostech týkajících se druhu pracovní činnosti, kolik mají organizace na získávání pracovníků peněz, ale i jaké podmínky z hlediska zaměstnavatele na trhu práce organizace nabízejí.

Ve své výroční zprávě Global Talent Trends 2022 LinkedIn (2022) uvádí mezi nejdůležitější požadavek žadatelů o zaměstnání rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Na druhém místě se umístily kompenzace a benefity a na třetím kolegové a firemní kultura. Statistiky o prioritách uchazečů o zaměstnání při zvažování nového zaměstnání vycházejí z průzkumu Talent Drivers na LinkedIn provedeného v červnu 2021, kterého se zúčastnilo téměř 20 000 respondentů po celém světě. Respondenti byli požádáni, aby ze seznamu 15 hodnotových nabídek zaměstnanců vybrali až pět nejdůležitějších faktorů při zvažování nového zaměstnání. Viceprezident pro budoucnost práce ve společnosti Unilever se k danému tématu vyjádřil těmito slovy: „Mít všechny v jednom kancelářském prostoru od 9 do 17, se zdá nyní zastaralé“. Podle Justina Blacka, vedoucího oddělení lidských věd pro LinkedIn, zaměstnanci, kteří jsou spokojeni se značkou svého zaměstnavatele a poskytnutou pracovní flexibilitou mají větší pravděpodobnost, že budou spokojeni ve své společnosti a svou společnost doporučí ostatním.

Metody získávání zaměstnanců

Šikýř (2014, s. 98) rozděluje metody získávání zaměstnanců spolu s ostatními autory na metody získávání z vnitřních a vnějších zdrojů viz Tabulka 25 (Příloha 1). Pro účely výzkumu diplomové práce budou popsány ty, které na trhu práce využívá organizace XY.

Refferal program

Palíšková et al. (2021, s. 92) vysvětluje refferal program tak, že funguje na principu, kdy stávající zaměstnanci doporučují vhodné kandidáty ze svého okolí na dané pracovní pozice. Stávajícím zaměstnancům je po úspěšném přijetí jejich kandidáta a většinou po jeho zkušební době vyplácen finanční bonus. Bonus může mít formu jednorázové finanční odměny po zkušební době či dokonce několikanásobné finanční odměny – při přijetí, po zkušební době a po jednom roce. To vše záleží na možnostech a pravidlech jednotlivých společností. Aby tento program fungoval, musí být zaměstnanci spokojeni ve firmě v níž pracují.

Svou firemní pověst jako zaměstnavatele si organizace dle Palíškové et al. (2021, s. 92) v České republice mají možnost ověřit kromě Google recenzí například na portálu www.atmoskop.cz.

Inzerce na internetu a sociálních sítích

Výhodou online recruitmentu dle Armstronga (2015, s. 277) je oslovení širšího okruhu uchazečů. To může být pro organizace benefitem, pokud dokáží vybrat vhodné kandidáty, kteří jim do organizace přinesou nové názory a nápady. Webové stránky organizace mohou být pro společnost nákladné, ale v dnešní digitální době mohou být prvním obrázkem značky zaměstnavatele.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 93) má v České republice největší postavení z pracovních portálů www.jobs.cz, který nabízí širokou škálu povolání, ale i brigád.

S inzercemi na internetu a vyhledávání vhodných kandidátů prostřednictvím webových sítí souvisí pojem sourcing. Sourcing vysvětluje Tegze (2019, s. 23) jako aktivní pátrání po pasivních uchazečích o zaměstnání a veškerých dostupných informací o nich. Součástí práce „sourcera“, jež může být označován za „lovce talentů“, je pasivního uchazeče přesvědčit k pohovoru, vzbudit jeho pozornost a zájem o danou pracovní pozici.

Profesní sociální síť, která v České republice získává čím dál tím větší význam a je považována za nejvýznamnější inovaci recruitmentu, je jak tvrdí HR News (2022) LinkedIn. V České republice je na LinkedInu umístěno přes 1,4 milionů profilů. Umožňuje soucerům, recruiterům, tak i uchazečům o zaměstnání vyhledávání kvalitních dat. Jedná se tzv. o jinak nazvanou digitální databázi životopisů. V současné době s příchodem nové generace gen-z dle zdroje HR News, lze kandidáty vyhledávat i prostřednictvím sociálních sítí jako je Facebook, Instagram, TikTok, Twitter apod.

Tegze (2019, s. 249-250) za výhody online inzerce považuje to, že organizacím zaručuje jednak rychlejší odezvu, snížení nákladů, ale i zvyšuje povědomí o firmě a organizace má možnost vybrat kvalitní uchazeče z většího vzorku uchazečů.

Metody výběru zaměstnanců

Z důkladného výběru zaměstnanců dle Pechové a Šišové (2014, s. 102) mohou organizace získat zaměstnance, kteří budou podávat nadstandardní výkony ihned po nástupu do nového zaměstnání. Avšak pokud se organizace rozhodnou při výběru zaměstnanců vybrat zaměstnance bez potřebné kvalifikace, např. absolventy, mají tu možnost, že si své nové zaměstnance ve firmě „vychovejí“ podle potřeb své organizace. Při výběru strategie by se organizace měly řídit ekonomickými otázkami a psychologickým posouzením, či například nejde o vrozené dispozice, které nelze nového zaměstnance naučit.

Dle Šikýře (2014, s. 102) během výběru zaměstnanců posuzují organizace jak odbornou způsobilost, tak i rozvojový potenciál uchazečů. Dle těchto kritérií se pak organizace rozhodují, kteří uchazeči nejbližně splňují požadavky na výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.

Při jednotlivém posuzování uchazečů o zaměstnání je důležité uplatňovat pozitivní přístup, tak jak jej definuje Šikýř (2014, s. 95-96). Pozitivní přístup při výběru zaměstnanců znamená, že personalisté se nezaměřují na důvody, proč uchazeče odmítnout nebo jaké požadavky nespĺňuje, ale proč právě tohoto uchazeče přijmout. S pozitivním přístupem organizace mají větší možnost vybrat motivované a schopné budoucí zaměstnance.

Výčet jednotlivých metod výběru je zobrazen v Tabulce 26 (viz Příloha 2). V této kapitole jsou pak popsány ty metody, které používá organizace XY.

Pohovory

Dle Armstronga (2015, s. 286) jsou pohovory nejběžnější výběrovou metodou. Během pohovoru mají personalisté za úkol získat o uchazeči informace, na základě nichž budou schopni předpovědět budoucí výkon uchazeče a jeho přínos pro organizaci.

Šikýř (2014, s. 103) definuje pohovor jako osobní setkání manažerů a personalistů s uchazeči o zaměstnání, kteří již prošli předběžným výběrem. Jako účel výběrového pohovoru ve své publikaci uvádí:

- ověření a doplnění rozhodujících údajů o uchazečích,
- posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazečů,
- informování uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zajištění představy uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání, Šikýř (2014, s. 103).

V následující Tabulce 1 jsou uvedeny výhody a nevýhody pohovorů dle Armstronga (2015, s. 287).

Tabulka 1 Výhody a nevýhody pohovorů

Výhody	Nevýhody
možnost tazatele klást otázky k přesnějšímu posouzení uchazeče	pohovory nemusí mít dostatečnou validitu a reliabilitu
možnost tazatele poskytnout "realistickou" představu o pracovním místě	úspěch pohovorů přímo závisí na dovednostech tazatelů
možnost uchazeče dozvědět se informace o pracovní pozici	pohovory mohou vést k předpojatému a subjektivnímu posouzení uchazečů
možnost tazatele posoudit, jak by se uchazeč o zaměstnání adaptoval	
možnost uchazeče posouzení pracovního místa, tazatele apod.	

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2015, s. 287)

Dle Armstronga (2015, s. 288) se nevýhody často projevují v případě nedostatečně kvalifikovaného tazatele, který vede pohovor špatně, ačkoli si myslí, že odvádí dobrou práci. Dále se nevýhody objevují spíše při vedení nestrukturovaných pohovorů. Při nestrukturovaných pohovorech nemá tazatel daný vymezený rámec otázek, a tak se ptá na nahodilé a nespecifické otázky. Celý pohovor pak probíhá formou obecné diskuse, kde tazatel hledá odpovědi na otázky bez konkrétního cíle. Tazatel pak uchazeče posuzuje na základě svého subjektivního dojmu.

Armstrong, (2015, s. 288) uvádí, že při strukturovaném pohovoru jsou všem uchazečům kladeny stejné dotazy, které vychází z předem vymezeného rámce, proto mají vyšší prediktivní validitu a jsou preferovanou metodou výběru.

Dle Šikýře (2016, s. 107) strukturovaný výběrový pohovor obsahuje:

1. úvod, kde se navodí příjemná atmosféra, přivítá se uchazeč, stanoví se předpokládaný časový harmonogram a cíle pohovoru,
2. představení zaměstnavatele – podmínky zaměstnání a účel obsazovaného místa,
3. představení uchazeče – prostor pro uchazeče, aby se předvedl v nejlepším světle a zaměstnavatele zaujal,
4. otázky a odpovědi – v této části pohovoru by mělo dojít k naplnění účelu pohovoru – zodpovězení otázek tazatele, na základě kterých bude mít dostatek podkladů k hodnocení uchazeče,

5. závěr – kde si tazatel a uchazeč dohodnou na dalším postupu, Šikýř (2016, s. 107).

Assessment centra

Šikýř (2014, s. 105) metodu assessment centra (AC) řadí k metodám, které komplexně posuzují pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců. Metodou se zkoumají a posuzují výsledky práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Všechny aspekty posuzují interní i externí hodnotitelé – personalisté, psychologové a manažeři. V praxi se většinou AC uskutečňuje mimo pracoviště v delším časovém horizontu jednoho až dvou dní.

V Tabulce 2 je uveden souhrn výhod a nevýhod AC dle publikací autorů Armstronga, Šikýře a Bartáka.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody AC

Výhody	Nevýhody
komplexní a objektivní posouzení a porovnání uchazečů	vyšší náklady na přípravu a realizaci
získání velkého počtu informací	časově náročné
možnost posouzení situací za pomoci simulace reálných situací, do nichž se účastník na své pozici může dostat	(ne)přijatelnost pro uchazeče (rozdílnost věku, pohlaví, statusu..)
spontánní i řízená zpětná vazba	vysoké nároky na profesní úroveň organizátorů a hodnotitelů
v prostředí navozující otevřenost, spontánnost projevu	požadavky na aktivitu a kreativitu
individuální i skupinový kontakt	nároky na morálně volní nasazení

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2015, s. 291), Šikýře (2014, s. 105) a Bartáka (2021, s. 226-227)

Z Tabulky 2 je patrné, že úspěšnost AC rovněž závisí na profesní úrovni jeho hodnotitelů. Zahrnuje vyšší náklady na přípravu a realizaci, ale oproti pohovoru můžeme pozorovat širší škálu výhod, která zahrnuje např. posouzení individuálního i skupinového chování jedinců a posuzování uchazeče na základě simulace reálných situací.

Při AC jsou využívány různé úlohy pro uchazeče o zaměstnání, kterými se dle Armstronga (2015, s. 219) testuje jejich výkon při simulaci klíčových aspektů práce na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli. Metody používané při AC jsou zobrazeny v Tabulce 3 (viz Příloha 3).

Palíšková et al. (2021, s. 99) ve své publikaci zmiňují, že kromě vyškolených hodnotitelů, kteří nesmí podlehnout subjektivním názorům a sympatiím k účastníkům, je důležité, aby účastníci AC neodcházeli po testování demotivovaní. Hodnotitelé musí účastníkům předložit objektivní zpětnou vazbu, kterou jim jasně vysvětlí a dají jim názorné příklady, které u nich vyzpozorovali pro lepší pochopení.

2.2 Adaptační proces zaměstnanců

Na kapitulu procesu získávání a výběru zaměstnanců navazuje kapitola se související personální činností, a to adaptací zaměstnanců. Adaptační proces dle Vronského (2012, s. 151) vede k úplnému osamostatnění zaměstnance. Dle Pauknerové (2012, s. 215-216) tento proces souvisí se schopností jedinců vypořádání se s vnějším okolím neboli jejich individuální adaptabilitou.

Výsledek adaptačního procesu se pak rovná dle jejího tvrzení stavu adaptovanosti zaměstnance, jehož základními znaky jsou zdravý pohled na život, životní optimismus, realistický přístup k novým podmínkám, realistické sebehodnocení, sociální a emocionální zralost a přiměřená sebedůvěra.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 115) onboarding neboli adaptační proces zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem, neboť po přijímacím pohovoru se jedná o další zásadní dojem zaměstnance. Hlavním cílem adaptačního procesu je dle kolektivu autorů co nejrychlejší začlenění zaměstnance do pracovního, ale i kulturního a sociálního systému organizace, aby mohl začít co nejdříve vykazovat organizací nastavené výkony.

S tímto klíčovým aspektem souhlasí i autor Vronský (2012, s. 151), kde ve své publikaci definuje za skutečný cíl adaptačního procesu získat a osvojit si pracovní postupy a všechny další pracovní činnosti, jež jsou spojeny s náplní práce zaměstnance.

Pro splnění primárního cíle adaptačního procesu je podle Vronského (2012, s. 155-156) nutné celý proces řídit a mít pevně danou strukturu, která by měla vycházet z následujících zásad:

1. absolvování vstupního školení, instruktáže, přednášky či specializovaného školení,
2. seznámení s kulturou organizace, s důležitými odbornými informacemi a v neposlední řadě s nadřízeným a kolektivem,
3. motivující přístup nadřízeného a přiměřeně náročná práce,
4. poskytování zpětné vazby o tom, jak zaškolení probíhá, např. formou průběžného neformálního hodnocení práce,
5. poskytování potřebných informací především od zaměstnanců pověřených obdobnou agendou,
6. intenzivní komunikace a spolupráce nového pracovníka s nadřízeným a přidělení mentora,
7. kvalitně zpracovaná metodika adaptačního procesu, kterou se subjekty adaptačního procesu řídí,
8. průběžné hodnocení adaptačního procesu ze strany přímého nadřízeného a mentora, Vronský (2012, s. 155-156).

Dvořáková (2012 s. 162) se ve své publikaci říká, že u řízené adaptace mají organizace možnost vycházet z písemného zpracování neboli adaptačního plánu. Neřízená adaptace by pak byla adaptace předávána z "generace na generaci". Řízená adaptace je dle autorky systematická orientace a formalizované začlenění nového zaměstnance do systému organizace, kde účelem je zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zároveň snížit i náklady na fluktuaci zaměstnanců.

Palíšková et al. (2021, s. 115-116) doplňují pozitivní efekty Dvořákové ještě o to, že adaptace vede k vybudování vztahu sounáležitosti s organizací, a to jak s podnikovou vizí, strategií i cíli podniku, ale i s jeho hodnotami. S Palíškovou se shoduje Vronský (2012, s. 151), který tvrdí, že na konci adaptačního procesu by zaměstnanci měli mít vytvořenou hlubší vazbu k zaměstnavateli, která slouží k prohloubení loajality k zaměstnavateli, přijetí a přizpůsobení se firemní kultuře a rychlejší adaptaci na sociální prostředí.

2.2.1 Účastníci adaptačního procesu

V publikaci Vronského (2012, s. 152) se nepřetržitého procesu učení účastní nový zaměstnanec, jeho přímý nadřízený a další spolupracovník, který nováčkovi předává veškeré důležité informace související s jeho pracovní náplní. Dle Vronského (2012, s. 150) však nemůžeme

určit, která ze stran adaptačního procesu je důležitější pro jeho úspěšné završení. Navazuje tak na správně nastavená kritéria výběru zaměstnanců, která se musí ztotožňovat s obsahem pracovní funkce, a adekvátně posouzené pracovní kompetence a zkušenosti zaměstnance, ale i komunikační proces během adaptace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 117-118) odpovědnost za adaptaci nových zaměstnanců po formální stránce přisuzují personálnímu oddělení a přímému nadřízenému nového zaměstnance, po stránce neformální pak spontánně jeho spolupracovníkům. S nejdůležitějším aspektem úspěšné adaptace se však shodují s Vronským, a je jím individuální podpora nováčka v organizaci ze strany osob, jež jsou odpovědné za adaptaci.

Taktéž se v otázce odpovědnosti shoduje i Koubek (2015, s. 200-201), dle kterého přímý nadřízený pracovníka řídí a kontroluje orientaci nového zaměstnance na pracovní místo, pomáhá hledat východiska k běžným problémům a celý průběh tohoto procesu vyhodnocuje. Personální útvar je dle něj zapojen zejména v počáteční fázi adaptace, kdy zpracovává časový plán a obsah adaptace pro jednotlivá pracovní místa v písemné podobě. Dle Koubka pracuje útvar celooorganizačně a má za úkol proškolit vedoucí pracovníky, koordinuje tak celou adaptaci a metodicky ji udává směr.

Vronský (2012, s. 152) uvádí, že organizace svůj adaptační proces z hlediska délky trvání může kompletně ovlivnit vstupem dalšího účastníka – mentora. V publikaci uvádí, že pokud se rozhodnou využít interních zdrojů pro obsazení pozice mentora, musí organizace vybírat takové zaměstnance, kteří budou mít k takovému pověření morálně volní vlastnosti a jejich dovednosti a pracovní výkony jsou na dobré úrovni.

Mentoring má ve vztahu k adaptaci dle Nekoranec a Nagyové (2014, s. 118) tři základní funkce:

1. modelovou, kdy jsou způsoby mentora sledovány a částečně kopírovány,
2. psychologické podpory, která se týká akceptování a poradenství v problémových situacích,
3. kariérní funkce, která podporuje povýšení zaměstnanců a zviditelňovat zaměstnanecký výkon, Nekoranec a Nagyová (2014, s. 118).

2.2.2 Druhy adaptace zaměstnance

Dle autorky Pilařové (2016, s. 70-71) patří mezi cíle adaptace překlenout fázi nového pracovníka, kdy je pro něj vše neznámé. Na tuto fázi navazuje co nejrychlejší nasměrování zaměstnance do fáze stabilizace. Ve fázi stabilizace je nutné v jeho mysli vytvořit pozitivní postoj k podniku, aby bylo možné pracovníka nasměrovat k požadovaným pracovním výkonům a tím předejít pocitům nespokojenosti či vyhoření. Celý tento proces dle autorky snižuje riziko zvýšené fluktuace organizace.

Fluktuace zaměstnanců je jeden z nejnáročnějších problémů každé organizace, neboť brání ve vytvoření stálého týmu a zasahuje tak podnikového ducha. Tento jev vede ke zvýšení mimořádných výdajů. Velumyan v magazínu Forbes (2021) vyčíslil, že průměrné náklady na výměnu zaměstnance se pohybují mezi 16-20 % platu tohoto zaměstnance. Noví zaměstnanci, kteří by měli negativní zkušenosti s nástupním procesem v rámci adaptace vyhledají raději jiné příležitosti na trhu práce.

Autorka Pilařová (2016, s. 71) uvádí dva druhy adaptace – adaptaci na sociální prostředí a adaptaci na práci.

Dle Nekoranec a Nagyové (2014, s. 116-117) k prvnímu styku nového zaměstnance s organizací dochází při procesu nábory a výběru zaměstnanců. V této fázi se dle autorů

zaměstnanec musí spolehnout na informace o potenciální pracovní pozici a na základě různých informací, očekávání od organizace a její reputace zvážit své výhody a nevýhody. Autoři uvádějí, že po nástupu do organizace je zaměstnanec konfrontován se svými vlastními očekáváními a realitou, kdy jsou jeho první dny na nové pracovní pozici jsou poznamenány značnou nejistotou a mohou být spojeny s emoční zátěží. Tyto výkyvy vznikají z málo realistických informací během náborového procesu, neočekávaných pracovních podmínek a vlastní emocionální reakce, nesouladem mezi osobními cíli a cíli organizace, kulturním šokem atp.

Dle Šikýře (2016, s. 115) sociální adaptace pomáhá zaměstnanci překlenout tento pocit neznámého a počáteční pocit nejistoty, zapojit se do sociálních vazeb a vybudovat si pozitivní vztah k organizaci. Mikuláščík (2015, s. 292) tým kolegů řadí k důležitým aspektům zaměstnání. Pracovní kolektiv může přinášet zaměstnanci pocit uznání a identifikace se skupinou, napomáhá uspokojení potřeby realizace, naplňuje potřeby mezilidských vztahů a profesní sounáležitosti a loajality vůči firmě. Zaměstnanec si dle Nekorance a Nagyové (2014, s. 117) potřebuje vytvořit svůj vlastní způsob plnění pracovních požadavků na nové pracovní pozici a budovat vztahy s kolegy a konkurenty, aby dosáhl uznání na svém novém pracovním místě.

2.2.3 Fáze procesu adaptace

Autoři uvádí různý počet fází adaptace, někteří zahrnují do procesu adaptace již personální činnost přijímání zaměstnanců a jejich samotný náborový proces. Jedním z těchto autorů je i autorka Pauknerová (2012, s. 215), která vymezuje základní fáze adaptačního procesu takto.

1. Fáze přípravná – v sobě obsahuje již fázi před nástupem do nového zaměstnání, kdy si budoucí zaměstnanec vytváří celkový obraz o tom, co ho v budoucím povolání bude čekat a jaké podmínky na něj budou kladeny. Na zvládnutí přípravné fáze mají vliv jednak adekvátní představy zaměstnance o nových požadavcích nového zaměstnání, tak i vynaložené úsilí na překonání všech požadavků a jeho již dříve osvojené schopnosti a osobnostní předpoklady.
2. Fáze globální orientace – je spojena se začínajícími změnami podmínek. Zahrnuje v sobě kognitivní i emocionální procesy člověka, které se projevují v různých formách napětí a vzrušení, jež mohou vyústit v přechodné snížení výkonnosti zaměstnance.
3. Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám – zaměstnanec mění své postoje a hodnoty, zároveň tak dochází k tvorbě nových sociálních vztahů a reorganizaci způsobu jeho činnosti.
4. Fáze vpravení se do nových podmínek – v této fázi zaměstnanec úspěšně zvládl předcházející fáze a docílil výsledku adaptačního procesu, čímž se stává adaptovaným jedincem ve společnosti. V případě nezvládnutí jedné z fází dochází k jeho rezignaci.

Podnikové vzdělávání je nedílnou součástí procesu adaptace zaměstnanců a skládá se ze čtyř základních aktivit, mezi které dle Matouše et al. (2021, s. 30) patří orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací.

Pro potřeby diplomové práce a výzkumu v analytické části se práce bude zabývat procesem orientace nových zaměstnanců.

Procesem orientace se rozumí dle Koubka (2015, s. 192) specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, jenž je vypracován pro různé pracovní pozice. Cíl tohoto procesu se shoduje s cílem adaptačního procesu. Úkolem je tedy úspora času, kdy pracovník ještě nedosahuje požadovaných výkonů.

Podle Plamínka (2018, s. 77-80) závisí orientace i na ochotě lidí. Aby zaměstnanci byli schopní a ochotní musí se organizace držet strategie, která má základy již v dobrém výběru zaměstnanců z hlediska jejich vlastností a rozvojového potenciálu. Organizace mají možnost předejít zaměstnancům, kteří mohou být schopní, ale nebudou ochotní. Neochota dle autora souvisí s nízkou loajalitou vůči firemním myšlenkám. Úkolem managementu je pomoc zaměstnanci se ve firemních myšlenkách orientovat a vysvětlit jim, co se od nich očekává a proč. V procesu orientace je nezbytným úkolem docílit toho, aby lidé tyto myšlenky přijali za rozumné a dokázali se pro ně určitým způsobem nadchnout. Důležitým aspektem je, aby se tyto myšlenky alespoň částečně shodovaly s osobními zájmy zaměstnanců, jenž vyhovují jejich potřebám a hodnotám.

Dle Koubka (2015, s. 193) má orientace značný vzdělávací aspekt, neboť díky ní mají organizace možnost přeformovat pracovní schopnosti svého nového zaměstnance.

Nekoranec a Nagyová (2014, s. 116) dělí orientaci na tři oblasti:

1. celoorganizační orientace, která je společná pro všechny zaměstnance v organizaci, jsou v ní zahrnuty obecné informace, jenž jsou sdíleny se všemi pracovníky bez ohledu na jejich pracovní pozici a obsah jejich práce,
2. odborová orientace poskytuje podrobné a konkrétní informace týkající se pracovního oddělení,
3. orientace na pracovní pozici souvisí s různým obsahem informací podle povahy pozice a pracovních povinností, Nekoranec a Nagyová (2014, s. 116).

2.2.4 Adaptační program

Vronský (2012, s. 150-151) tvrdí, že adaptace nového zaměstnance na novou pracovní pozici se standardně očekává po uplynutí třech měsíců. Jedná se o nepsané pravidlo, jenž se opírá o zákonem garantovanou zkušební dobu, kterou zaměstnavatel na běžné pracovní pozice obvykle uzavírá s novými zaměstnanci.

Šikýř (2016, s. 116) ve své publikaci uvádí, že adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu do práce a její konec závisí na rozhodnutí manažera, kde se shoduje s Vronským, že příkladem může být uplynutí zkušební doby zaměstnance, kdy je již zaměstnanec schopen samostatně vykonávat jemu přidělenou práci.

Jedná se o jeden z nástrojů k rychlejšímu a efektivnějšímu dosažení cílů adaptace dle Dvořákové (2012, s. 162-163). Adaptační program obsahuje i dílčí cíle, které se týkají organizační kultury, kam autorka zahrnuje např. vytvoření silné identifikace zaměstnance a podnícení jeho angažovanosti.

Autorka Pilařová (2016, s. 71) tvrdí, že plán slouží k tomu, aby adaptace probíhala systematicky a efektivně. Dle jejího názoru se sestavuje na základě kompetencí, kterých by měl pracovník dosáhnout s ohledem na jejich časové dosažení a způsoby jakým toho bude docíleno.

Adaptační program může mít dle Dvořákové (2012, s. 162) dvě roviny, a to rámcovou a specifickou. V rámcové rovině je určen pro všechny nové zaměstnance, kdežto v té specifické se orientuje podle skupin zaměstnanců. Váchal et al. (2012, s. 305) říkají, že ve specifické rovině by individuální adaptační program měl přihlížet zároveň k náročnosti pracovního místa, věku přijatého zaměstnance a dosavadním zkušenostem zaměstnance.

Vronský (2012, s. 154) uvádí kostru, ze které je vhodné vycházet při tvorbě úspěšného adaptačního plánu:

- seznámit pracovníka s organizací, jeho pracovním a funkčním zařazením a nejbližšími spolupracovníky a nadřízenými,
- připravit program osvojování dovedností spojených s novými technologiemi, stroji a zařízeními,
- zařadit studium interních předpisů a zákonných norem,
- připravit vstupní školení či krátkodobé stáže na spolupracujících útvarech,
- připravit a zadat novému pracovníkovi řešení konkrétních úkolů či zpracování projektu k ověření míry adaptace, Vronský (2012, s. 154).

Dle Šikýře (2016, 115-116) musí adaptační program zabezpečit informování, sociální začlenění a odborné zapracování.

Dvořáková (2012, s. 163) tvrdí, že personální útvar má za úkol nového zaměstnance seznámit s celopodnikovou orientací zpravidla na úvodním školení. Zaměstnanci je tak poskytnut balíček informací, kde má možnost se seznámit s organizací, její strukturou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování, poskytováním výhod, péčí o zaměstnance atp. Personalista je tedy v roli aktéra, jenž předává úvodní okruh informací nově nastupujícímu zaměstnanci. Dle Vronského (2012, s. 154) jsou informace o organizaci základem pro celý adaptační proces zaměstnance. Tyto informace by měly být dle autora poskytnuty, jak v písemné, tak i ústní formě.

Dle Nekoranec a Nagyové (2012, s. 118) lidská adaptace na práci v nové organizaci není vždy jednoduchý proces. Obvykle ho doprovází mnoho pocitů, kdy si nový zaměstnanec klade otázky, zda úkol zvládne, zda ho pracovní tým přijme, jaké jsou možnosti kariérního růstu atd. Odpovědi na tyto otázky úzce souvisejí s komunikací mezi zaměstnancem a jeho bezprostředním nadřízeným od prvního dne. Proto se dle autorů od manažerů vyžadují dobré komunikační dovednosti.

Odborné zapracování

Úspěšné odborné zapracování zaměstnance dle autora Vronského (2012, s. 155) souvisí s účinným adaptačním plánem. Nového zaměstnance je nutné průběžně kontrolovat, systematicky monitorovat a následně vyhodnocovat jeho dosahované výsledky. Dle Vronského (2012, s. 156) vyhodnocení provádí jeho přímý nadřízený, který využívá jako podklad pro zpětnou vazbu zaměstnanci dílčí hodnocení od mentora. Součástí zpětné vazby je zhodnocení naplnění cílů a očekávání a stanovení si cílů na další období.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 118) je nutné předávat novému zaměstnanci častější zpětnou vazbu. Dle popisu autorů by se zaměstnanec měl sejit se svým přímým nadřízeným nejpozději na konci jeho prvního měsíce v organizaci. Úkolem setkání je zhodnotit zaměstnancovo působení a získat zpětnou vazbu od pracovníka. Rozhovor by se dle autorů měl opakovat minimálně ke konci zkušební doby zaměstnance. Autoři v případě nespokojenosti zaměstnance nebo jeho nedostatečných výkonů doporučují nejdříve hledat řešení formou rotace na jiné pracovní místo.

2.3 Kariérní růst

Fáze vývoje kariéry zaměstnanců dle Armstronga (2015, s. 324) začíná již v průběhu adaptace. První fází je vstup zaměstnance do organizace, kdy si zaměstnanec může samostatně plánovat svou kariéru. Vývoj kariéry dle autora dále postupuje fázemi, kdy zaměstnanci zhodnocují svůj potenciál prostřednictvím tréninku a vzdělávání. Někteří zaměstnanci dosáhnou svých

schopností a jiní začnou mít dobré vyhlídky na svou kariéru. Ve fázi stabilizace zaměstnanci mohou začít mít obavy a někteří z nich kariéru v organizaci ukončí.

Mužik a Krpálek (2017, s. 114) popisují povýšení zaměstnance jako jeho pověření náročnějšími úkoly. S postupem vzhůru na příčkách podnikové hierarchie, tak dle autorů souvisí i rozšíření jeho řídicích a rozhodovacích kompetencí, ale i jeho odpovědnosti. Na druhé straně však spolu se zvětšeným objemem odpovědností roste zaměstnanci mzda a dle autorů se jedná rovněž o symbol dosaženého postavení, který může mít formu vlastní kanceláře, služebního vozu či sekretářky.

Jedním z druhů interní mobility zaměstnanců je dle Dvořákové et al. (2012, s. 164) povýšení. Souhlasí tak s autory Mužikem a Krpálkem, že je zaměstnanci přiznána větší důležitost v rámci organizace. Za smysl povýšení považuje využívání potenciálu zaměstnanců a stabilizaci zaměstnanců pomocí politiky obsazování vedoucích funkcí z vnitřních zdrojů.

Armstrong (2015, s. 323) ve své publikaci kariérní růst přiřazuje k řízení kariéry, které tak propojuje potřeby organizace a potřeby jednotlivců. To se dle autora děje způsobem, kdy organizace zajišťuje příliv talentů a zaměstnancům je umožněno rozvíjet své schopnosti a budovat kariéru. Za důležitou část tohoto procesu považuje Armstrong plánování kariéry, které obsahuje možnosti, jakými se zaměstnanci v rámci organizace mohou pohybovat ve vztahu k potřebám organizace, úspěšným zaměstnancům a jejich výkonům, potenciálu a jednotlivých preferencí. S Armstrongem se shoduje i kolektiv Palíšková et al. (2021, s. 140), který ve své publikaci uvádějí, že na rozvoj zaměstnanců má závislost rozvoj a potřeby organizace, které vycházejí ze strategického plánování. Při strategickém plánování se jedná o plánování dlouhodobé, a kromě zajištění potřeb organizace představuje i motivační prvek pro její zaměstnance.

K povýšení dle Dvořákové (2012, s. 165) může dojít dvojitým způsobem, a to rozhodnutím managementu a prostřednictvím interního výběrového řízení. Povýšení zaměstnance rozhodnutím managementu je dle kolektivu autorů přínosné spíše v malých organizacích, neboť má dobře známý okruh kandidátů, ze kterého může vybírat a zároveň se tento způsob řadí k méně nákladným. Interní výběrové řízení se naopak hodí spíše pro větší organizace, které volné místo mohou inzerovat běžnými metody získávání pracovníků, a to jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů.

V rámci návaznosti na kapitulu adaptačního procesu zaměstnance se diplomová práce bude zabývat interním kariérním růstem.

Interní kariérní růst je zároveň jedním z možných způsobů, jak organizace mohou ušetřit své náklady, jelikož investované náklady do adaptace nových zaměstnanců dosahují významné výše dle Vronského (2012, s. 166). Mužik a Krpálek (2017, s. 141) však povyšování zaměstnanců pouze ze svých řad vnímají jako negativum. Dle autorů se tak organizace obírají o příliv nových nápadů a rovněž dochází ke vzniku interních konfliktních situací, kdy se nově povýšení zaměstnanci těžce prosazují v kolektivu stávajících zaměstnanců.

V rámci interního rozvoje zaměstnance v organizaci se na základě hodnotících rozhovorů zpracovávají plány osobního rozvoje pracovníků, které dle Palíšková et al. (2021, s. 140) navrhuje nadřízený spolu se svým zaměstnancem za podpory personálního oddělení. Podobně jako adaptační plány tak dle kolektivu autorů obsahují vzdělávací a rozvojové aktivity pro potenciální budoucí pozici zaměstnance. Autoři ve své publikaci uvádí, že pro klíčové pozice v organizaci jsou zpracovány plány nástupnictví, díky kterým organizace mají jistotu, že nebude ohrožena její činnost případným odchodem klíčového zaměstnance.

Dle sociální sítě Management Mania (2016) je plán osobního rozvoje seznam různých činností, jež směřují ke zvýšení kompetence zaměstnance. Cílem tohoto plánu je zajistit zvýšení výkonu

zaměstnance a odstranit deficit potřebných znalostí a dovedností potřebných pro rozvoj kariéry zaměstnance. Prostřednictvím plánu organizace mají možnost připravit zaměstnance na vyšší odpovědnost a řízeně ho vychovávat ve vztahu k potřebám nástupnictví.

Rovněž jako u adaptace hraje roli zpětná vazba, aby manažeři věděli, kam zacílit rozvoj. Palíšková et al. (2021, s. 136) a Koubek (2014, s. 126) mimo hodnotících rozhovorů prosazují metody zaměřené na budoucnost mezi které patří sebehodnocení, 360° zpětná vazba a Development Centrum. K sebehodnocení je dle autorů stanovená metodika, kde zaměstnanec hodnotí nejprve sám sebe a následně si vyslechne hodnocení od svého nadřízeného. Nadřízený a zaměstnanec spolu poté diskutují nad výsledky a hledají cesty k rozvoji. Přínosem je dle autorů zamyšlení se zaměstnance nad svou vlastní prací.

Výhodou 360° zpětné vazby je dle Koubka (2014, s. 126) komplexní pohled různých lidí. Dle Palíškové et al. (2021, s. 136) se používá pro vyhodnocování pracovního výkonu. Vychází z metody sebehodnocení, kdy se uskutečňuje formou dotazníku, který vyplňuje zaměstnanec, jeho nadřízený i podřízený a kolegové. Pomocí 360° zpětné vazby dle autorů zaměstnanec dostane hodnocení svých silných a slabých stránek a doporučení k rozvoji.

Development centra považuje Koubek (2014, s. 126) za analytickou a rozvojovou metodu. Prostřednictvím této metody lze pozorovat projevy jednotlivých kompetencí pomocí modelových situací. Palíškové et al. (2021, s. 136) metodu development centra přirovnávají k metodě assessment centra. Stejně tak jako assessment centrum má metoda vysokou vypovídající hodnotu, jelikož představuje kombinaci různých metod a skupinových aktivit. Development centrum však neslouží k výběru kandidátu, ale dle autorů k získání přehledu o silných a rozvojových stránkách zaměstnanců.

2.4 Metodika

Metodika diplomové práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a prakticko/analytickou část. Cílem této kapitoly je popsat vědecko-výzkumné metody a postupy, které byly v diplomové práci použity za účelem splnění hlavního a dílčího cíle práce.

Teoreticko-metodologická část byla zpracována pomocí metody rešerše odborné české a zahraniční literatury, internetových zdrojů a odborných médií zabývajících se vybranými personálními činnostmi. Odborná literatura byla čerpána z databáze Národní knihovny České republiky a pomocí vyhledávače books.google.com. Internetové zdroje autorka vyhledávala pomocí vyhledávačů scholar.google.com a google.com. Získané poznatky z teoreticko-metodologické části slouží jako podklad pro výzkum v analytické části diplomové práce.

Prakticko/analytická část je rozdělena do šesti kapitol, které na sebe posloupně navazují. Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace a na základě analýzy dosavadního stavu navrhnout zlepšení vybraných personálních činností. Dílčím cílem je pak vyhodnocení vztahu mezi adaptačním procesem ve vybrané organizaci a fluktuací jejich zaměstnanců.

V obou částech diplomové práce byly použity **logicko-systémové metody**. Janíček et al. (2013, s. 99) do soustavy metod řadí dvojice indukce-dedukce, analýza-syntéza a abstrakce-konkretizace.

Metoda **indukce** byla využita v teoreticko-metodologické části, tak i v analytické části práce. V teoretické části byl proces zobecňování uplatněn při obecné charakterizaci třech vybraných personálních činností a jejich podkapitol. Indukovaná metoda tak byla využita např. při obecném popisu kroků a metod získávání a výběru zaměstnanců. Dále indukovanou

metodou byly formulovány výsledky výzkumu v analytické části práce. Metoda **dedukce** byla použita při tvorbě předvýzkumu, jehož posláním bylo na malé skupině zaměstnanců organizace XY odhalit možné chyby v dotazníkovém šetření a na základě nich hlavní výzkum opravit. Důkladné **analýze** byla podrobena firemní dokumentace, dostupná virtuální data související s předmětem výzkumu a propagační interní materiály. Jednotlivá výzkumná šetření byla doprovázena metodou **konkretizace**. Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu jsou pak popsány pomocí metody **syntézy**, která spojuje jednotlivá šetření dohromady a nachází mezi nimi souvislosti.

Proces získávání a výběru zaměstnanců a adaptační proces zaměstnanců organizace XY byly zkoumány empirickou metodou studiem dokumentů, pozorováním, kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Zjištěné informace ze studia dokumentů a pozorování byly spolu s teoretickými poznatky využity jako podklad pro zpracování otázek pro dotazníkové šetření a scénář rozhovoru.

Podstatou **studia dokumentů** je dle Hendla (2016, s. 63) získávání informací z tištěných či jiných dokumentů. Autorka během ledna-února 2022 podrobila analýze personální strategii organizace včetně formálního plánu získávání a výběru zaměstnanců, Scoreboardů, nabídky práce na webových portálech a náborových posterech, interních aplikací a jednotlivých adaptačních plánů.

Chráska (2016, s. 146) rozlišuje **pozorování** na krátkodobé a dlouhodobé, kdy se při vědeckých pozorováních využívá dlouhodobé sledování určitého jevu. Dále pozorování rozděluje na sebezpozorování (introspekci) a pozorování jiných (extrospekci) nebo podle toho, zda se jedná o pozorování přímé či nepřímé. Autorka pozorovala jednotlivé personální činnosti v půlročním časovém horizontu od října 2021 do března 2022, kdy pozorovala zaměstnance personálního oddělení při výběrových procesech zaměstnanců, kterého se rovněž účastnila v pozici personalisty, jednalo se tedy taktéž o pozorování přímé.

Kvantitativní výzkum autorka realizovala prostřednictvím třech **dotazníkových šetření**. Dle Troušila a Jaškové (2015, s. 87) se jedná o nejčastěji využívanou techniku ke sběru dat. Úvod všech třech šetření obsahoval identifikační otázky respondentů – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozici a služební věk v organizaci XY. Jednotlivá dotazníková šetření byla zaměřena na zkoumaný předmět, podle něhož autorka selektovala specifickou skupinu zaměstnanců, jež splňovala kritéria pro účast v šetření. Dotazníková šetření před předložením respondentům prošla revizí a korekturou, kterou autorka získala na základě zpětné vazby z předvýzkumu. Pilotní verze byla předložena 10 zaměstnancům, kteří měli možnost se vyjádřit ke srozumitelnosti otázek. Všechna dotazníková šetření byla rozeslána v online formě prostřednictvím Google Forms a jejich sběr dat probíhal v měsících leden-únor roku 2022. Pro zvýšení návratnosti a získání pravdivých dat bylo dotazníkové šetření anonymní.

Prvního dotazníkového šetření spokojenosti s přijímacím procesem se účastnilo 47 respondentů a jeho návratnost tvořila 85 %. Obsahovalo 22 otázek z nichž 6 bylo identifikačního charakteru. Všechny otázky kromě otázky č. 9, 11, 13 a 22 byly kladeny v uzavřené formě. U otázek č. 8, 10, 14, 15, 20 a 21 byla použita metoda Likertovy škály se školním hodnocením. Pro lepší přehlednost a rozdělení bloků témat byl dotazník rozdělen do 4 oddílů. K dotazníkovému šetření bylo celkem stanoveno 6 hypotéz nulových a alternativních, které autorka buď potvrdzovala či vyvracela pomocí metody chí-kvadrátu. K testování hypotéz byl vybrán test dobré shody chí-kvadrát, který Chráska (2016, s. 64) ve své publikaci popisuje tak, že ověřuje, zda se četnosti, jež byly získány z dat výzkumného šetření, odlišují od teoretických četností, které odpovídají nulové hypotéze. Druhým použitým testem byl test nezávislosti chí-kvadrát

pro kontingenční tabulku dle Chrásky (2016, s. 69), který byl použit u hypotéz, kde bylo nutno rozhodnout o existenci závislosti mezi dvěma zkoumanými jevy.

Dotazníkového šetření spokojenosti s adaptačním procesem se účastnilo 23 zaměstnanců a mělo 100% návratnost. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 22 otázek, z nichž 5 otázek bylo identifikačního charakteru. Všechny otázky kromě otázky č. 11, 18, 20 a 21 byly kladeny v uzavřené formě. U otázek č. 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 19 a 22 byla použita metoda Likertovy škály se školním hodnocením. Pro lepší přehlednost a rozdělení bloků témat byl dotazník rozdělen do 6 oddílů. Zároveň k němu byly stanoveny 4 hypotézy nulové a alternativní, které byly dále testovány.

Dotazníkového šetření výstupního dotazníku se účastnilo 13 zaměstnanců a mělo rovněž 100% návratnost. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 17 otázek, z nichž 5 otázek bylo identifikačního charakteru. Všechny otázky kromě otázky č. 11, 12, 15 a 17 byly kladeny v uzavřené formě. U otázek č. 6, 13, a 16 byla použita metoda Likertovy škály se školním hodnocením.

Data získaná z dotazníkových šetření byla vyhodnocena statistickými metodami v programu Excel a jejich výsledky byly zpracovány do grafů v přílohách.

V rámci kvalitativního výzkumu byla použita metoda **polostrukurovaného rozhovoru**. Scénář rozhovoru byl sestaven s cílem získání doplňujících informací o vybraných personálních činnostech organizace XY. Polostrukurované rozhovory byly uskutečněny v únoru 2022 s HR manažerkou z personálního oddělení a IN Store HR manažerkou. Obě personalistky byly dotazovány na 12 totožných předpřipravených otázek rozdělených do tří tématických bloků zaměřených na proces získávání a výběru zaměstnanců, adaptační proces zaměstnanců a kariérní růst a fluktuaci zaměstnanců. Dotazníkové šetření respektuje etické aspekty výzkumu a jeho limity dle Hendla (2016, s. 157-158), které jsou pro výzkum důležité z důvodu zachování soukromí všech respondentů, ale i emočního bezpečí dotazovaného.

Ke splnění hlavního cíle diplomové práce bylo stanoveno pět výzkumných otázek. Proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace byl zhodnocen pomocí **komparace** a **syntézy** výsledků kvantitativních a kvalitativních výzkumů. Hlavní cíl byl popsán pomocí stanovených výzkumných otázek. Na základě zhodnocení formulovala autorka návrhy a doporučení na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace v poslední kapitole praktické části.

3 Prakticko/analytická část práce

V analytické části práce je nejprve představena vybraná organizace XY, ve které byl proveden výzkum a je zde vysvětlena struktura základních pozic v organizaci. Dále jsou v práci zpracovány hlavní i dílčí výzkumná šetření, která byla provedena metodami analýzy interní dokumentace, pozorování, dotazníkových šetření a polostrukturovaných rozhovorů za účelem zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace a rovněž za účelem vyhodnocení vztahu mezi adaptačním procesem ve vybrané organizaci a fluktuací jejich zaměstnanců. V závěru analytické části jsou na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení vybraných personálních činností organizace, jejichž vyhotovení si autorka stanovila v rámci hlavního cíle diplomové práce.

3.1 Představení vybrané organizace

Organizace XY tvoří síť obchodů s oděvy, jež patří spolu s dalšími osmi oděvními obchody pod retailovou společností. Zmíněná retailová společnost je jednou z největších módních společností ve světě, která v současné době působí již na pěti kontinentech. Skupina firem byla založena evropským podnikatelem ve 20. století, který je v současné době stále jejím majoritním akcionářem. Společnost provozuje přes 7 000 obchodů, ve kterých zaměstnává podle dostupných údajů z roku 2021 přes 140 000 zaměstnanců.

Vybraná organizace XY otevřela svoji první pobočku v Itálii a byla zároveň prvním obchodem s oděvy retailové společnosti. Je nejvýdělečnější ze skupiny obchodů a k roku 2022 provozuje přes 2 000 obchodů.

Úspěšnost organizace lze přičítat tomu, že se organizace snaží orientovat čím dál tím více na zákazníky. Vnitřní fungování organizace klade velký důraz na komunikaci, kdy specializované týmy neustále dostávají informace o rozhodnutí svých klientů v každém obchodě. Právě díky této zpětné vazbě obchodů je umožněno kreativnímu týmu, reagovat na požadavky zákazníků a neustále obnovovat nabídku, aby si firma vybudovala silnou klientelu a nepřišla o návštěvnost svých zákazníků. Celý tento koncept funguje především na bázi rychlosti reakce nabídky na poptávku a silné orientace na zákazníka, kde cílem organizace je sdílet vášeň pro módu v rámci široké skupiny osob, kultur a generací. Z druhé strany se firma mimo důrazu na diverzitu a rozmanitost zaměřuje i na udržitelnost a životní prostředí, ačkoli patří mezi „fast fashion“ řetězce. Oděvní společnost je rozdělena do třech sekcí – dámská, pánská a dětská.

V České republice má firma 6 poboček, z nichž čtyři jsou dislokovány v Praze. Autorka ve své práci bude analyzovat největší a nejvýdělečnější z nich, což je patrné z Grafu 1 porovnání počtu zaměstnanců v letech 2021-2022 na jednotlivých pobočkách organizace XY (viz Příloha 4), kde je k začátku fiskálního roku patrný rostoucí trend počtu zaměstnanců společnosti na všech jejích pobočkách. S rozdílem jednoho roku společnost celkově zaměstnává přibližně o 10 % více zaměstnanců než v roce předcházejícím. V analyzované pobočce centra Prahy se počet zaměstnanců zvýšil o 11,8 %.

Zmíněná pobočka se nachází v centru Prahy, svou návštěvnost tedy získává převážně díky cestovnímu ruchu, strategickému postavení a nejširším výběrem produktů. Pobočka v centru Prahy v roce 2022 zaměstnává v průměru 85 zaměstnanců na různých pozicích od prodejních asistentů po manažery různých sekcí a odvětví. S vyšším počtem zaměstnanců souvisí i vyšší fluktuace, kterou autorka na základě analýzy výsledků fiskálního roku 2021 znázorňuje v Grafu 2 (viz Příloha 5), ze kterého je očividné, že obzvláště v měsících od července do prosince lze pozorovat zvýšený počet odcházejících zaměstnanců. Vysoká míra fluktuace pak vede

k častému procesu získávání a výběru zaměstnanců, a tak zvyšuje i celkové náklady společnosti.

V následující Tabulce 3 lze pozorovat fluktuaci zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2021.

Tabulka 3 Fluktuace zaměstnanců organizace XY v procentech

Měsíc	Fluktuace v procentech
Únor	1,63
Březen	11,67
Duben	6,56
Květen	16,4
Červen	12,31
Červenec	16,67
Srpen	18,42
Září	14,94
Říjen	15,73
Listopad	15,91
Prosinec	13,19
Leden	9,09

Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Za zdravou fluktuaci se podle názorů odborníků považuje procento mezi 5-7 %, průměrná míra fluktuace v České republice je dle zdroje Podnikatel.cz (2020) kolem 15 %. Této horní hranice míry fluktuace organizace dosahovala v měsících červenec, srpen, říjen a listopad tedy čtvrtinu fiskálního roku, jak je patrné z Tabulky 3.

3.1.1 Struktura pozic v organizaci

Dle interní dokumentace se struktura pozic v organizaci odvíjí od postavení jednotlivé pobočky, které závisí na výsledcích hospodářského zisku. Organizace klasifikuje své pobočky do třech skupin A-B-C dle analýzy ABC. Přiřazené písmeno pobočce je ve vztahu k tomu, o jak klíčovou pobočku se jedná. Analýza ABC je založena na Paretově pravidle, jež je založeno na tezi, že 80 % obrátu je tvořeno 20 % zákazníků.

A – představuje 10 % zákazníků, kteří tvoří 75 % obrátu,

B – představuje 20 % zákazníků, kteří tvoří dalších 15 % obrátu,

C – představuje 70 % zákazníků, kteří tvoří zbylých 10 % obrátu (eWay-CRM, 2019).

Retailová společnost je silně orientovaná na svou klientelu, kterou má vybudovanou právě díky zmíněné zpětné vazbě a rychlosti reakce na poptávku, díky níž disponuje vysokým počtem pravidelných zákazníků. Na základě těchto aspektů je analýza ABC lehce uplatnitelná při klasifikaci poboček organizace.

Jednotlivé pobočky jsou tak v každé zemi zvlášť rozděleny dle klasifikace:

- pobočky s klasifikací A – „Top store“,

- pobočky s klasifikací B,
- pobočky s klasifikací C.

Pobočky s klasifikací A neboli „Top store“ navštěvují klienti A, kteří tvoří až tři čtvrtiny obrátu. Od toho se odvíjí počet zaměstnanců, který bude do této pobočky nabírán, ale i požadavky na zaměstnance při výběrovém řízení. Dále klasifikace hraje důležitou roli i pro strukturu manažerských pozic a jejich kvantitu.

Pobočky s klasifikací B a C, jak již plyne z předcházející deskripce, budou disponovat menším množstvím zaměstnanců, na které budou kladeny nižší požadavky při výběrovém řízení, ale i při samotném výkonu práce. Zmíněné pobočky nebudou mít obsazeny všechny manažerské pozice. Produkt, který pobočky budou nabízet, bude odpovídat potřebám zákazníků B a C.

Hodnocení poboček se mění v čase, pravidelně dochází k reklasifikaci na základě analýz hospodářských výsledků za fiskální rok jednou ročně, a to k začátku fiskálního období.

Výzkum diplomové práce se týká pobočky s klasifikací A, která má plné obsazení všech manažerských pozic. V této kapitole jsou popsány jen ty pozice, které jsou zahrnuty do struktury obchodu.

Store Director je manažerská pozice, která je specifická pouze pro obchody s klasifikací „Top Store“. Manažer na této funkci odpovídá za chod celé prodejny, respektive za všechny tři sekce, a to jednak za operativní i komerční stránku obchodu, ale i za oblast týkající se lidských zdrojů. Pravidelně spolupracuje s mezinárodním týmem primárně na tvorbě a podpoře komerčních strategií.

HR Store Director je další pozicí obsazovanou pouze v obchodech s nejvyšší klasifikací. Osoba s touto funkcí spolupracuje úzce s HR oddělením a In Store HR manažerem. Účastní se tvorby personálních strategií a je klíčovým zaměstnancem pro sbírání a přezkoumávání různých podnětů z pobočky. Podílí se na sestavování adaptačních plánů a vzdělávacích plánů manažerských pozic.

Store manažer je vedoucí pozicí, která je obsazena na všech pobočkách bez ohledu na její klasifikaci. V obchodě s klasifikací A úzce spolupracuje se Store Directorem, je jeho tzv. „pravou rukou“. Tato manažerská pozice je rovněž odpovědná za chod celé prodejny. V obchodech, kde je Store Director, je Store manažer orientovaný v první řadě na komunikaci a spolupráci všech manažerů. Dohlíží na procesy pobočky a komerční strategie. Jedná se o klíčového zaměstnance, který má na starosti tvorbu strategií týkajících se celkové organizace zaměstnanců, avšak primárně je zaměřen na koordinaci manažerů jednotlivých sekcí.

Store manažer má svého zástupce (můžou být i dva) **Deputy manažera**. Pokud má pobočka dva Deputy manažery, tak mají rozdělené povinnosti. První zástupce má na starosti stránku týkající se lidských zdrojů, organizuje prodejní asistenty, kterým sestavuje rozpisy směn, podílí se na jejich adaptačním a vzdělávacím plánu a kontroluje jeho plnění. Druhý zástupce se věnuje oblasti procesů a komerce, pracuje spíše s nižšími manažerskými pozicemi, kde pomáhá s jejich tréninkem, na který zároveň dohlíží.

Section manažeři jsou standardně dva, jeden na dětské sekci a druhý na sekci pánské. Mají na starosti celou svoji sekci, spravují tedy veškerou administrativu, personální činnosti, komerční i operativní stránku svého týmu. Na své sekci vytvářejí strategie podpory prodeje, předkládají pravidelné analýzy, vedou veškerou personální agendu a mají v gesci celý proces získávání a výběru zaměstnanců, jejich adaptaci, vzdělávání a případné povyšování zaměstnanců, ale i jejich pouštění.

Head of Commercial je manažerská pozice, která je obsazována na obchodech s klasifikací A, výhradně na dámské sekci. Úzce spolupracuje se Store Directorem, ale i celým Area týmem (mezinárodní tým, zabývající se komerční stránkou obchodu), který není součástí struktury obchodu. Mezi jeho náplň práce patří tvorba a implementace komerčních strategií, provádění pravidelných komerčních analýz, trénink a práce se svým týmem Commercial manažerů.

Operation manažer je zodpovědný za všechny sekce. Má svůj tým podobně jako Head of Commercial, který tvoří Operation specialisté. Obsahem jeho pracovní náplně je mimo práce se svým týmem, správa všech operativních procesů. Úzce spolupracuje taktéž s mezinárodním Area týmem zaměřeným na operativní procesy. Má na starosti procesy spojené s řízením zásob, pohybem zboží a s tím souvisejícími skladovými zásobami.

Commercial manažeri společně s **Operation specialisty** jsou linioví manažeri v rámci jednotlivých poboček. Spadají jednak pod manažery jednotlivých sekcí, tak i pod manažery svého zaměření – operativa nebo komerce. Pracují na své sekci, kde se věnují úkolům vyplývajícím z jejich pracovního zaměření a přiřazených od jednotlivých manažerů.

Ve struktuře obchodu s klasifikací A působí dále **In Store HR manažer**, který má na starosti výhradně personální činnosti. Primárně působí na dámské sekci, která má nejčetnější počet zaměstnanců. Úzce spolupracuje s HR týmem v kmenové kanceláři, kde specifikuje požadavky na kandidáty na zaměstnání podle potřeb dané pobočky. Vyřizuje žádosti uchazečů, vede s nimi pohovory a je klíčovým zaměstnancem, který má na starosti adaptační proces zaměstnanců.

Tutoři nejsou manažerské pozice, ale zastávají roli v adaptačním a vzdělávacím procesu nových zaměstnanců. Na tyto pozice jsou obsazováni zaměstnanci z vnitřních zdrojů organizace, kteří jsou zkušení, ovládají veškeré procesy a mají předpoklady k práci s lidmi. S nově nastupujícími zaměstnanci si sestavují ve spolupráci s In Store HR manažerem a sekčními manažery individuální adaptační plán, který pravidelně vyhodnocují evaluacemi zaměstnanců.

Prodejní asistenti jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanců na každé pobočce organizace. Nově nastupující zaměstnanci mají své přidělené tutorů a spolupracují s nimi jejich sekční manažeri spolu s In Store HR manažerem.

3.2 Získávání a výběr zaměstnanců v organizaci

Personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců v organizaci byly v této kapitole popsány metodou studiem interních a externích dokumentů a metodou pozorování. Analýza dokumentace a přímé pozorování vybraných personálních činností probíhalo v půlročním časovém horizontu od října 2021 do března 2022.

Z analýzy interní dokumentace, autorka zjistila, že organizace má stanovenou personální strategii, kterou průběžně aktualizuje a přizpůsobuje celkovým potřebám organizace. Personální strategii tvoří v první řadě vypracovaný **formální plán získávání zaměstnanců** (dále jen formální plán), jehož aktualizace probíhá vždy jednou ročně ke konci fiskálního roku.

Získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců v organizaci XY autorka pro přehlednější popis ztotožnila s kroky získávání a výběru zaměstnanců dle Palíškové et al. (viz kapitola 2.1.2).

V Tabulce 4 jsou přehledně zobrazeny použité metody a analyzované dokumenty organizace XY.

Tabulka 4 Kroky získávání a výběru zaměstnanců organizace XY

Kroky získávání a výběru zaměstnanců	Metoda	Dokumenty
Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců	studium dokumentace, pozorování	formální plán, Scoreboardy
Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů	studium dokumentace	nabídka práce na webových portálech, náborové postery, formální plán
Požadavky na kandidáty	studium dokumentace	nabídka práce na webových portálech, náborové postery
Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců	studium dokumentace, pozorování	dostupné nabídky práce, propagační interní materiály
Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností	studium dokumentace, pozorování	personální strategie

Zdroj: vlastní zpracování

1. Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců

Dle formálního plánu je stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců pro jednotlivé kalendářní měsíce fiskálního roku v gesci HR oddělení. Hrubá potřeba zaměstnanců se kalkuluje na základě produktivity, která závisí na stanovených „budgetech tržeb“ pro jednotlivé měsíce a „budgetech hodin“. Budgety vycházejí z měsíců v minulém kalendářním roce, ale jsou navýšené o určitý počet procent dle očekávaných tržeb pro nadcházející rok, a od potřebného počtu zaměstnanců, tak aby nedošlo k jejich nadbytku či případnému nedostatku a s tím vyplývajícím přetížením zaměstnanců. Z dostupných dat bylo zjištěno, že od roku 2020 do současného roku se budgety hodin kalkuluji z fiskálního roku 2019, neboť v předešlých obdobích byly provozovny po určitou část roku uzavřeny.

Kromě formálního plánu mají manažeři pověření personální agendou na jednotlivých pobočkách k dispozici na začátku fiskálního roku „**Scoreboard**“ za **minulé nebo aktuálně porovnávané období** v jednotlivých měsících. Jedná se o excelovou tabulku pro manažery jednotlivých oddělení. Tabulka je rozdělena do třech základních bloků týkajících se tržeb, hodin a produktivity. V prvním bloku jsou zahrnuty dosažené tržby za minulý fiskální rok včetně stanoveného budgetu a procentních výsledků jeho splnění či nesplnění. Druhý blok je rozdělen na hodiny zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace a hodiny zaměstnanců využitých z externích společností. Tento blok je rozdělen, podobně jako blok obsahující tržby, na využití hodiny v minulých měsících fiskálního roku a jejich budgety. Třetí blok se týká produktivity, která taktéž porovnává výsledky dosahované produktivity oproti budgetu v minulém fiskálním roce. Navíc jsou zde obsaženy informace o čerpaných dovolených, pracovní neschopnosti a počtu odcházejících zaměstnanců za jednotlivé měsíce.

Další interní dokumentací je **Scoreboard za současný měsíc**, kterou manažeři jednotlivých oddělení vyplňují na denní bázi pro jednotlivé dny dle dosahovaných tržeb, plánovaných a použitých hodin včetně pracovních neschopností apod. Z této tabulky lze na konci měsíce

zjistit výsledky hospodaření za současný měsíc, které tak mohou porovnávat se Scoreboardem za minulé období.

Vyhodnocení čisté potřeby zaměstnanců je pak dle formálního plánu získávání zaměstnanců rovněž v gesci HR oddělení na základě vznesených požadavků na počet zaměstnanců z jednotlivých prodejen.

Struktura obsazovaných pracovních pozic závisí na klasifikaci obchodu a mění se v přímé úměře každý rok při změně této klasifikace (viz kapitola 3.1.1). Struktura je tedy pro jednotlivé fiskální roky pevně daná a neměnná.

2. Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů

Strategie získávání zaměstnanců v organizaci nedisponuje žádnými psanými pravidly týkající se popisu obsazovaných pracovních pozic. Dále bylo z interní dokumentace zjištěno, že organizace nekalkuluje očekávané náklady na nábor.

Popis pracovních pozic byl popsán na základě **analýzy nabídek práce** na webovém portálu a **náborových posterů**.

Popis pracovních pozic je odlišný na základě pozice, která má být obsazována. **Prodejní asistenti** jsou nejčastěji poptávanou pracovní silou z externích zdrojů, což vyplývá i z počtu nabídek práce na tuto pozici. V inzercích na internetu i náborových posterech poptávající prodejní asistenty se informace shodují a obsahují:

- **typ úvazku**, který je momentálně poptáván,
- **typ smluvního vztahu**, kterým je bez výjimky pracovní smlouva,
- **délka pracovního poměru**, která je u prodejních asistentů vždy na dobu neurčitou,
- **benefity**, 13. plat, flexibilní začátek/konec pracovní doby, individuální rozvržení pracovní doby, provize z prodeje, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, sleva na firemní výrobky/služby, stravenky/příspěvek na stravování, uniforma, vzdělávací kurzy, školení,
- **zaměstnavatel** – firma XY, **místo pracoviště** – jednotlivé prodejny.

U **manažerských pozic** jsou informace o pozici doplněny o další benefit, mezi něž je řazena mezinárodní možnost rozvoje. Dále je zde rozdílnost u délky pracovního poměru, neboť u manažerských pozic je delší zkušební lhůta a smlouvy jsou vypracovávány na dobu určitou. Pro vedoucí oddělení jsou zde vymezeny základní povinnosti, které se shodují s povinnostmi v pracovní smlouvě. Patří mezi ně:

- plánování a řízení procesů v pobočce,
- odpovědnost za plnění rozpočtových a firemních cílů,
- motivace týmu zaměstnanců,
- plnění všech provozních požadavků,
- pozitivní vzor při realizaci firemní filozofie.

V obou případech nabídky práce se informace o organizaci shodují. Je zde uvedeno, o jakou společnost se jedná, na jaké sekce se organizace rozděluje a hlavní cíl organizace.

Podání žádosti je v inzerátu s nabídkou práce u obou pozic jasné a přehledné. Je zde uveden odkaz na webové stránky organizace či možnost odpovědět skrze pracovní portál.

3. Požadavky na kandidáty

Organizace má ve svých nabídkách práce část požadavků na zaměstnance vymezenou již v popisu pracovní pozice, kde je u **prodejních asistentů** uvedeno:

- **požadované vzdělání**, kde je uvedeno středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou,
- **požadované jazyky**, kde je požadovaná čeština (výborná) a angličtina (základní).

Další dodatečné požadavky jsou sděleny zvlášť ve dvou blocích – co bys měl/a mít a co bys měl/a umět znát. V prvním bloku jsou obsaženy požadavky týkající se vztahu k módě, komunikativních schopností, schopnosti práce pod tlakem. Ve druhém bloku jsou pak uvedeny znalosti a dodržování předpisů BOZP, účast na školeních, povědomí o základních předpisech v prodejně a dodržování firemních standardů.

U **manažerských pozic** jsou požadovány odlišné úrovně jazyků, kde úroveň anglického jazyka již nestačí na základní úrovni, ale na úrovni pokročilé.

4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců

Na základě analýzy všech dostupných nabídek práce a propagačních interních materiálů bylo zjištěno, že organizace obsazuje své pozice z vnějších i vnitřních zdrojů.

Pro podporu získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je v organizaci zaveden refferal program s názvem „bring a friend“. Po úspěšném absolvování přijímacího řízení a uplynutí zkušební doby doporučeného uchazeče náleží zaměstnanci finanční odměna.

Z dostupných materiálů a pozorování byly vyvozeny následující metody získávání zaměstnanců, které jsou zobrazeny v Tabulce 5.

Tabulka 5 Metody získávání zaměstnanců organizace XY

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
místní nástěnka	inzerce na internetu, dříve i v tisku např. Deník Metro
interní aplikace	inzerce prostřednictvím reklamy na sociálních sítích
rozesílání nabídky práce elektronickou poštou	vlastní webové stránky
refferal program	náborové postery na jednotlivých pobočkách
přímé oslovení vhodného kandidáta v organizaci	osobní donesení životopisu na prodejnu

Zdroj: vlastní zpracování na základě pozorování a studia propagačních materiálů

Z Tabulky 5 je patrné, že uchazeči stále využívají i metodu osobního donesení životopisu na prodejnu. Bylo zjištěno, že z inzercí na internetu organizace XY využívá pouze inzerci na jobs.cz a z inzercí na sociálních sítích pouze sociální síť Facebook.

5. Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností

Postup výběrového procesu se liší od pracovní pozice. Organizace má pevně daný obsah výběrového procesu, který je popsán v personální strategii. Avšak jsou zde odlišnosti v jeho účastnících, kde hraje významnou roli i jakou metodou se uchazeč o zaměstnání přihlásil.

U **prodejních asistentů** jsou dvě možnosti, jakým způsobem bude výběrový proces probíhat a kdo se ho bude účastnit. Pokud se jako uchazeči o zaměstnání přihlásili o práci přes inzerce na internetu, reklamu na sociálních sítích, či prostřednictvím webových stránek organizace bude jejich pohovor probíhat s personalistou v kmenové kanceláři celé retailové společnosti. Uchazeči o zaměstnání jsou při kterémkoli projevu zájmu o pracovní pozici informováni telefonicky. V tomto případě budou účastníky výběrového řízení pouze personalista a uchazeč o zaměstnání. Po uchazečích by měl být před pohovorem vyžadován pouze životopis. Na pozici prodejního asistenta se podle strategie využívá pouze jednokolového pohovoru s délkou trvání zhruba 30 minut. Pohovor začíná představením personalisty, který rovnou v úvodu stanoví cíle i harmonogram celého pohovoru. Pokračuje důkladným představením značky zaměstnavatele, kde se zaměřuje, jak na veřejně dostupné informace o značce, tak i na další podmínky zaměstnání a popis pracovní pozice, které nejsou uvedeny v nabídce práce. Platové podmínky jsou uchazeči o zaměstnání sdělovány až při pohovoru. V další části přijímacího řízení je vyhrazen prostor pro představení zájemce o zaměstnání, kde ho personalista doplňuje otázkami. Ve čtvrté části pohovoru má personalista za úkol zjistit uchazečův vztah k módě, případnou flexibilitu. Dále je vyhrazen prostor pro případné dotazy zájemce o zaměstnání a přijímací řízení je zakončeno tím, že se personalista s uchazečem dohodnou na dalším postupu. Odpověď by měla být uchazečům sdělována zpravidla do 2-3 dnů ode dne pohovoru.

Druhá možnost má stejnou strukturu přijímacího řízení, ale liší se místem konání pohovoru a složením účastníků. Pokud uchazeč projeví zájem o pracovní pozici přes náborový poster na prodejně či osobně donese životopis, anebo je doporučen stávajícím zaměstnancem přes referral program, bude jeho pohovor uskutečněn na prodejně, o kterou projevil zájem. Účastníky přijímacího řízení pak budou uchazeč o zaměstnání, sekční manažer nebo In Store HR manažer.

Postup výběrového procesu se významně liší u **manažerských pozic**. U obsazování těchto pozic z vnitřních zdrojů by měl být pohovor vždy vícekolový. Ať už se jedná o stávajícího zaměstnance či externího uchazeče, oba tito zájemci zasílají životopis případně i motivační dopis. Vnitřní uchazeči o vyšší pozici nebývají pozváni k výběrovému řízení telefonicky, ale buď osobně svým nadřízeným, prostřednictvím interní aplikace nebo obdrženi e-mailem s přesnými pokyny. První kolo výběrového řízení probíhá formou assessmentu, který se uskutečňuje na jednotlivých prodejních v rozsahu 2-4 hodin. Účastní se ho personalista, Store Director, Store manažer a všichni uchazeči o stejnou manažerskou pozici. Assessment probíhá formou skupinových a rolových her, jsou v něm využity metody psychodiagnostiky, sociometrie a prezentování zadaných úkolů. Assessment se vyhodnocuje zpravidla v tentýž den a výsledky jsou sděleny všem účastníkům telefonicky. Potenciální uchazeči, kteří postoupili do dalšího kola jsou pozváni k pohovoru, na kterém prezentují svoji prezentaci, ve které mají za úkol stanovit krátkodobé a dlouhodobé cíle oddělení, o které se ucházejí a zpracovat SWOT analýzu. Dále jsou při pohovoru otestováni jejich znalosti anglického jazyka. Výsledky pohovoru se účastníci dozvídají v závislosti na tom, kolik uchazečů se pohovoru účastnilo. Externím uchazečům jsou výsledky znovu sdělovány telefonicky a interním uchazečům vždy osobně.

Po uchazečích, kteří úspěšně absolvovali výběrové řízení jsou požadovány následující dokumenty:

- vyplnění dotazník zaměstnance, kam se uvádí osobní údaje a další relevantní údaje související s výkonem práce např. číslo bankovního účtu,
- závěr lékařské prohlídky, kterou musí absolvovat všichni zaměstnanci před nástupem do zaměstnání,
- doklady totožnosti, u cizinců navíc povolení k pobytu,

- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, u aktivních studentů se požaduje potvrzení o studiu,
- zápočtový list.

Z provedeného pozorování bylo vyvozeno, že v organizaci na proces přijímání a výběr zaměstnanců plynule navazuje adaptační proces zaměstnance.

3.3 Adaptační proces zaměstnanců v organizaci

Další součástí personální strategie jsou i adaptační plány zaměstnanců, které jsou rovněž v gesci HR oddělení ve spolupráci se Store Directorem a HR Store Directorem.

Pro přehledný popis adaptačních plánů je autorka popisuje dle oblastí orientace, tak jak je dělí Nekoranec a Nagyová (viz kapitola 2.1.3) na:

1. **Celoorganizační adaptační plány**, které jsou stejné pro všechny nově nastupující zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici.
2. **Adaptační plány zaměstnanců dle oddělení, na které nastupují**, jež obsahují konkrétní balíček informací vztahující se ke konkrétní sekci.
3. **Adaptační plán na pracovní pozici** tvořen souhrnem instrukcí lišící se povahou pracovní pozice.

1. Celoorganizační adaptace

Z interní dokumentace autorka zjistila, že organizace ověřuje veškeré požadované dokumenty budoucích zaměstnanců zpravidla po dobu tří dnů. Tento časový úsek je využíván k zaslání tzv. „**Store and Merchandise guide**“ na emailovou adresu nových zaměstnanců. Store and Merchandise guide je interaktivní elektronická příručka určena pro prodejní asistenty, která může být využita i jako základ orientačního procesu pro manažerské pozice nabírané z vnějších zdrojů. Slouží jako individuální studijní materiál před nástupem do zaměstnání s posláním docílit rychlejší orientace. Příručka je rozdělena do 6 kapitol. Úvod první kapitoly slouží k přátelskému přivítání nového zaměstnance, jenž má za úkol docílit vzbuzení zájmu o firemní hodnoty i kulturu, vize a poslání. První kapitola popisuje historii celé retailové společnosti, představuje její byznysový model a seznamuje zaměstnance se všemi značkami spadající pod tuto společnost. Druhá kapitola se detailně věnuje popisu pracovní pozice a jejím povinnostem. Kapitola obsahuje stručný náhled do pracovního dne na obchodě pro vytvoření přesnější představy, co zaměstnanec čeká. Následující dvě kapitoly se týkají produktu a procesů. Jedná se o všeobecný přehled toho, jak jsou např. označovány produkty, velikosti produktů. Pro lepší orientaci je v příručce obsažena kapitola věnující se struktuře pozic a jejich povinnostem a náplní práce. A příručka je zakončena slovníkem, který se interně v organizaci užívá.

Cílem prvního dne nástupu nového zaměstnance do zaměstnání je dle personální strategie seznámit zaměstnance s veškerými nezbytnými informacemi. První pracovní směna je bez ohledu na pracovní úvazek vždy čtyřhodinová, jak uvádí interní pravidla společnosti. Dle personální strategie má ve sjednaný čas na nového zaměstnance čekat buď In Store HR manažer nebo jeho sekční manažer.

První den zaměstnance se ve strategii člení podle hodin na 4 časové úseky.

Podpis pracovní smlouvy a souvisejících dokumentů (pracovní řád a jeho dodatek, kamerový systém a etický kodex).

Obligatoční školení (BOZP, školení požární ochrany, školení první pomoci), které je podmíněno absolvováním dalších e-learningových kurzů ve vzdělávacím systému INSTRUCTOR.

Vstupní školení dle dokumentace začíná prohlídkou celého obchodu, kde musejí být zaměstnanci ukázány veškeré únikové cesty, lékárníčky a umístění hasících přístrojů. Dále by měly být součástí vstupního školení informace týkající se celopodnikové orientace organizace, firemní kultury, obecných pracovních povinností, docházkového systému apod. Součástí vstupního školení je rovněž adaptovat zaměstnance na používání interních aplikací.

Sociální začlenění zaměstnance je podpořeno vývojem nových technologií, kdy společnost začala používat dvě interní aplikace. První z nich slouží jako společná interní sociální síť s cílem podpořit sociální adaptaci nových, ale i stávajících zaměstnanců. Sociální síť je postavena na edukativním základu. Obsahuje „zeď příspěvků“, kam jsou na denní bázi přidávány články o módě, módním světě a inovacích. Dále jsou zde tzv. „Weekly Highlights“, které slouží jako podklady manažerů pro vedení pravidelných každodenních meetingů se zaměstnanci. Pracovníci se skrze aplikaci mají možnost dozvědět o nových pracovních pozicích a příležitostech. Zároveň zde mají k dispozici i osobní prostor, ve kterém najdou své výplatní pásky, slevové karty apod. Druhá aplikace slouží čistě jako interní vzdělávací aplikace. Aplikace obsahuje digitální knihovnu, která se liší podle pozic zaměstnanců a rozděluje se na oblasti lidí, procesů, produktu, pokladen, BOZP a zákaznického servisu. Každá z oblastí obsahuje různý počet interních vzdělávacích materiálů a videí. Aplikace slouží k rozvoji dovedností, a tak jsou jednotlivým zaměstnancům přiřazovány tréninkové plány, které jsou vyhodnocovány pomocí testů těchto dovedností. Dále mají zaměstnanci možnost se skrze tuto aplikaci přihlásit k nově otevřeným interním pozicím. Zaměstnanci mají k dispozici svůj individuální adaptační a tréninkový plán vyhodnocovaný prostřednictvím evaluací, které se rovněž zaznamenávají do aplikace.

2. Adaptační plány zaměstnanců dle oddělení, na které nastupují

V další fázi adaptačního procesu a procesu orientace je nový zaměstnanec seznámen s jeho přímým nadřízeným, dalšími manažery prodejny a jeho týmem na oddělení. In Store HR manažer předá nováčka jeho nadřízenému, který mu jeho první den sdělí stručný souhrn informací týkajících se jeho oddělení. Posledním účastníkem sociálního začlenění nového zaměstnance je tutor. S tutorem si společně nastaví individuální adaptační plán podle oblastí do časových bloků.

3. Adaptační plán na pracovní pozici

Individuální adaptační plán prodejního asistenta

Individuální adaptační plán prodejních asistentů je rozdělen do dvou hlavních částí. První část adaptačního plánu je pro všechny nové zaměstnance stejná a má stanovenou přesnou časovou strukturu, která se opírá o první pracovní týden zaměstnance. První den nástupu do práce si nový zaměstnanec se svým tutorem projdou „to do list“, který slouží jako rychlé opakování balíčku informací, které mu byly poskytnuty In Store HR manažerem. První den je zakončen tzv. „recommendations“ pro nováčka, které se věnují otevřené komunikaci. Druhý až čtvrtý pracovní den se prodejní asistent spolu s tutorem zaměřují na jeho základní pracovní povinnosti, mezi které patří např. poskytování zákaznického servisu, práce na pokladně včetně pravidel bezpečnosti manipulace s penězi a doplňování skladových zásob.

Druhá část adaptačního plánu již nemá daný časový harmonogram, ten záleží na předchozích dovednostech zaměstnance, jeho schopnostech učit se novým věcem, ale i jeho motivaci. Mimo motivů souvisejících s osobností jedince má význam i druh pracovního úvazku, tedy počet hodin, který je oběma účastníkům adaptačního procesu k dispozici. Předpokládaným

ukončením adaptačního plánu je konec zkušební doby zaměstnance. Tato část adaptačního plánu se dělí do pěti oblastí – procesy, produkt, zákaznický servis, lidské zdroje a firemní kultura a hodnoty. Druhá část je tvořena formou evaluace, která se uskutečňuje po každém dokončení jednotlivého bloku. Zaměstnanec je o evaluaci vždy informován minimálně den předem. K hodnocení znalostí a dovedností uchazeče se používá hodnocení na základě Likertovy škály od 1 do 5. Průběh celého adaptačního procesu sdílí tutor s In Store HR manažerem a přímým nadřízeným prodejního asistenta. Na konci zkušební doby a následně pokaždé jednou za půl roku absolvuje prodejní asistent formální evaluaci s In Store HR manažerem a jeho sekčním manažerem, která má za účel předat zaměstnanci zpětnou vazbu, vyhodnotit jeho pokroky a případné možnosti kariérního růstu.

S kariérním růstem souvisejí individuální adaptační plány na manažerské pozice, které naplňují účel dalšího profesního vzdělávání na danou pozici a jejich kariérního rozvoje v rámci organizace.

Individuální adaptační plán na pozici liniových manažerů

Individuální adaptační plán pro liniové manažery (Commercial manažery a Operation specialisty) je sestavován po úspěšném absolvování pohovorů a assessmentu. Roli tutora zde nahrazuje jeho přímý nadřízený nebo zkušený liniový manažer na stejné pozici. Prodejní asistent případně nový zaměstnanec získaný z vnějších zdrojů se v tréninku na pozici liniového manažera nazývá „potencial“.

Adaptační proces na pozici liniového manažera probíhá interně a individuálně s využitím mnoha metod vzdělávání např. instruktáže při výkonu práce, coaching, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady apod. K zaučení na tyto pozice slouží „Commercial training plan“ nebo „Operation training plan“ rozdělený do několika týdnů. Časový plán je v těchto případech pouze orientační. Stanovené časové období se odvíjí od mnoha aspektů, mezi které patří, zda se jedná o externího či interního zaměstnance. V případě interního zaměstnance pak např. od jeho služebního věku, zkušenostech, dovednostech, ale i jeho motivaci se učit novým věcem. Významným hlediskem ovlivňující časový plán je i to, jak rychle je potřeba pozici obsadit. U externích zaměstnanců jsou v adaptačních plánech zahrnuty navíc adaptační plány na pozici prodejních asistentů. Průměrným orientačním obdobím vzdělávacího procesu je 6 měsíců.

V případě interních zaměstnanců a externích zaměstnanců, kteří již absolvovali adaptační plán na pozici prodejního asistenta se jedná o zaměstnance, kteří již disponují všemi dovednostmi a schopnostmi na uspokojivé úrovni.

První část plánu je pak věnována jeho dovednostem a schopnostem potřebných k výkonu práce na danou pozici. V dalším časovém úseku se zaměstnanci učí pracovat s dalšími aplikacemi, se kterými se prodejní asistenti nesetkávají, učí se organizovat si práci a lidi a další procesy prodejny z pohledu manažerské pozice.

Commercial manažer je manažer přes produkt, proto se převážná část jeho školení na pozici věnuje práci s produktem, učení se veškerých reportů a provádění analýz. Operation specialista je naopak manažer přes procesy a jeho školení je zaměřené na veškeré procesy týkající se prodejny.

Poslední část adaptačních plánů obou pozic liniových manažerů je zaměřena na manažerské schopnosti, které se formulují již od jeho začátku. Mezi zmíněné manažerské schopnosti patří např.:

- schopnost řídit tým (úkolování, kontrola, předávání zpětné vazby),
- informování o produktu a procesech, výsledcích a aktuálních strategiích,

- školení svého týmu,
- delegování práce,
- motivace,
- komunikace s area týmem, produktovým oddělením, Store Directorem, sekčním manažerem a se svým týmem,
- proaktivita – nápady a návrhy.

Při vzdělávání na tyto pozice probíhá standardně evaluace jednou za 14 dní a je zasílána do kanceláře Area týmu (přímí nadřízení liniiových manažerů z kanceláře), které neustále o průběhu zaškolování informuje školitel potenciála. Škála hodnocení je zobrazena v Tabulce 6.

Tabulka 6 Hodnocení evaluace liniiového manažera

Hodnocení	Význam
0	nezkušený/á, stále potřebuje pomoc
2,5	vykonal/a nejméně 5x bez pomoci
5	vykonal/a nejméně 8x bez pomoci

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy evaluace liniiového manažera

Evaluace na pozice liniiových manažerů se již nehodnotí dle školního hodnocení, ale dle hodnocení z Tabulky 6.

Kromě hodnocení vzdělávání vycházejícího z tréninkových plánů si školitel a školený stanovují cíle školení na další dva týdny. O dokončení potencial programu a získání pozice rozhoduje Area Commercial manažer při závěrečné evaluaci, která probíhá na podnět buď přímo Area Commercial manažera nebo sekčního manažera či školitele. Tato evaluace je rozdělena na dva výtisky. První má školený, kde se sebehodnotí v daných bodech. Sebehodnocení probíhá křížkováním v tabulce – velmi nízká, nízká, vysoká a velmi vysoká. Stejný výtisk má školitel a Area Commercial manažer, kde po dohodě hodnotí potenciála. Evaluace probíhá diskutováním o daných úrovních a odlišnostech v nich, feedbackem a přezkoušením z některých oblastí. Tato evaluace u manažerských pozic probíhá každý půlrok a sledují se v ní pokroky a rozvíjení schopností manažerů.

Individuální adaptační plán na střední manažerské pozice

Rovněž jako u liniiových manažerů organizace usiluje o získávání a výběr zaměstnanců ze svých vnitřních zdrojů. Výběrové řízení pro střední manažerské pozice je zpravidla vícekolové a zahrnuje pohovor, assessment a prezentování prezentace.

Adaptační plán na tyto pozice probíhá interně v organizaci, ale je doplněn o zahraniční pracovní cestu v rámci tréninkového programu. Organizace XY v České republice patří do koalice se Slovenskem a Maďarskem, kde na bázi společné spolupráce vzájemně školí své manažerské týmy.

Individuální adaptační plán se pak nazývá jako tréninkový plán pozice, na niž se trénují. Za střední manažerské pozice jsou považovány pozice Store manažera, Deputy manažera a sekčního manažera. Časový plán adaptace je zde rovněž stanoven orientačně na 6 měsíců.

Plán se dělí do čtyř částí podle jejich podílu:

1. lidské zdroje a personální činnosti 33 %,
2. produkt 33 %,
3. procesy 33 %,
4. zákaznický servis 1 %.

Roli školitele zastávají různí účastníci adaptačního procesu, kteří se specializují na vybrané části tréninku. Trénink na lidské zdroje a personální činnosti absolvují manažeři obvykle s IN Store HR manažerem a HR Store Directorem. Trénink na produkt a procesy a zákaznický servis je část jejich tréninku v zahraničí, kdy je školí vyšší manažerské pozice.

Po dokončení jednotlivých bloků jsou školiteli plánovány evaluace s účastníkem adaptačního procesu. Po 6 měsících je naplánována konečná evaluace, která znovu využívá evaluačních stupňů hodnocení Likertovy škály opačně jako ve škole (viz Tabulka 7).

Tabulka 7 Hodnocení evaluace středních manažerských pozic

Hodnocení	Význam
1	nezná, nepoužívá vůbec anebo skoro nikdy
2	nedostatečná znalost, používá zřídka
3	zná dostatečně, používá pravidelně
4	chvalitebná znalost, používá stále
5	výborná znalost, používá vždy nebo skoro vždy

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy evaluace střední manažerské pozice

Individuální plány na všechny pozice jsou doplněny o různá povinná i nepovinná školení, dle povahy jejich pracovních pozic, týkající se bezpečnostních pravidel, rozšíření znalostí práce s aplikacemi, personálních činností, komunikačních dovedností, ale i témat motivace, inkluze a začlenění, práce s týmem.

3.4 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Kvantitativní výzkum byl proveden metodou dotazníkového šetření. Úvod šetření obsahuje identifikační otázky respondentů, kam se řadí pohlaví, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání a služební věk v organizaci XY.

Pro účely kvantitativního výzkumu byly sestrojeny 3 dotazníkové šetření. Podle svého zkoumaného předmětu byla jednotlivá šetření zaměřena na specifickou skupinu respondentů analyzované pobočky organizace XY. Všem dotazníkovým šetřením předcházela jejich předvýzkum, který sloužil jako zkušební verze výzkumné metody. Jednotlivé předvýzkumy byly předloženy 10 respondentům, kteří měli zároveň možnost poskytnout zpětnou vazbu týkající se srozumitelnosti otázek. Výsledky pilotních verzí dotazníků nejsou zahrnuty do celkových výsledků dotazníkových šetření, neboť na základě zpětné vazby prošly další revizí a korekturou.

V rámci kvalitativního výzkumu byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru. Scénář rozhovoru byl sestaven na základě poznatků z teoreticko-metodologické části s cílem získání informací o vybraných personálních činnostech, které byly popsány v předcházející kapitole na základě analýzy interní a externí dokumentace organizace a pomocí metody pozorování.

3.4.1 Kvantitativní výzkum

1. Dotazníkové šetření spokojenosti s přijímacím řízením

Do výzkumného souboru dotazníkového šetření byly cíleně zahrnuty 2 specifické skupiny respondentů. První skupinou byli nově nastupující zaměstnanci a druhou skupinou stávající zaměstnanci, jejichž služební věk nepřesahuje dobu od jejich přijímacího řízení na vyšší pozici v rozmezí 3 měsíců od absolvování dotazníkového šetření. Kritérium zkoumaného vzorku bylo stanoveno z důvodu vyvarování se zkreslených dat od zaměstnanců, které od přijímacího řízení dělí delší časová linie.

Dotazníkové šetření (viz Příloha 10) bylo vybraným skupinám zkoumaného vzorku poskytnuto v online formě prostřednictvím Google Forms. Sběr dat probíhal v měsících leden-únor roku 2022, kdy kritéria respondentů splňovalo 47 zaměstnanců. Celkem bylo rozesláno 47 dotazníkových šetření, na nichž 7 zaměstnanců nereagovalo žádnou odezvou. Souhrnný výzkumný vzorek tedy tvořilo 40 respondentů, kdy návratnost dotazníkového šetření tvořila 85 %. Do výzkumu byla zařazena veškerá vrácená dotazníková šetření, jelikož obsahovala kompletní odpovědi na všechny otázky.

Dotazníkové šetření obsahuje celkem 22 otázek, z nichž 6 otázek je identifikačního charakteru. Všechny otázky kromě otázky č. 9, 11, 13 a 22 jsou kladeny v uzavřené formě. U otázek č. 8, 10, 14, 15, 20 a 21 byla použita metoda Likertovy škály se školním hodnocením. Pro lepší přehlednost a rozdělení bloků témat je dotazník rozdělen do 4 oddílů.

Identifikační parametry

Z průměrného počtu 85 zaměstnanců analyzované pobočky organizace XY za dotazované období tvořil výzkumný vzorek 47% podíl. Tento vzorek byl sestaven z 33 žen (82,5 %) a 7 mužů (17,5 %). Převládající věkovou kategorií respondentů byla kategorie 21-25 let (45 %). Zaměstnanci zúčastnění dotazníkového šetření nejčastěji dosáhli středního vzdělání s maturitní zkouškou (47,5 %). Avšak druhou hojně zastoupenou skupinou bylo vysokoškolské vzdělání (35 %). Celkem 5 zaměstnanců uvedlo za své nejvyšší dosažené vzdělání základní, neboť se jednalo o studenty středních škol a maturitních gymnázií před složením maturitní zkoušky. V rámci klasifikace uchazečů byla do identifikačních parametrů zahrnuta otázka, zda zaměstnanci absolvovali úspěšně přijímací řízení na pozici, o kterou se ucházeli. Pouze 7 zaměstnanců (17,5 %) neprošlo přijímacím řízením, kde z otázky č. 6 plyne, že se jednalo o pozice prodejního asistenta a sekčního, Deputyho či Store manažera. Nejčteněji zastoupenou pracovní pozicí je pozice prodejního asistenta, jež ze zkoumaného vzorku zaměstnanců vykonávalo 19 zaměstnanců (57,6 %).

V rámci ověření kritérií na zaměstnance a jeho přijetím byly stanoveny následující hypotézy.

Nulová hypotéza H_0 : Mezi četností přijatých zaměstnanců, kteří splňují uvedené požadavky na zaměstnání, není závislost.

Alternativní hypotéza H_A : Mezi četností přijatých zaměstnanců, kteří splňují uvedené požadavky na zaměstnání, je závislost.

Tato hypotéza je ověřována v dotazníkovém šetření spokojenosti s přijímacím řízením (viz Příloha 10) otázkami č. 4 (Absolvoval/a jste úspěšně přijímací řízení na pozici, o kterou jste se ucházel/a?) a č. 15 (Splňoval/a jste všechny uvedené požadavky na pracovní pozici?).

K zamítnutí nulové hypotézy dojde, pokud mezi odpověďmi na uvedené otázky budou prokázány statisticky významné rozdíly. Hladina významnosti je stanovena na 0,05 (5 %).

V Tabulce 8 je zobrazena kontingenční tabulka, ve které jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání. V závorkách jsou vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 8 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – vzdělání

	Základní vzdělání	Střední vzdělání s maturitní zkouškou	Vyšší odborné vzdělání	Vysokoškolské vzdělání	
ano	4 (4,125)	16 (15,675)	1 (1,65)	12 (11,55)	$\Sigma 33$
ne	1 (0,875)	3 (3,325)	1 (0,35)	2 (2,45)	$\Sigma 7$
	$\Sigma 5$	$\Sigma 19$	$\Sigma 2$	$\Sigma 14$	

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 9 jsou zobrazeny výpočty, které vedly ke zjištění testového kritéria.

Tabulka 9 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – vzdělání

Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
4	4,125	-0,125	0,016	0,004
16	15,675	0,325	0,106	0,007
1	1,65	-0,65	0,423	0,256
12	11,55	0,45	0,203	0,018
1	0,875	0,125	0,016	0,018
3	3,325	-0,325	0,106	0,032
1	0,35	0,65	0,423	1,207
2	2,45	-0,45	0,203	0,083
$\Sigma 40$	$\Sigma 40$			$\Sigma 1,624$

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (úroveň vzdělání) $X^2 = 1,624$ (viz Tabulka 9) je menší než hodnota kritického kritéria $X^2_{0,005}(3) = 7,815$ z tohoto důvodu je přijata nulová hypotéza a odmítnuta hypotéza alternativní. Mezi počtem přijatých zaměstnanců splňující požadavek na nejvyšší dosažené vzdělání nebyla prokázána statisticky významná souvislost neboli mezi požadavkem na vzdělání a přijetím zaměstnance není závislost.

V Tabulce 10 je zobrazena kontingenční tabulka, ve které jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k úrovni českého jazyka. V závorkách jsou vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 10 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – český jazyk

	Základní	Pokročilý	Expert	
Ano	8 (10,725)	2 (2,475)	23 (19,8)	Σ 33
Ne	5 (2,275)	1 (0,525)	1 (4,2)	Σ 7
	Σ 13	Σ 3	Σ 24	

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 11 jsou zobrazeny výpočty, které vedly ke zjištění testového kritéria.

Tabulka 11 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – český jazyk

Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
8	10,725	-2,725	7,426	0,692
2	2,475	-0,475	0,226	0,091
23	19,8	3,2	10,24	0,517
5	2,275	2,725	7,426	3,264
1	0,525	0,475	0,226	0,43
1	4,2	-3,2	10,24	2,438
Σ 40	Σ 40			Σ 7,433

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (úroveň českého jazyka) $X^2 = 7,433$ (viz Tabulka 11) je větší než hodnota kritického kritéria $X^2_{0,005}(2) = 5,991$ z tohoto důvodu je odmítnuta nulová hypotéza a přijata hypotéza alternativní. Mezi počtem přijatých zaměstnanců splňující požadavek na úroveň českého jazyka byly prokázány statisticky významné rozdíly. Mezi počtem přijatých zaměstnanců splňující požadovanou úroveň českého jazyka je závislost.

V Tabulce 12 je zobrazena kontingenční tabulka, ve které jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k úrovni anglického jazyka. V závorkách jsou vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 12 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – anglický jazyk

	Základní	Pokročilý	Expert	
Ano	11 (11,55)	15 (14,85)	7 (6,6)	Σ 33
Ne	3 (2,45)	3 (3,15)	1 (1,4)	Σ 7
	Σ 14	Σ 18	Σ 8	

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 13 jsou zobrazeny výpočty, které vedly ke zjištění testového kritéria.

Tabulka 13 Úspěšné absolvování přijímacího řízení – anglický jazyk

Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
11	11,55	-0,55	0,303	0,026
15	14,85	0,15	0,023	0,002
7	6,6	0,4	0,16	0,024
3	2,45	0,55	0,303	0,123
3	3,15	-0,15	0,023	0,007
1	1,4	-0,4	0,16	0,114
Σ 40	Σ 40			Σ 0,297

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (úroveň anglického jazyka) $X^2 = 0,297$ (viz Tabulka 13) je menší než hodnota kritického kritéria $X^2_{0,005}(2) = 5,991$ z tohoto důvodu je přijata nulová hypotéza. Mezi počtem přijatých zaměstnanců splňující požadavek na úroveň anglického jazyka nebyla prokázána statisticky významná souvislost neboli mezi požadavkem na úroveň anglického jazyka a přijetím zaměstnance není závislost.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že organizace přijímá zaměstnance, kteří nesplňují požadované kritérium na vzdělání a na požadovanou úroveň českého jazyka, i přestože je uvedla ve své nabídce práce jako požadavky na zaměstnance

Nabídka Práce

Účelem oddílu nabídky práce bylo zjistit nejfrekventovanější způsoby uchazečů jakými se dozvěděli o pracovní pozici a zda organizace uvádí dostačující a atraktivní informace ve své nabídce práce. K nabídce práce bylo vztaženo následujících 8 otázek, z nichž vyplynula následující data.

Zkoumaný vzorek zaměstnanců uvedl jako nejčastější způsob, kterým se dozvěděly o pracovní pozici, prostřednictvím svých známých (30 %). Jako druhý nejčastější způsob, který konkuruje doporučením od známých či rodinných příslušníků, označili vnější metodu získávání zaměstnanců prostřednictvím inzercí na internetu (27,5 %). V souhrnu se 15 zaměstnanců (37,5 %) o pracovní pozici dozvědělo interním způsobem primárně skrze intranet (15 %) a místní nástěnku či meeting (12,5 %).

Další 2 otázky se týkaly obsahu informací z nabídky práce, které je jako uchazeče o pracovní pozici zaujaly. Tato otázka byla zpracována pomocí Likertovy škály s klasickým školním hodnocením známkováním od 1 do 5, doplněna o otevřenou otázku, kde měli respondenti možnost napsat další pro ně rozhodující informace. Popis pracovní pozice byl rozhodující (hodnocen na škále 1-2) pro 30 uchazečů (75 %). Stejně na tom byly i informace vztahující se k místa výkonu práce a požadovaných znalostí se shodným výsledkem. Na základě platu a jiných benefitů se rozhodovalo 26 uchazečů (65 %). Odpovědi uchazečů na tuto otázku jsou zachyceny v Grafu 3 v Příloze 6. Uchazeči mezi další kritické faktory rozhodování uváděli kreativní práci či práci s módou, rychlý nástup do zaměstnání a možnost kariérního růstu.

Požadavky na zaměstnání byly rovněž vyhodnoceny pomocí Likertovy škály se stejným hodnocením jako u otázky předcházející a doplněny o otevřenou otázku. Nejčteněji preferovaným požadavkem na zaměstnání vyplynul požadavek na odpovídající platové ohodnocení, jež byl zvolen 36 uchazeči (90 %). V těsném závěsu se za ním umístily požadavky na kariérní růst a bonusy shodně s 35 uchazeči (87,5 %). Flexibilní pracovní dobu si nárokovalo 30 zaměstnanců (75 %). Příspěvky na stravné a možnost pracovních cest do zahraničí nebyly vyhodnoceny jako atraktivní požadavky vybrané skupiny uchazečů, neboť byly hodnoceny pod hranicí 50 %. Mezi své další požadavky respondenti uváděly příspěvky na jazykové kurzy a přátelský tým. Preference požadavků na zaměstnání zkoumaného vzorku jsou znázorněny v Grafu 4 v Příloze 7.

Z důvodu zjištění četností zaměstnanců, kteří preferují stejné požadavky na zaměstnání byly stanoveny následující hypotézy.

Nulová hypotéza H_0 : Četnost zaměstnanců, kteří preferují uvedené požadavky na zaměstnání, jsou stejně velké.

Alternativní hypotéza H_A : Četnost zaměstnanců, kteří preferují dané požadavky na zaměstnání, jsou rozdílné.

Tato hypotéza je ověřována v dotazníkovém šetření spokojenosti s přijímacím řízením (viz Příloha 10) otázkou č. 10 (Jaké požadavky na zaměstnání preferujete?). K zamítnutí nulové hypotézy dojde, pokud v otázce č. 10 budou prokázány statisticky významné rozdíly. Hladina významnosti je stanovena na 0,05 (5 %).

V Tabulce 14 jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k preferenci požadavků na zaměstnání.

Tabulka 14 Preference požadavků na zaměstnání

Preferované požadavky	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
Kariérní růst	35	26	9	81	3,115
Odpovídající platové ohodnocení	36	26	10	100	3,846
Bonusy (13. plat, vánoční prémie, atp.)	35	26	9	81	3,115
Flexibilní pracovní doba	30	26	4	16	0,615
Možnost pracovních cest do zahraničí	15	26	-11	121	4,654
Příspěvky na stravné	18	26	-8	64	2,462
Jiné	13	26	-13	169	6,500
	Σ 182	Σ 182			Σ 24,308

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (preferované požadavky) $X^2 = 24,308$ (viz Tabulka 14) je větší než hodnota kritického kritéria $X^2_{0,005(6)} = 12,592$ z tohoto důvodu je odmítnuta nulová hypotéza a přijata hypotéza alternativní. Mezi preferencemi daných požadavků na zaměstnání ze strany uchazečů o zaměstnání byly prokázány statisticky významné rozdíly.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že zaměstnanci ze zkoumaného vzorku preferují odlišné požadavky na zaměstnání.

U otázky č. 12 zda všechny zaměstnancem zvolené požadavky nabízí organizace XY, se respondenti rozdělili do dvou stejně početných skupin, kdy polovina souhlasí a druhá polovina ne. Celkem 6 z 20 zaměstnanců (30 %) se shodlo na tom, že zaměstnavatel neposkytuje odpovídající platové ohodnocení.

V poslední otázce oddílu nabídky práce respondenti hodnotili správnost pěti tvrzení ve vztahu k nabídce práce. Ze sesbíraných dat vyplynulo, že 65 % zaměstnanců vyhodnotilo množství informací o pozici za dostačující. Dalších 62,5 % uchazečů si vystačili s recenzemi a referencemi od současných a bývalých zaměstnanců. 87,5 % zkoumaného vzorku považuje odeslání žádosti o zaměstnání za snadné. S délkou trvání odpovědi dle hodnocení respondentů bylo spokojeno 77,7 %, s čímž souvisí i tvrzení, se kterým se shodlo 70 % zaměstnanců, že nenabývali pocitu, že jejich životopis spadl do „černé díry“.

Výběrové řízení

Oddíl výběrového řízení měl za účel zjistit, zda dotazovaní splňovali požadavky výběrového řízení, průběh a spokojenost účastníků s výběrovým řízením na jejich pracovní pozici. Následujících 6 otázek mělo návaznost na výběrové řízení.

Mezi požadavky na zaměstnání na základě analýzy inzerátu organizace XY na webovém portálu bylo zařazeno středoškolské vzdělání nebo odborné vyučení s maturitní zkouškou, jazykové znalosti, a to český jazyk na úrovni výborná a anglický jazyk na úrovni pokročilá. Z pohledu dotazovaných splňovalo požadované vzdělání 35 uchazečů (87,5 %). Pouze 60 % uchazečů splňovalo úroveň českého jazyka na úrovni výborná a 62,5 % anglický jazyk na úrovni pokročilá.

Pouze 8 uchazečů (20 %) se účastnilo vícekolového výběrového řízení. Z dalšího šetření znázorněno v Grafu 5 (viz Příloha 8) vyplývá, že organizací nejčastěji používanou metodou výběru zaměstnanců je metoda pohovoru, která byla použita k výběru 37 uchazečů (92,5 %) ze zkoumaného vzorku. Celkem 7 uchazečů (17,5 %) se účastnilo výběrového řízení pomocí assessmentu a další 3 zaměstnanci (7,5 %) absolvovali výběrové testy.

V rámci dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy týkající se metod získávání a metod výběru zaměstnanců.

Nulová hypotéza H_0 : Organizace při získávání a výběru zaměstnanců používá stejnou kombinaci metod získávání a výběru zaměstnanců, aby získala vhodné zaměstnance.

Alternativní hypotéza H_A : Organizace při získávání a výběru zaměstnanců nevyužívá stejnou kombinaci metod získávání a výběru zaměstnanců, aby získala vhodné zaměstnance.

Tato hypotéza je ověřována v dotazníkovém šetření spokojenosti s přijímacím řízením (viz Příloha 10) otázkou č. 7 (Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?) a otázkou č. 17 (Jaké metody výběru Váš zaměstnavatel při Vašem přijímacím řízení použil?). K zamítnutí nulové hypotézy dojde, pokud v otázkách č. 7 a 17 budou prokázány statisticky významné rozdíly. Hladina významnosti byla stanovena na 0,05 (5 %).

V Tabulce 15 jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k použitým metodám organizace při procesu získávání zaměstnanců.

Tabulka 15 Metody získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
inzerce na internetu	11	7	4	16	2,286
inzerce na sociálních sítích	6	7	-1	1	0,143
místní nástěnka, na meetingu	5	7	-2	4	0,571
na intranetu	6	7	-1	1	0,143
od známého	12	7	5	25	3,571
donesl/a jsem životopis osobně	5	7	-2	4	0,571
jiné	4	7	-3	9	1,286
	Σ 49	Σ 49			Σ 8,571

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (metody získávání zaměstnanců) $X_2 = 8,571$ (viz Tabulka 15) je menší než hodnota kritického kritéria $X_2 0,005 (6) = 12,592$, z tohoto důvodu nelze odmítnout první část nulové hypotézy – organizace pro získávání vhodných zaměstnanců používá stejnou kombinaci metod získávání zaměstnanců. Bylo tedy prokázáno, že organizace XY používá stejnou kombinaci vybraných metod pro získávání zaměstnanců.

V Tabulce 16 jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k použitým metodám organizace při výběrovém procesu.

Tabulka 16 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
Pohovor	37	12	25	625	52,083
Výběrové testy	3	12	-9	81	6,750
Assessment centrum	7	12	-5	25	2,083
Reference od předchozího zaměstnavatele	1	12	-11	121	10,083
	Σ 48	Σ 48			Σ 71,00

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (metody výběru zaměstnanců) $X^2 = 71,000$ (viz Tabulka 16) je větší než hodnota kritického kritéria $X^2 0,005 (3) = 7,815$, z tohoto důvodu je odmítnuta druhá část nulové hypotézy – organizace pro výběr vhodných zaměstnanců

používá stejnou kombinaci metod výběru zaměstnanců a přijata druhá část hypotézy alternativní – organizace pro výběr vhodných zaměstnanců nevyužívá stejnou kombinaci metod výběru zaměstnanců, aby získala vhodné zaměstnance. Mezi kombinací daných metod výběru zaměstnanců byly prokázány statisticky významné rozdíly.

Z výše uvedených výsledku vyplývá, že organizace používá stejnou kombinaci metod pro získávání zaměstnanců, ale odlišnou kombinaci metod pro výběr zaměstnanců za účelem získání a výběru vhodných zaměstnanců.

Více než polovina dotazovaných (57,5 %) se shodla, že jejich pohovor trval méně než 30 minut. Druhou čteně zastoupenou skupinou (32,5 %) byli zaměstnanci, jež u pohovoru strávili od 30 do 60 minut. Pouze 4 zaměstnanci (10 %) byli účastníky pohovoru, který trval více než 1 hodinu.

V následující otázce měli dotazovaní možnost výběru libovolného počtu odpovědí, znázorněných v Grafu 6 (viz Příloha 9). V 85 % byl po uchazečích o pracovní pozici požadován životopis. Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání muselo předložit pouze 6 uchazečů (15 %). A shodně po 7,5 % dvou skupin uchazečů zaměstnavatel požadoval motivační dopis nebo reference od předchozího zaměstnavatele.

Oddíl výběrového řízení byl zakončen hodnocením správnosti sedmi tvrzení. Celkově bylo s výběrovým řízením spokojeno 82,5 % uchazečů, z nichž bylo 31 u výběrového procesu příjemně přijato náborářem a 75 % se cítilo, že můžou být u pohovoru sami sebou. Shodný počet dotazovaných (82,5 %) nemusel na náboráře čekat, neboť se pohovor konal ve smluvený čas. Více než 3/4 zaměstnanců byl poskytnut dostatečný prostor pro dotazy a 70 % respondentů se v roli uchazečů dozvědělo o zaměstnání podstatné informace o společnosti a jaké to je v ní pracovat.

Personalista/náborář

Poslední část dotazníkového šetření se věnovala osobnosti, schopnostem, dovednostem a vystupování personalisty. V celkovém souhrnu byla všechna tvrzení týkající se náboráře hodnocena kladně. Což potvrzují sesbíraná data, ve kterých 85 % uchazečů považovalo náboráře za profesionálního. Téměř stejný počet respondentů (87,5 %) byl spokojen s jeho informovaností o organizaci a 85 % uchazečům byla jasně vysvětlena pracovní pozice a její odpovědnosti o niž se ucházeli. Další nadpoloviční většina (80 %) v dotazníkovém šetření uvedla, že personalista strávil správné množství času vysvětlováním podrobností o práci. Na celkovou spokojenost s personalistou plynoucích ze sesbíraných dat mělo vliv, že 33 dotazovaných (82,5 %) bylo seznámeno s dalším postupem výběrového řízení a 75 % uchazečů dostalo rychlou zpětnou vazbu.

Návrhy na zlepšení ze strany respondentů

Poslední otázka dotazníkového šetření nebyla povinná. Z celkového počtu respondentů na ni odpovědělo 62,5 % respondentů, z nichž 48 % sdělilo svůj návrh či připomínku ke zlepšení procesu přijímání zaměstnanců. Nejčastějšími uváděnými návrhy bylo zrychlení náborů v administrativní části (lékařská prohlídka), přijímat zaměstnance s dobrou úrovní českého nebo alespoň anglického jazyka, mít přichystané veškeré potřebné podklady k přijímacímu řízení předem.

2. Dotazníkové šetření spokojenosti s adaptačním procesem

Výzkumný soubor druhého dotazníkového šetření byl rovněž zacílen na specifickou skupinu respondentů. Kritériem výzkumné skupiny byl časový úsek od ukončení adaptačního procesu,

kteřý byl stanoven v rozmezí do 3 měsíců. Do dotazníkového šetření byli zahrnuti i zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření spokojenosti s přijímacím procesem a splňovali stanovené kritérium i pro druhé dotazníkové šetření. Podmínka byla stanovena z důvodu vyvarování se zkreslených dat od zaměstnanců, které od adaptačního procesu dělí delší časová linie a od neobjektivních dat zaměstnanců, kteří ještě neprošli celým adaptačním procesem.

Dotazníkové šetření (viz Příloha 11) bylo vybraným skupinám zkoumaného vzorku poskytnuto v online formě prostřednictvím Google Forms. Sběr dat probíhal v měsících leden-únor roku 2022, kdy kritérium respondentů splňovalo 23 zaměstnanců. Celkem bylo rozesláno 23 dotazníkových šetření se 100% návratností. Do výzkumu byla zařazena veškerá vrácená dotazníková šetření, jelikož obsahovala kompletní odpovědi na všechny otázky.

Dotazníkové šetření obsahuje celkem 22 otázek, z nichž 5 otázek je identifikačního charakteru. Všechny otázky kromě otázky č. 11, 18, 20 a 21 jsou kladeny v uzavřené formě. U otázek č. 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 19 a 22 byla použita metoda Likertovy škály se školním hodnocením. Pro lepší přehlednost a rozdělení bloků témat je dotazník rozdělen do 6 oddílů.

Identifikační parametry

Více než čtvrtina dotazovaných zaměstnanců tvořilo 27% podíl z průměrného počtu zaměstnanců v měsících leden-únor. Z čehož můžeme usoudit, že organizace zaměstnává buď mnoho nových zaměstnanců, kteří ještě nedokončili svůj adaptační proces, anebo mnoho zaměstnanců s delším služebním věkem, kteří se již neadaptují na nové pracovní pozice. Do výzkumného šetření bylo zapojeno 21 žen (91,3 %) a pouze 2 muži (8,7 %). Převládající věková kategorie se shodovala s věkovou kategorií prvního dotazníkového šetření, a to 21-25 let (43,5 %). Druhou početnou věkovou kategorií byla kategorie 26-36 let (34,8 %). Nejvyšší dosažené vzdělání se již od prvního dotazníkového šetření lišilo a první místo obsadila kategorie vysokoškolského vzdělání (47,8 %). Nejvyšší dosažené základní vzdělání splňoval pouze jeden dotázaný. Zaměstnanci, kteří jsou u organizace zaměstnaní déle než jeden rok, tvořili 30,4% podíl. Lze tedy usoudit, že 7 stávajících zaměstnanců se adaptovalo na novou pracovní pozici. Nejpočetněji zastoupenou pracovní pozicí byla pozice prodejního asistenta (48,8 %).

Informace

Následující oddíl tvořen 2 otázkami byl zaměřen na získané informace týkající se organizace a pracovní pozice v průběhu adaptačního procesu.

Z poskytovaných informací o organizaci, jak uvedlo 21 dotazovaných (91,3 %) plyne, že personalista účastníci se adaptace dává největší důraz na informace o pracovním řádu. Na druhém místě se pak ve stejném zastoupení (82,6 %) umístily vize a cíle organizace a mzdový a prémiový řád. Nejmenší důraz pak klade na zásady personální a sociální politiky (73,9 %).

S veškerými informacemi o pracovní pozici byli účastníci dotazníkového šetření seznámeni v uspokojivých poměrech 91,3 % a 86,6 %.

Adaptační proces při nástupu na novou pracovní pozici

Oddíl tvořily 4 otázky s cílem rozšířit autorky rozhled o poskytovaných informacích při nástupu na novou pracovní pozici a spokojenosti zaměstnanců.

Více než pětina zaměstnanců (21,7 %) neabsolvovala vstupní školení, instruktáže či specializovaná školení. Dalších 6 dotazovaných (26,1 %) nemělo při svém nástupu na pracovní pozici přiděleného školitele, z čehož vyplývá, že stejný počet zaměstnanců neměl

stanovený individuální adaptační plán. Pouze 12 (52,2 %) účastníkům zkoumaného vzorku byla poskytována pravidelná zpětná vazba. Interní aplikace v rámci adaptačního procesu využívalo 47,8 % zaměstnanců. Kladně byla hodnocena tvrzení týkající se příjemného přijetí od svých manažerů a kolegů shodně 22 respondenty (95,7 %). Adaptační proces respondentů trval v nadpoloviční většině (56,5 %) 1-3 měsíce. Déle než 3 měsíce se adaptovalo 6 zaměstnanců (26,1 %) a měsíc a méně 4 respondenti (17,4 %).

S poskytnutým školením na pracovní pozici, na niž se dotazovaní adaptovali, bylo spokojeno 12 z nich (52,2 %). Mezi důvody proč nebyli spokojeni, nejčastěji uváděli, že se mnoho procesů museli učit sami, nebyl jim věnován dostatečný čas a školení probíhalo velmi rychle.

Pro zjištění úměry spokojenosti s adaptačním procesem ve vztahu k délce adaptačního procesu byly stanoveny následující hypotézy.

Nulová hypotéza H_0 : Délka adaptačního procesu není v přímé úměře se spokojeností s adaptačním procesem.

Alternativní hypotéza H_A : Délka adaptačního procesu je v přímé úměře se spokojeností s adaptačním procesem.

Tato hypotéza je ověřována v dotazníkovém šetření spokojenosti s adaptačním procesem (viz Příloha 11) otázkami č. 9 (Jak dlouho trval Váš adaptační proces?) a č. 10 (Byl/a jste spokojen/a se zaškolením a poskytnutým obsahem informací na Vaši pozici?) K zamítnutí nulové hypotézy dojde, pokud mezi odpověďmi na uvedené otázky budou prokázány statisticky významné rozdíly. Hladina významnosti je stanovena na 0,05 (5 %).

V Tabulce 17 jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k délce adaptačního procesu a jejich spokojenosti. V závorkách jsou vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 17 Spokojenost s adaptačním procesem

	Měsíc a méně	1-3 měsíce	3-6 měsíců	
Ano	1 (2,087)	9 (6,783)	2 (3,13)	Σ 12
Ne	3 (1,913)	4 (6,217)	4 (2,87)	Σ 11
	Σ 4	Σ 13	Σ 6	

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 18 jsou zobrazeny výpočty, které vedly ke zjištění testového kritéria.

Tabulka 18 Spokojenost s adaptačním procesem

Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
1	2,087	-1,087	1,182	0,566
9	6,783	2,217	4,915	0,725
2	3,13	-1,13	1,277	0,408
3	1,913	1,087	1,182	0,618
4	6,217	-2,217	4,915	0,791
4	2,87	1,13	1,277	0,445
Σ 23	Σ 23			Σ 3,552

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (spokojenost s adaptačním procesem) $X^2 = 3,352$ (viz Tabulka 18) je menší než hodnota kritického kritéria $X^2_{0,005(2)} = 5,991$ z tohoto důvodu je přijata nulová hypotéza a odmítnuta hypotéza alternativní. Mezi odpověďmi na uvedené otázky nebyla prokázána statisticky významná souvislost.

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem nesouvisí s jeho délkou neboli že délka adaptačního procesu nemá vliv na spokojenost zaměstnance.

Trénink

Účelem čtvrtého oddílu bylo zjistit, jak k tréninku přistupoval respondentův nadřízený a jeho kolegové a zda zaměstnanci mají po absolvovaném tréninku stále nějaké rezervy.

Jasný a logický obsah školení, kde se dále stupňovala úroveň jeho obtížnosti vyhodnotilo jako správné tvrzení 15 dotazovaných (65,2 %). Dalších 16 zaměstnanců (69,6 %) hodnotilo kladně znalosti školitele o obsahu školení a jejich obsah tréninku byl dostatečný pro vykonávanou pozici. Při tréninku využívalo interní školící aplikace o 2 respondenty méně než při nástupu na novou pozici. Neformálního procesu adaptace se účastnilo prostřednictvím učení se od svých kolegů 16 dotazovaných. A nadřízený se snažil identifikovat silné a slabé stránky 19 zaměstnanců (82,6 %) v tréninku, z nichž 16 bylo vedeno nadřízeným ke zlepšení svých slabých stránek.

Ve stresu či přepracování se během svého typického pracovního týdne cítí 43,5 % zkoumaného vzorku. Pro 52,2 % respondentů je práce náročná a cítí, že stále mají nějaké rezervy.

Firemní kultura

Oddíl firemní kultury měl za cíl shrnout její vnímání ze strany zaměstnanců.

Dle 15 respondentů drží organizace krok se všemi nejnovějšími trendy, aby vytvořila pozitivní pracovní prostředí. Celkem 11 dotazovaných se shodlo, že organizace často provádí iniciativy pro zapojení zaměstnanců. S tvrzením svoji práci „považuji za náročnou a uspokojující“ souhlasilo 13 respondentů. Nadpoloviční většina ze zkoumaného vzorku se shoduje s tvrzením, že ve své organizaci má dostatek příležitostí k růstu a 13 z nich je jejich kariéerní cesta jasná a pravidelně ji probírají se svými nadřízenými.

Pracovní kolektiv

Poslední oddíl se zaměřoval na pracovní kolektiv zaměstnanců, a to jak na stranu jeho kolegů, tak na stranu jeho nadřízených. Cílem oddílu je zhodnotit komunikaci v organizaci.

Začleněno do pracovního kolektivu se cítí 19 dotazovaných a 14 z nich se shoduje, že si jejich spolupracovníci váží jejich názorů a v týmu existuje účinný mechanismus pro řešení konfliktů. Celkem 18 zaměstnanců pracuje na oddělení, které podporuje týmovou práci. Z celkových 16 respondentů dokáže otevřeně sdělovat nové nápady manažerskému týmu a 15 z nich i své obavy.

Komunikace manažerů se zaměstnanci je hodnocena kladně pouze 47,8 % respondentů. Mezi důvody bylo uváděno např. jejich neprofesionální chování, vážnutí komunikace a prosazování pouze vlastních zájmů manažerů.

Spokojenost s pracovním kolektivem už byla hodnocena příznivěji 65,2 %. Respondenti své hodnocení zdůvodňovali přátelským kolektivem a tím, že mezi sebou nemají žádné interní konflikty.

Návrhy na zlepšení ze strany respondentů

Do návrhů a připomínek na zlepšení adaptačního procesu se zapojilo 60,9 % respondentů, kteří zde nejčastěji uváděli odpovědi týkající se věnování více času nově nastupujícím zaměstnancům a organizování více odbornějších školení, tréninků, ale i uspořádávání teambuildingů.

Dotazníkové šetření bylo zakončeno otázkou, zda si někteří z respondentů plánují hledat jiné zaměstnání, z nichž jedenáct z nich potvrdilo, že ano.

Pro vyhodnocení plánovaného odchodu zaměstnanců ve vztahu jejich spokojenosti s adaptačním procesem byly stanoveny následující hypotézy.

Nulová hypotéza H_0 : Mezi procesem adaptace zaměstnanců a fluktuací zaměstnanců není korelace.

Alternativní hypotéza H_A : Čím větší je nespokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem, tím vyšší je jejich fluktuace.

Tato hypotéza je ověřována v dotazníkovém šetření spokojenosti s adaptačním procesem (viz Příloha 11) otázkami č. 10 (Byl/a jste spokojen/a se zaškolením a poskytnutým obsahem informací na Vaši pozici?) a č. 22 (Je pravděpodobné, že si budete hledat nové zaměstnání?). K zamítnutí nulové hypotézy dojde, pokud v otázkách č. 10 a 22 budou prokázány statisticky významné rozdíly. Hladina významnosti je stanovena na 0,05 (5 %).

V Tabulce 19 je zobrazena kontingenční tabulka, ve které jsou statisticky zaznamenány odpovědi respondentů vztahujících se k spokojenosti s adaptačním procesem a k úvahám o výpovědi. V závorkách jsou vypočítané očekávané četnosti.

Tabulka 19 Fluktuace zaměstnanců

	Ano	Možná	Ne	
Ano	5 (5,739)	2 (2,609)	5 (3,652)	Σ 12
Ne	6 (5,261)	3 (2,391)	2 (3,348)	Σ 11
	Σ 11	Σ 5	Σ 7	

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce 20 jsou zobrazeny výpočty, které vedly ke zjištění testového kritéria.

Tabulka 20 Fluktuace zaměstnanců

Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P - O	(P - O) ²	(P - O) ² / O
5	5,739	-0,739	0,546	0,095
2	2,609	-0,609	0,371	0,142
5	3,652	1,348	1,817	0,498
6	5,261	0,739	0,546	0,104
3	2,391	0,609	0,371	0,155
2	3,348	-1,348	1,817	0,543
Σ 23	Σ 23			Σ 1,537

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítaná hodnota testovaného kritéria (spokojenost s adaptačním procesem) $X^2 = 1,537$ (viz Tabulka 20) je menší než hodnota kritického kritéria $X^2_{0,005}(2) = 5,991$ z tohoto důvodu je přijata nulová hypotéza a odmítnuta hypotéza alternativní. Mezi odpověďmi na uvedené otázky nebyla prokázána statisticky významná souvislost.

Z výše uvedených výsledků bylo zjištěno, že mezi spokojeností zaměstnanců s adaptačním procesem a jejich fluktuací není závislost.

3. Dotazníkové šetření – výstupní dotazník

Poslední dotazníkové šetření bylo určeno pouze pro zaměstnance ve výpovědní lhůtě a pro bývalé zaměstnance organizace XY. Nebylo zde stanoveno žádné časové rozmezí.

Dotazníkové šetření (viz Příloha 12) bylo respondentům splňující výše stanovené podmínky poskytnuto v online formě prostřednictvím Google Forms. Sběr dat probíhal v měsících leden-únor roku 2022, kdy kritérium respondentů splňovalo 13 zaměstnanců. Celkem bylo rozesláno 13 dotazníkových šetření se 100% návratností. Do výzkumu byla zařazena veškerá vrácená dotazníková šetření, jelikož obsahovala kompletní odpovědi na všechny otázky.

Dotazníkové šetření obsahuje celkem 17 otázek, z nichž 5 otázek je identifikačního charakteru. Všechny otázky kromě otázky č. 11, 12, 15 a 17 jsou kladeny v uzavřené formě. U otázek č. 6, 13, a 16 byla použita metoda Likertovy škály se školním hodnocením.

Identifikační parametry

Zkoumaný vzorek bývalých zaměstnanců a zaměstnanců ve výpovědní době tvořilo 10 žen (84,6 %) a 2 muži (15,4 %). Početně zastoupenou kategorií byla shodně s předešlými dotazníkovými šetřeními věková kategorie 21-25 let (46,2 %). Střední vzdělání s maturitní zkouškou a vysokoškolské vzdělání zastaly stejný 46,2% podíl. Nejčetněji zastoupenou skupinou zkoumaného vzorku z hlediska služebního věku byla skupina 3-6 let (30,8 %) a za ní shodně skupiny 1-3 let a 6 let a více (23,1 %). Do 3 měsíců dalo výpověď 7,7 % zaměstnanců. Nejvíce opouštěnými pracovními pozicemi tak z odpovědí dotazovaných vyplynuly pracovní pozice prodejního asistenta (46,2 %) a pracovní pozice Commercial manažera/Operation specialisty (38,5 %). Pouze 2 dotazovaní (15,4 %) dali výpověď na pozici liniových manažerů.

Otázky zaměřené na důvody odchodu

Pouze 5 dotazovaných vyhodnotilo pracovní zátěž za adekvátní, pracovní podmínky jim vyhovovaly a v rámci práce měli možnost se rozvíjet. Polovina zaměstnanců se cítila dobře v pracovním prostředí a 4 zaměstnanci nevyházeli dobře se svými nadřízenými. Další 4 zaměstnanci nevyhodnotili platové ohodnocení a benefity za adekvátní a 5 respondentům nevyhovovala pracovní doba a rozpisy směn.

Z 15 důvodů byly vyhodnoceny 3 nejčastějšími důvody odchodu:

1. stres, nadměrné množství práce (92,3 %),
2. nespokojenost s finančním ohodnocením a konflikty s manažery (61,5 %),
3. rovnováha mezi pracovním a osobním životem (53,8 %).

Bez úspěchu se pokoušelo mluvit o své nespokojenosti ve firmě se svým nadřízeným 53,8 % respondentů a s HR oddělením 46,2 %.

Možnost interních pracovních nabídek před rozvázáním spolupráce zvážilo pouze 23,1 % dotazovaných a 30,8 % dotazovaných o interních nabídkách nevěděla.

Na otevřenou otázku, co se odcházejícím a bývalým zaměstnancům na jejich práci nejvíce líbilo, se shodovali nejčastěji na kolektivitu, práci s lidmi a práci v oboru, který je zajímavá.

Do nápadů, jak by firma mohla zlepšit své pracovní prostředí a podmínky respondenti uváděli výměnu manažerského týmu, zvýšení platových podmínek a spravedlivou dělbu práce.

Nadřízený

Pouze 3 zaměstnanci ohodnotili kladně správnost tvrzení, že věřili svému nadřízenému, nadřízený měl individuální přístup k jednotlivým členům týmu a uměl dát i přijmout zpětnou vazbu. Celkem 7 zaměstnanců nebylo motivováno k seberozvoji a 6 se necítilo, že je jejich nadřízený otevřený novým nápadům a naslouchá svým podřízeným.

Při podání výpovědi byla pouze u 2 zaměstnanců projevena snaha na získání zpětné vazby (s jedním zaměstnancem byl naplánován soukromý rozhovor) a na udržení si zaměstnance v organizaci (jednomu zaměstnanci byla nabídnuta jiná pracovní pozice v rámci organizace). Celkem 10 zaměstnanců (76,9 %) neobdrželo žádnou reakci ze strany nadřízeného.

Dalších 7 dotazovaných (58,3 %) by již nedoporučili organizaci svému známému. Odpovědi dotazovaných na otázku týkající se toho, co by organizace mohla změnit, aby k jejich rozhodnutí opustit firmu nedošlo, se shodovaly se změnou jejich nejčastějších důvodů odchodu.

3.4.2 Kvalitativní výzkum

Polostrukturované rozhovory byly uskutečněny s HR manažerkou z personálního oddělení a IN Store HR manažerkou. Obě personalistky byly dotazovány na 12 totožných předpřipravených otázek rozdělených do tří tematických bloků zaměřených na proces získávání a výběru zaměstnanců a adaptační proces zaměstnanců. Přepis rozhovorů je součástí Příloh 14 a 15.

1. Proces získávání a výběru zaměstnanců

Obě personální manažerky uvedly, že proces získávání zaměstnanců má v organizaci XY stanovenou personální strategii. IN Store HR manažerka dále potvrdila, že proces získávání zaměstnanců vychází z formálního plánu získávání zaměstnanců. Obě dotazované se pak shodly na tom, že potřeba zaměstnanců se kalkuluje na základě budgetů hodin na daný rok, výši tržeb a s tím spojenými bussy periods a produktivitě, kterou lze snadno vypočítat díky Scoreboardu. IN Store HR manažerka sdělila, že tento plán se průběžně aktualizuje na základě mimořádných událostí a zpětné vazby manažerů z jednotlivých prodejen. Zpětná vazba manažerů slouží jako podklad pro vznesení požadavku na počet zaměstnanců, jelikož proces získávání je primárně v gesci Recruitment manažera, který díky této zpětné vazbě dokáže pružně reagovat na změny.

HR manažerka personálního oddělení působí spíše přes náborový proces z vnějších zdrojů a proces výběru zaměstnanců na manažerské pozice. Proto se její odpovědi mírně lišily od odpovědi druhé dotazované v otázce týkající se metod na trhu práce k oslovení potenciálních kandidátů na pracovní pozici. Obě však uvedly, že organizace obsazuje pozice z interních i externích zdrojů. Dle odpovědi HR manažerky personálního oddělení bylo zjištěno, že na trhu práce využívá online portály, a to hlavně jobs.cz, firemní web, reklamu na sociálních sítích a reklamu na jednotlivých pobočkách formou náborových posterů. Nejvíce se jí však osvědčila metoda získávání zaměstnanců formou online portálů. Z odpovědi IN Store HR manažerky bylo zřejmé, že jí se více osvědčila metoda, kdy zájemci o práci nosí své životopisy osobně na prodejnu a zároveň zmínila i referral program. Z rozhovoru bylo zjištěno, že obsazování manažerských pozic se organizace snaží řešit interním způsobem z důvodu úspory nákladů na adaptační proces a zkrácení jeho celkové délky.

Do nabídky práce se obě respondentky snaží zahrnout standardní popis pracovní pozice a organizace, nabízené benefity, kde však v České republice nezveřejňují plat. IN Store HR manažerka navíc zmínila i práci s přátelským kolektivem.

Po uchazečích o zaměstnání obě požadují životopis. HR manažerka personálního oddělení, která vede pohovory na manažerské pozice navíc požaduje i motivační dopis a zpracovanou prezentaci dle stanovené osnovy. Začíná výběrové řízení telefonickým pohovorem s uchazeči s cílem se s nimi seznámit a pozvat je na pohovor, který uskutečňuje buď osobně nebo přes videocall. Stejným způsobem podává i zpětnou vazbu uchazečům o zaměstnání, kdy je v případě jejich úspěchu zve na druhé kolo pohovoru. IN Store HR manažerka se věnuje procesu výběru zaměstnanců na prodejně, tak že nejdříve představí sebe i celou organizaci, nechá prostor pro představení kandidáta, popíše pracovní náplň pozice, o kterou se uchází a dále ho otestuje. Pro testování využívá modelové situace. Teprve při pohovoru sděluje kandidátům platové ohodnocení pozice, o niž se ucházejí. Zpětnou vazbu poskytuje rovněž telefonicky nebo emailem s časovým rozestupem 2 dnů ode dne konání pohovoru.

2. Adaptační proces zaměstnanců

HR manažerka personálního oddělení v rozhovoru sdělila, že organizace disponuje adaptačním plánem s přesně stanovenou obsahovou strukturou a doporučenou časovou délkou. Délka se však odvíjí od pracovní pozice zaměstnance. Na pozici prodejních asistentů by to měl být přibližně měsíc základního zaškolení. IN Store HR manažerka dodala, že se někdy stává, že tutor a jeho svěřenec mají odlišné směny, a i několik týdnů se v práci nepotkají, což podstatně prodlužuje adaptační proces nového zaměstnance. Jejím návrhem na zlepšení bylo plánovat společné směny tutorovi i novému zaměstnanci, tak aby při školení nevznikaly dlouhé časové prodlevy. Na celém adaptačním procesu se podílí HR manažeři, manažeři jednotlivých oddělení, tutoři, ale neformálním způsobem i běžní zaměstnanci.

Obě HR manažerky se shodly, že adaptační proces zaměstnanců začíná dnem nástupu do práce a podpisem nástupních dokumentů. IN Store HR manažerka, která je přímým účastníkem adaptačního procesu, dále sdělila, že po podpisu pracovních dokumentů následuje obligatorní školení, prohlídka uchazeče po provozovně spolu s předáváním důležitých informací a představením nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému a pracovnímu týmu. HR manažerka personálního oddělení dále apelovala na stanovení si tréninkového plánu, který je buď v gesci jeho přímého nadřízeného nebo tutora. Z jejich odpovědí bylo zjištěno, že vzdělávání pak probíhá dle psaného materiálu přímo při dané činnosti na prodejně. V průběhu školícího procesu by měl zaměstnanec dostávat zpětnou vazbu, alespoň slovním způsobem. A IN Store HR manažerka dodala, že v rámci podpory zaškolení používá tutor a jeho svěřenec mobilní aplikace, které obsahují různé kurzy, které zaměstnanec plní během celého procesu a spolu s tutorem je pak vyhodnocují.

Z rozhovoru bylo dále zjištěno, že se organizace snaží rozvíjet firemní kulturu. K rozšiřování znalostí využívají interní web, ranní meetingy, kde připravují různé tematické bloky formou aktivit a her.

Dále HR manažerka personálního oddělení sdělila, že začlenění nově nastupujících zaměstnanců do stávajícího týmu závisí na prodejně a jejím manažerském týmu. IN Store HR manažerka z analyzované pobočky organizace XY uvedla, že na této prodejně bývají zaměstnanci začlenění do týmu bez problémů. Adaptační proces prodejních asistentů na jejich pracovní pozici by se pak měl shodovat, dle HR manažerky personálního oddělení, s koncem jeho zkušební doby a měl by být zakončen evaluací. Na manažerské pozice není délka adaptace stanovena, neboť se odehrává od aspektu, zda se jedná o interního či externího zaměstnance. Z odpovědí zmíněné dotazované bylo zjištěno, že finální zpětnou vazbu předává

zaměstnanci při evaluaci jeho přímý nadřízený. Dodala, že i stávající zaměstnanci by se měli účastnit evaluací pravidelně dvakrát do roka.

3. Kariérní růst a fluktuace zaměstnanců

IN Store HR manažerka v rozhovoru vylíčila, že v organizaci zájem o kariérní růst je, ale ne o všechny pozice. Ty se pak v některých případech musejí obsazovat z vnějších zdrojů. Centrála posílá na jednotlivé pobočky náborový leták, který manažeři vystavují na nástěnce v organizaci. Dále své zaměstnance informují o možnostech kariérního růstu na ranních meetingách. Dle odpovědí HR manažerky personálního oddělení organizace používá kariérní růst jako klíčový stimul motivace zaměstnanců. Potvrdila zasílání náborových posterů na prodejny a informování prostřednictvím manažerů na prodejně, ale dále dodala, že využívají i firemní web. V rámci obsazování manažerských pozic pak probíhá dvoukolové výběrové řízení doprovázené pohovorem a assessmentem.

Ke zjištění důvodů skončení pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců využívají exit interviews. Jak bylo zjištěno z rozhovoru s HR manažerkou personálního oddělení, mezi nejčastější důvody odchodu patří stěhování se z dosahu prodejny a studium, neboť 90 % zaměstnanců organizace jsou studenti. Dalšími důvody zjištěnými z výstupních dotazníků jsou i neflexibilita pracovní doby a neflexibilita manažerů. Se zjištěnými důvody se shoduje i personální manažerka působící na prodejně, která se navíc při osobních rozhovorech setkala s důvody kvůli lepší pracovní nabídce a nespokojenosti s platovým ohodnocením.

3.5 Výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace a na základě analýzy dosavadního stavu navrhnout zlepšení vybraných personálních činností. Dílčím cílem je pak vyhodnocení vztahu mezi adaptačním procesem ve vybrané organizaci a fluktuací jejich zaměstnanců. Proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace byl zhodnocen pomocí komparace a syntézy výsledků kvantitativních a kvalitativních výzkumů a popsán pomocí výzkumných otázek.

VO 1: *Jakým způsobem vybraná organizace získává pracovníky a jaké používá metody výběru?*

První výzkumná otázka je deskriptivního charakteru a má za cíl popsat způsob získávání zaměstnanců a metody, které vybraná organizace používá k jejich výběru. Pro zodpovězení první dílčí výzkumné otázky bylo potřeba popsat proces přijímání a výběru zaměstnanců v organizaci XY z pohledu personalisty, který byl popsán prostřednictvím metody pozorování a studia dokumentů (viz kapitola 3.2) a metody polostrukturovaných rozhovorů otázkami 1-5 (viz Příloha 13). Z pohledu uchazeče o pracovní pozici byl proces popsán prostřednictvím dotazníkového šetření spokojenosti s přijímacím řízením (viz kapitola 3.4.1).

Na základě studia interní dokumentace bylo zjištěno, že organizace postupuje při vybraných personálních činnostech podle personální strategie, jak v rozhovorech potvrdily obě personální pracovnice. IN Store HR manažerka v rozhovoru dodala, že pro proces získávání zaměstnanců je zpracován formální plán získávání zaměstnanců. Jelikož je tento plán zpracován v písemné formě, byl podroben další analýze, ze které vyplynulo, že je průběžně aktualizován ke konci fiskálního roku. Na základě výsledků stávajícího fiskálního roku, inovací v procesech, ale i zpětné vazby z jednotlivých prodejen a mimořádným událostem (od roku 2021 např. pandemie covid-19 a s ní spojené omezení a uzavření obchodu a služeb), které byly zmíněny v rozhovoru, se zpracovává nový plán získávání zaměstnanců, který obsahuje přizpůsobenou strukturu a počet zaměstnanců pro následující fiskální rok.

Autorka ztotožnila kroky získávání a výběru zaměstnanců v tomto plánu s kroky těchto personálních činností, tak jak je popisuje Palíšková et al. (viz kapitola 2.1.2).

1. Stanovení potřeby a struktury zaměstnanců

HR manažerka personálního oddělení uvedla, že formální plán vychází z „bussy periods“ a z nastaveného budgetu hodin na daný rok, kde ji IN Store HR manažerka doplňuje ještě o budget tržeb, z čehož vyplývá i kalkulace produktivity. Dle plánu jsou veškeré budgety v gesci HR oddělení. Budgety hodin se v jednotlivých měsících liší na základě minulého a očekávaného období. Na základě produktivity se kalkuluje potřebné množství zaměstnanců. Potřebný počet zaměstnanců se dle autorky shoduje s makroekonomickou rovnováhou, kdy je potřebný počet zaměstnanců stanoven tak, aby organizace pracovala na svém potenciálním produktu.

Dalším analyzovaným interním dokumentem byly excelové tabulky „Scoreboardy“ za minulé a současné období. Z rozhovoru autorka zjistila, že tento mechanismus umožňuje HR manažerům a manažerům prodejny, kteří mají na starosti personální agendu, pružně reagovat na změny. Čistá potřeba zaměstnanců se tak může přizpůsobovat na základě různých faktorů jednotlivým měsícům kalendářního roku. Manažeři jednotlivých oddělení podle stanovených budgetů vytvářejí požadavky na jednotlivé zaměstnance, které jsou ve vztahu k jejich flexibilitě pracovní doby a výši pracovního úvazku. Jedná se o dva důležité aspekty, neboť prodejní organizace má různou pracovní dobu od 6. hodiny ranní do 22. večerní a zaměstnává mimo zaměstnanců na plný pracovní poměr i zkrácené úvazky. Na základě budgetu hodin na daný měsíc, „nakontraktovaných hodin“ jednotlivých oddělení a potřebné flexibilitě zaměstnanců se pak každý měsíc mění jejich poptávka po zaměstnancích. Z důvodu pružné reakce na změny jsou zasílány budgety hodin a tržeb pro jednotlivé měsíce zvlášť, zpravidla koncem předcházejícího měsíce.

V rozhovoru uvedla HR manažerka personálního oddělení, že na procesu získávání zaměstnanců se podílí primárně Recruitment manažer, ale z její další odpovědi bylo zjištěno, že Recruitment manažer vychází z požadavků jednotlivých manažerů oddělení. Toto potvrzuje i IN Store HR manažerka, která uvedla, že záleží na tom, jaké pozice je potřeba obsadit. Struktura pozic dle interní dokumentace vychází z klasifikace obchodu (viz kapitola 3.1.1).

2. Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů

Jelikož popis pracovních míst není součástí interní dokumentace, byl analyzován prostřednictvím veřejných nabídek práce a z rozhovorů.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že se obě personální manažerky shodují na tom, co se snaží zahrnout do nabídky práce. HR manažerka personálního oddělení uvedla základní popis pracovní pozice, stručné informace o společnosti a benefity společnosti. Druhá dotazovaná ji doplnila o práci s přátelským kolektivem a možnost zkrácených úvazků. Z analýzy nabídek práce byl navíc zjištěn typ smluvního vztahu, kterým je bez výjimky pracovní smlouva. Při komparaci nabídky práce prodejního asistenta a vedoucího oddělení vyšlo najevo, že se nabídka práce na manažerskou pozici liší o další benefit, kterým je možnost mezinárodního rozvoje, a další pracovní povinnosti.

Účastníci dotazníkového šetření pak vyhodnotili popis pracovní pozice, místo výkonu práce a požadované znalosti za rozhodující informace pro se rozhodli o pracovní místo ucházet. Dále v dotazníkovém šetření respondenti uváděli možnost kariérního růstu. Nicméně prostřednictvím stejného dotazníkového šetření byly sesbírány data na základě, nichž bylo vyhodnoceno, že pouze 65 % uchazečů o zaměstnání souhlasilo s tvrzením, že množství informací o pozici bylo dostačující. Více než polovina respondentů získala informace pomocí recenzí a referencí od současných a bývalých zaměstnanců.

3. Požadavky na kandidáty

Z analýzy nabídek práce autorka vyhodnotila dva klíčové požadavky na zaměstnance, kterými jsou u **prodejních asistentů**:

- **požadované vzdělání**, kde je uvedeno středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou,
- **požadované jazyky**, kde je požadovaná čeština (výborná) a angličtina (základní).

U **manažerských pozic** jsou požadavky rozšířeny o úroveň anglického jazyka na úrovni pokročilého.

4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců

Z analýzy všech dostupných dokumentů je patrné, že organizace používá vnitřní i vnější metody získávání zaměstnanců. Dle HR manažerky personálního oddělení se organizaci na trhu práce osvědčily pro získávání prodejních asistentů mnohem lépe vnější metody. Pozice prodejních asistentů jsou obsazovány primárně z vnějších zdrojů, neboť organizace nemá dostatečný rozsah pro jejich obsazení zdroji vnitřními. Jsou nejčastěji zastoupenou pracovní pozicí, což potvrzuje dotazníkové šetření, kde ze zkoumaného vzorku zaměstnanců vykonávalo 57,6 % zaměstnanců pozici prodejního asistenta.

Na trhu práce HR manažerka personálního oddělení využívá primárně online portály, nejčastěji jobs.cz. Dále využívá firemní web, reklamu na sociálních sítích a reklamu na jednotlivých pobočkách formou náborových posterů. Největší počet zaměstnanců podle jejího názoru organizace získává prostřednictvím online portálů.

Druhá dotazovaná, která působí interně uvnitř prodejny, uvedla, že mnoho životopisů donáší uchazeči do zaměstnání osobně na prodejnu a osvědčil se jí i refferal program. Z analýzy firemní dokumentace bylo zjištěno, že organizace využívá i místní nástěnku, interní aplikace a zaslání nabídky práce emailem.

Na základě dotazníkového šetření však autorka vyhodnotila, že nejčastějším způsobem, kterým se zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici, bylo prostřednictvím svých známých. Dalším častým způsobem pak bylo prostřednictvím inzercí na internetu.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že manažerské pozice jsou pak vybírány prvotně ze zdrojů vnitřních, firmě to šetří náklady a zároveň i délku adaptačního a vzdělávacího procesu. Pro zaměstnance tak firma nabízí možnost kariérního růstu, což je jedním z klíčových stimulů motivace.

5. Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností

Dle interní dokumentace a uskutečněného pozorování existují dva způsoby jakým bude výběrové řízení probíhat. Rozhodujícím aspektem je, jestli se jedná o uchazeče z vnějších zdrojů či těch vnitřních.

HR manažerka personálního oddělení, která se zabývá výběrem uchazečů z vnějších zdrojů, v rozhovoru uvedla, že nejdříve provede s kandidáty telefonický pohovor s cílem se s kandidátem seznámit. Dále naplánuje pohovor osobní formou, ale klidně i prostřednictvím videocallu. U prodejních asistentů provádí pouze jednokolový pohovor a u vyšších manažerských pozic pak kandidáti absolvují dvoukolové výběrové řízení. Zpětnou vazbu podává uchazečům telefonicky. Její odpověď se shoduje s obsahem výběrového řízení, které je uvedeno v personální strategii organizace. Po uchazečích požaduje životopis a na manažerské pozice i motivační dopis. Na vyšší pozice pak požaduje zpracovanou prezentaci podle stanovené osnovy. Z pozorování bylo zjištěno že, první kolo výběrového řízení se uskutečňuje formou assessmentu, který probíhá formou skupinových a rolových her. Potenciální uchazeči, kteří postoupili do dalšího kola se účastní pohovoru, na kterém prezentují

svoji prezentaci a jsou otestovány jejich znalosti anglického jazyka. Metoda pohovoru je z výsledků dotazníkového šetření nejpoužívanější metodou výběru dle 92,5 % respondentů.

Druhá personální pracovnice se specializuje na náborové procesy prodejních asistentů uvnitř prodejny. Po všech uchazečích požaduje pouze životopis. Její popis pohovoru se shoduje s obsahem strukturovaného výběrového pohovoru, tak jak jej popisuje Šikýř (viz kapitola 2.3.1), jen v odlišném pořadí kroků.

1. Úvod + představení zaměstnavatele + představení uchazeče

Z jejich odpovědí při výběrovém řízení na prodejně představí prvně sebe i celou společnost, dále nechává prostor na představení kandidáta.

2. Seznámení s pracovní pozicí + otázky a odpovědi

Ve druhém kroku popisuje pracovní náplň pozice, na kterou se uchazeč hlásí a pokračuje jeho otestováním prostřednictvím modelové situace. Teprve při pohovoru kandidáta seznámí s platovým ohodnocením.

3. Závěr

Po každé části pohovoru nechává kandidátovi prostor na možné otázky. Zpětnou vazbu poskytuje telefonicky nebo e-mailem do 2 dnů po pohovoru.

Dle dokumentace trvá pohovor na prodejního asistenta 30 minut a úkolem personalisty je zjistit uchazečův vztah k módě, případnou flexibilitu a jeho vlastnosti a schopnosti. Avšak podle dotazníkového šetření se více než polovina dotazovaných shodla, že jejich pohovor trval méně než 30 minut.

Celkově bylo s výběrovým řízením spokojeno 82,5 % respondentů dotazníkového šetření. Více než 3/4 zaměstnanců byl poskytnut dostatečný prostor pro dotazy a 70 % respondentů se v roli uchazečů dozvědělo o zaměstnání podstatné informace o společnosti. Rovněž byl na základě dotazníkového šetření shledán pozitivní ohlas na osobnost, schopnosti, dovednosti a vystupování personalisty.

Z výsledků testování hypotéz bylo zjištěno, že organizace používá stejnou kombinaci metod pro získávání zaměstnanců, ale odlišnou kombinaci metod pro výběr zaměstnanců za účelem získání a výběru vhodných zaměstnanců.

VO 2: Preferují všichni zaměstnanci stejné požadavky na zaměstnání?

Druhá výzkumná otázka je relačního charakteru s cílem zjistit, zda všichni vybraní zaměstnanci preferují stejné požadavky na zaměstnání. Pro zodpovězení druhé dílčí výzkumné otázky bylo potřeba provést analýzu uveřejněných nabídek práce organizace na webových portálech a na náborových posterech (viz kapitola 3.2). Dále byla použita metoda dotazníkového šetření s cílenými otázkami č. 10-12 (viz Příloha 10).

Na základě analýzy nabídek práce organizace na webových portálech a na náborových posterech byly vybrány do dotazníkového šetření uveřejněné informace v nabídce práce.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce preferovaným požadavkem v 90 % byl požadavek na odpovídající platové ohodnocení, avšak 30 % respondentů se shodlo na tom, že zaměstnavatel odpovídající platové ohodnocení neposkytuje. Na druhém místě se umístil požadavek na kariérní růst s 87,5 % a na třetím flexibilní pracovní doba s 30 %. Respondenti navíc uvedli požadavek na příspěvek na jazykové kurzy.

Po otestování hypotéz vztažených k druhé výzkumné otázce bylo potvrzeno, že zaměstnanci ze zkoumaného vzorku preferují odlišné požadavky na zaměstnání.

VO 3: *Jaký je vztah mezi kritérii na zaměstnance a jeho přijetím?*

Třetí výzkumná otázka je rovněž relačního charakteru. Klade si za cíl vyhodnotit vztah mezi kritérii na zaměstnance a jeho přijetím. Pro zodpovězení třetí výzkumné otázky bylo potřeba provést analýzu uveřejněných nabídek práce organizace na webovém portálu a na náborových posterech (viz kapitola 3.2) a sesbírat odpovědi z dotazníkové šetření (viz Příloha 10) na cílené otázky č. 4 a 15.

Z kritérií na zaměstnance byly testovány požadavky na středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou nebo odborné vyučení, jazykové znalosti, a to český jazyk na úrovni výborná a anglický jazyk na úrovni pokročilá.

Dle dotazníkového šetření splňovalo požadované vzdělání 87,5 % uchazečů. Pouze 60 % uchazečů splňovalo úroveň českého jazyka na úrovni výborná a 62,5 % anglický jazyk na úrovni pokročilá.

Ze sesbíraných dat však jen 17,5 % uchazečů zkoumaného vzorku neprošlo přijímacím řízením, kde bylo zjištěno, že se jednalo o pozice prodejního asistenta a sekčního, Deputyho či Store manažera.

Po otestování jednotlivých kritérií pomocí hypotéz, došla autorka k závěru, že organizace přijímá zaměstnance, kteří nesplňují požadované kritérium na vzdělání a na požadovanou úroveň českého jazyka, i přestože je uvedla ve své nabídce práce jako požadavky na zaměstnance.

VO 4: *Jaký adaptační proces zajišťuje vybraná organizace a jsou zaměstnanci spokojeni se zaškolením a poskytnutým obsahem informací při nástupu na svou pozici?*

Čtvrtá výzkumná otázka je deskriptivního charakteru a jejím účelem je popsat adaptační proces zaměstnanců v organizaci XY a vyhodnotit spokojenost zaměstnanců se zaškolením a poskytnutým obsahem informací při nástupu na jejich pracovní pozici. Pro zodpovězení čtvrté výzkumné otázky bylo potřeba popsat adaptační proces v organizaci XY. K tomu byla využita metoda analýzy interních dokumentů (viz kapitola 3.3) a metody polostrukturovaných rozhovorů otázkami 6-11 (viz Příloha 13). Z pohledu účastníka adaptačního procesu na novou pracovní pozici pak byla využita metoda dotazníkového šetření (viz Příloha 11).

Součástí personální strategie jsou i adaptační plány zaměstnanců. HR manažerka personálního oddělení uvedla, že adaptační plán nových zaměstnanců má stanovenou přesnou strukturu a doporučenou časovou délku. Délka adaptačního procesu se však odvíjí od pracovní pozice, na niž se zaměstnanec adaptuje. V rozhovoru sdělila, že na pozici prodejního asistenta by to měl být přibližně měsíc základního zaškolení a celý adaptační proces by měl být ukončen evaluací, která se plánuje na konec jeho zkušební doby. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 17,4 % zaměstnanců se adaptovalo na pracovní pozici méně než měsíc. S koncem adaptačního procesu, jak uvedla dotazovaná, se shodlo 56,6 % respondentů. Po otestování hypotéz bylo zjištěno, že celková spokojenost s adaptačním procesem a délkou adaptačního procesu nemá souvislost.

Dle dokumentace je adaptační plán v gesci HR oddělení, ale i vrcholového managementu dané prodejny. Je rozdělen do třech hlavních částí, které se podle autorky shodují s oblastmi orientace dle Nekoranec a Nagyové (viz kapitola 2.1.3). Plány se tak týkají celood organizační adaptace, adaptace na oddělení, na které nastupují a adaptace na pracovní pozici.

Autorka analyzovala adaptační plán nově nastupujících zaměstnanců do organizace a adaptační plán zaměstnanců, kteří byli povýšeni na novou pozici s důrazem na proces orientace, který popisovala dle základní struktury kostry adaptačního plánu dle Vronského (viz kapitola 2.2).

1. Celorganizací adaptace

Na základě analýzy dokumentace bylo zjištěno, že cílem prvního dne nástupu nového zaměstnance do zaměstnání je jeho seznámení s veškerými nezbytnými informacemi.

Obě dotazované uvedly, že adaptační proces nových zaměstnanců začíná dnem nástupu do zaměstnání, kdy se se zaměstnancem podepisují základní pracovní dokumenty a pracovní smlouva. Avšak z analýzy interních dokumentů vyšlo najevo, že organizace má již předadaptační fázi formou Store and Merchandise Guidu. Jedná se o elektronickou příručku pro prodejní asistenty s účelem zefektivnění orientačního procesu. Obsahuje celkem 6 kapitol (viz kapitola 3.3). Individuální studijní materiál tak dle názoru autorky splňuje cíl přípravné fáze adaptačního procesu dle Pauknerové (viz kapitola 2.1.3), kdy si zaměstnanec tvoří představy o tom, jaké na něj budou v novém zaměstnání kladeny požadavky a pomáhá tak zaměstnancům překonat přípravnou fázi adaptačního procesu.

Za začátek adaptačního procesu nových zaměstnanců lze považovat na základě poznatků z teoreticko-metodologické části již přijímací řízení, kdy jsou ještě jako uchazeči o zaměstnání u pohovoru seznámeni s organizací a její značkou, jejími primárními cíli a popisem své nové pracovní pozice.

Organizace se řídí interním pravidlem, které nařizuje první pracovní směnu zaměstnance v délce trvání 4 hodin bez ohledu na výši jeho pracovního úvazku. Dle personální strategie je odpovědný za úvodní adaptaci IN Store HR manažer případně jeho sekční manažer.

První pracovní den je v personální strategii rozdělen do 4 časových úseků. Těmi jsou podpis pracovní smlouvy a souvisejících dokumentů, obligatorní školení, vstupní školení, sociální začlenění. Každý úsek má vymezený časový plán.

Pracovní smlouva obsahuje veškeré náležitosti dle Zákoníku práce (viz kapitola 2.1.1). Mimo pracovní smlouvu je zaměstnanec seznámen s pracovním řádem a jeho dodatkem k pracovnímu řádu, kamerovým systémem a etickým kodexem. Celkově bylo z dotazníkového šetření vyhodnoceno, že personalista dává největší důraz při tomto školení na informace o pracovním řádu.

Po podpisu dokumentů následuje dle IN Store HR manažerky obligatorní školení. Z dostupných interních zdrojů bylo zjištěno, že toto školení obsahuje školení BOZP, požární ochrany a první pomoci, které zajišťuje manažer nebo In Store HR manažer. Trojice těchto školení spadá do školení obligatorních a zaměstnanci jsou podmíněni absolvovat další e-learningový kurz ve vzdělávacím systému INSTRUCTOR. Kurzy jsou úspěšně absolvovány až po úspěšném absolvování výstupního testu pro jednotlivé oblasti.

IN Store HR manažerka je účastnicí vstupního školení, kde v rozhovoru popisuje průběh prvního dne zaměstnance ze svých zkušeností. Vstupního školení se však neúčastnila více než pětina respondentů z dotazníkového šetření spokojenosti s adaptačním procesem.

Z jejich odpovědí bylo upřesněno, že obligatorní školení se prolíná se školením vstupním. Následuje prohlídka po obchodě se základními informacemi, kde musí být novým zaměstnancům názorně ukázáno dle interní dokumentace, kde jsou únikové cesty, lékárničky a hasící přístroje.

Součástí vstupního školení by mělo být rovněž seznámení s celopodnikovou orientací organizace, firemní kulturou, obecnými pracovními povinnostmi, docházkovým systémem apod., které se shodují s informacemi. Na základě odpovědí dotazovaných bylo odhaleno, že se 65,2 % respondentů shoduje s tvrzením, že se organizace snaží vytvořit pozitivní pracovní prostředí

a drží krok se všemi nejnovějšími trendy. Celkově bylo vyhodnoceno, že personalista dává největší důraz při seznamování s firemní kulturou na vize a cíle organizace dle 82,6 % respondentů. Z rozhovoru s HR manažerkou personálního oddělení bylo zjištěno, že se organizace snaží rozvíjet firemní kulturu prostřednictvím interního webu.

Ani jedna z personálních pracovníků však nezmínila interní aplikace při adaptačním procesu. První z nich slouží jako společná interní sociální síť s cílem podpořit sociální adaptaci nových, ale i stávajících zaměstnanců. Sociální síť je postavena na edukativním základu (viz kapitola 3.3). Z analýzy obsahu aplikace autorka zjistila, že se skrze ni zaměstnanci mají možnost dozvědět o nových pracovních pozicích a příležitostech. Druhá aplikace slouží čistě jako interní vzdělávací aplikace, která obsahuje různý počet interních vzdělávacích materiálů a videí. Zmíněné interní aplikace však na základě odpovědí respondentů nejsou dostatečně propagovány, neboť pouze 47,8 % zaměstnanců je využívalo v rámci adaptačního procesu.

Na otázku, zda bývají nově nastupující zaměstnanci bez problému začleněni do stávajícího týmu zaměstnanců odpověděla HR manažerka personálního oddělení, že záleží na prodejně a na manažerském týmu. Komunikace manažerů se zaměstnanci je hodnocena kladně pouze 47,8 % respondentů. Mezi důvody byly uváděny např. jejich neprofesionální chování, vážnutí komunikace a prosazování pouze vlastních zájmů manažerů.

Dle zaměstnanců bylo příjemně přijato od svých manažerů a kolegů 95,7 % dotazovaných, s čímž se shoduje i IN Store HR manažerka, která v rozhovoru uvedla, že na její prodejně bývají nově nastupující zaměstnanci bez problému začleněni do stávajícího týmu zaměstnanců. Začleněno do pracovního kolektivu se cítí 82,6 % dotazovaných a 60,9 % z nich se shoduje, že si jejich spolupracovníci váží jejich názorů a v týmu existuje účinný mechanismus pro řešení konfliktů.

IN Store HR manažerka vylíčila v rozhovoru další průběh prvního dne adaptace zaměstnance. Z jejích odpovědí vyplynulo, že po vstupním školení představí nového zaměstnance jeho přímému nadřízenému manažerovi a jeho pracovnímu týmu a tutorovi, kterému nového zaměstnance svěří. Avšak 26,1 % dotazovaných se setkala se situací, kdy při svém nástupu na pracovní pozici neměli přiděleného tutora.

Dle odpovědi HR manažerky personálního oddělení dostane nový zaměstnanec první den tréninkový plán. IN Store HR manažerka se k individuálnímu adaptačnímu plánu vyjádřila tak, že je ho potřeba skloubit se směnami obou zúčastněných, neboť se někdy stává, že se tutor a nový zaměstnanec nepotkávají několik dní v týdnu. Stejný počet dotazovaných, kteří neměli přiděleného tutora nemělo zpracovaný ani individuální adaptační plán.

Individuální adaptační plány jsou podrobně popsány v kapitole 3.3. Prostřednictvím jejich obsahové analýzy bylo zjištěno, že organizace má zvláště vypracované individuální adaptační plány na pozici prodejního asistenta, pozice liniových manažerů a středního managementu. Plány vycházejí z potřebných oblastí a k nim přiřazeným dovednostem, které si zaměstnanci musí osvojit. Všechny tři plány jsou doprovázeny evaluacemi s hodnocením pomocí Likertovy škály. Z rozhovoru bylo zjištěno, že se zaměstnanci učí osvojovat různé dovednosti již při dané činnosti na prodejně. V personální strategii jsou uvedeny doporučené metody vzdělávání např. instruktáže při výkonu práce, coaching, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady apod. V průběhu školení je kladen důraz na zpětnou vazbu zaměstnanci školícímu se na novou pozici dle HR manažerky personálního oddělení. IN Store HR manažerka dodala, že kromě slovní zpětné vazby a zpětné vazby formou evaluací, se zaměstnanci dostává i feedback prostřednictvím interních aplikací po splnění různých edukativních kurzů. Ze sesbíraných dat z dotazníkového šetření bylo vyhodnoceno, že zpětné vazby od svého nadřízeného se dočkalo 65,2 % zaměstnanců a od svého školitele pouze 52,2 % dotazovaných.

Adaptační proces má souvislost s povyšováním pracovníků a jejich adaptací na novou pracovní pozici. Obě personální pracovnice v rozhovorech uvedly, že zájem o kariérní růst je, ale ne však o všechny pozice. O možnostech kariérního růstu jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím náborových posterů, manažerského týmu, kteří prezentují volné pracovní pozice na ranních meetingách a firemním webem. Individuální adaptační plány na manažerské pozice slouží zároveň jako seznam dovedností, jež je potřeba si osvojit k možnosti kariérního růstu. Fáze potenciala je přípravná fáze adaptace na pracovní pozici, po jejímž úspěšném absolvování vyhodnoceného formou finální evaluace, pozici získají. Po dokončení adaptačního procesu se 43,5 % dotazovaných cítí ve stresu či přepracovaní. Pro 52,2 % zkoumaného vzorku je práce stále náročná a cítí, že stále mají nějaké rezervy.

VO 5: Jaký je vliv špatné adaptace pracovníků na jejich fluktuaci?

Pátá výzkumná otázka je kauzálního charakteru s cílem zjistit, zda má špatná adaptace zaměstnanců v organizaci vliv na jejich fluktuaci. Pro zodpovězení páté výzkumné otázky, a tak i dílčího výzkumného cíle, bylo potřeba provést analýzu adaptačního procesu v organizaci XY a fluktuace jejich zaměstnanců. K tomu byla využita metoda analýzy interních dokumentů (viz kapitola 3.3) a metody polostrukturovaných rozhovorů otázkami 6-12 (viz Příloha 13). Dále byla využita metoda dotazníkových šetření (viz Příloha 11 a 12).

Z dotazníkového šetření spokojenosti s adaptačním procesem autorka dospěla k výsledku, že spokojeno s adaptačním procesem bylo pouze 52,2 % zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo zakončeno otázkou, zda si někteří z respondentů plánují hledat jiné zaměstnání, z nichž 47,8 % potvrdilo, že ano. Na základě těchto získaných dat autorka sestavila výstupní dotazníkové šetření pro bývalé zaměstnance a zaměstnance ve výpovědní době.

Po otestování hypotéz bylo zjištěno, že mezi spokojeností zaměstnanců s adaptačním procesem a jejich fluktuací není závislost. Dále byly zjišťovány vlivy, které mají na fluktuaci dopad.

Nejvíce odcházejících zaměstnanců ve zkoumaném období tvořila skupina zaměstnanců se služebním věkem 3-6 let na pozicích prodejního asistenta a liniových manažerů.

Z rozhovorů bylo zjištěno, že IN Store HR manažerka provádí se zaměstnanci, kteří dají výpověď osobní rozhovor a dále organizace využívá exit interviews. Personální manažerky zjistily, že mezi nejčastější důvody odchodu patří stěhování se z dosahu prodejny, studium, neflexibilita pracovní doby a neflexibilita manažerů, lepší pracovní nabídka a nespokojenost s platovým ohodnocením. Z dotazníkového šetření však autorka zjistila, že pouze u 15,4 % zaměstnanců při podání výpovědi byla projevena snaha na získání zpětné vazby a pouze s 7,7 % zkoumaného vzorku byl proveden soukromý rozhovor.

V dotazníkovém šetření bylo z 15 navrhovaných důvodů zjištěny 4 nejčastější důvody odchodu mezi něž se řadil stres, nadměrné množství práce, nespokojenost s finančním ohodnocením, konflikty s manažery a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Bez úspěchu se pokoušelo mluvit o své nespokojenosti ve firmě se svým nadřízeným 53,8 % respondentů a s HR oddělením 46,2 %. Možnost interních pracovních nabídek před rozvázáním spolupráce zvažilo pouze 23,1 % dotazovaných.

3.6 Návrhy a doporučení pro organizaci

V následující kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení pro konkrétní organizaci XY, ke kterým autorka dospěla na základě zhodnocení vybraných personálních činností (viz kapitola 3.5) a jejich komparací s informacemi získanými z teoreticko-metodologické části.

Proces získávání a výběru zaměstnanců

Jednoznačným záměrem procesu získávání a výběru zaměstnanců je dle většinové shody autorů zabývajících se danou tematikou (viz kapitola 2.1) získání a výběr kvalitních zaměstnanců s vynaložením, co nejnižších nákladů. Z analýzy interní dokumentace však bylo zjištěno, že organizace nevyužívá žádných dostupných metod měření návratnosti investic náborového procesu. Po srovnání informací, které autorka zjistila na základě rešerše odborné literatury a zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců, dospěla k závěru, že vybraná organizace XY nevyužívá dostatečného množství efektivních způsobů při analyzovaných personálních činnostech.

1. Stanovení počtu a struktury zaměstnanců

Dle interní dokumentace vychází stanovení počtu zaměstnanců z kalkulace produktivity, aby zaměstnanci nebyli přetížení, případně aby organizace nezaměstnávala nadbytečný počet zaměstnanců. Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že se během typického pracovního týdne cítí téměř polovina z nich ve stresu či přepracovaně. Přetížení zaměstnanců dle autorky vyplývá ze stanovené struktury zaměstnanců, která se správně odvíjí od výsledků hospodářského zisku, ale k reklasifikaci dochází pouze jednou ročně. Na základě dosažených výsledků jednotlivých prodejen a vznesených požadavků na zaměstnance ze strany manažerů, tak HR oddělení může upravovat počet prodejních asistentů na každý měsíc podle makroekonomické identity. Pokud dojde k nečekanému zvýšení obrátu jedné z poboček a tím její reklasifikace, počet manažerských pozic se upraví až k začátku nového fiskálního roku, čímž dochází k přepracování manažerů, kteří mají na starosti nepřiměřeně velké počty prodejních asistentů.

Autorka by tedy navrhovala, aby se organizace zaměřila na průběžnou reklasifikaci poboček minimálně ke konci každého kvartálu, které již považuje za dlouhodobé období. Případné krátkodobé zvýšení obrátu a krátkodobé přetížení manažerů by organizace měla řešit jejich stimulací např. odměňováním formou příplatků, nebo začít využívat služeb agentur práce. Organizace by mohla najímat pomocnou sílu, která by manažerům snížila počet pracovních úkolů např. při zpracovávání rozpisu směn, či analýze Scoreboardu, aby předešla fluktuaci zkušených manažerů a tím snížila náklady na náborový a adaptační proces nových kandidátů na manažerské pozice.

2. Tvorba popisu obsazovaných pracovních pozic včetně očekávaných nákladů

Popis pracovních pozic včetně popisu organizace je v nabídkách práce silně zanedbán, což vyplývá z dotazníkového šetření, kde sice 65 % uchazečů o zaměstnání souhlasilo s tvrzením, že množství informací o pozici bylo dostačující. Avšak necelá polovina respondentů po dokončení adaptačního procesu a podrobným seznámením s pracovní náplní souhlasilo s tvrzením, že je pravděpodobné, že si budou hledat jiné zaměstnání. Personální oddělení by v první řadě mělo vypracovat personální profily pracovních pozic, které by průběžně aktualizovaly a zahrnuly do personální strategie.

Nabídka práce by pak měla být sestavována na základě aktuálních pracovních profilů, aby uchazečům byla zřejmá náplň práce již před odesláním žádosti o zaměstnání. Organizace by si tak ušetřila četnost pracovních pohovorů a počet odcházejících zaměstnanců, s čímž souvisejí i negativní recenze organizace na pracovních portálech, které pak zabraňují budování image značky. Organizace by se měla pokusit svou reputaci z pohledu zaměstnavatele napravit a vytvořit tak hodnotnou nabídku práce pro zaměstnance, kde by se měla zaměřit i na svou image jako dobrého zaměstnavatele a věnovat popisu své organizace více než čtyři věty. Relevantní recenze na portále atmoskop.cz či Google recenzích by měla pravidelně vyhodnocovat a na základě nich přijímat nová opatření na zlepšení stávajících nedostatků.

3. Požadavky na kandidáty

Organizace má v nabídce práce stanovené pouze tři klíčové požadavky na kandidáty, a to na požadované vzdělání a požadované jazyky, které dále dělí na požadavky na český jazyk a anglický jazyk. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 17,5 % respondentů neprošlo přijímacím řízením. Požadované vzdělání splňovalo 87,5 % uchazečů, úroveň českého jazyka pouze 60 % a úroveň anglického 62,7 % respondentů. Z výsledků testování jednotlivých kritérií vyšlo najevo, že organizace přijímá zaměstnance, kteří nesplňují požadované kritérium na vzdělání a požadovanou úroveň českého jazyka, i přestože je uvedla ve své nabídce práce jako požadavky na zaměstnance. Z poznatků z teoreticko-metodologické části (viz kapitola 2.1.2) by organizace měly klást důraz na potřebné znalosti, dovednosti a zkušenosti a ověřovat je dokumenty, které jejich znalosti potvrzují. Po žádném z uchazečů nebyl požadován doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání ani o jazykových zkouškách.

Požadavky v nabídce práce však autorka nepovažuje za relevantní, neboť z rozhovorů zjistila, že organizace zaměstnává převážně studenty a z dotazníkových šetření bylo potvrzeno, že se jedná i o studenty středních škol, kteří zatím nedosahují požadovaného středoškolského vzdělání či odborného vyučení s maturitní zkouškou. Z pozorování vyšlo najevo, že organizace zaměstnává i velký počet cizinců, jejichž úroveň českého jazyka nedosahuje požadované úrovně a rovněž tak zaměstnanců, kteří nedosáhli základní úrovně anglického jazyka.

Autorka tedy navrhuje definovat takové požadavky na zaměstnání na základě kterých bude vybírat své kandidáty, které jsou pro pracovní pozici potřebné, aby nepřicházela o zájemce, kteří se o práci ani nepřihlásí z důvodu, že některého stanoveného kritéria nedosahují.

4. Volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů

Jak již bylo zmíněno organizace nekalkuluje své náklady na náborový proces, ale právě díky kalkulaci nákladů by měla jasný přehled, které metody pro vyhledávání uchazečů jsou pro ni přínosné. Tento předpoklad je dle autorky potvrzen na základě rozdílných zjištěných výsledků, kdy dle HR manažerky personálního oddělení se nejvíce osvědčila metoda získávání zaměstnanců prostřednictvím online portálů, ale dle odpovědí respondentů zkoumaného vzorku se nejpočetnější část z nich dozvěděla o volné pracovní pozici skrze své známé.

Pozice prodejních asistentů bývá nejčastěji obsazována vnějšími zdroji, což je zřejmé i z faktu, že je to nejnižší pozice v organizaci, na kterou tedy žádný zaměstnanec nemůže v rámci organizace povýšit. Částečně by tomuto aspektu mohla organizace zamezit tím, že by více propagovala svůj refferal program, který plní účel motivačního prvku, za nějž náleží zaměstnancům odměna.

Míru úspěšného zaměstnaneckého doporučení by pak organizace měla kalkulovat a vést si její statistiku. V případě zjištění kvality doporučených zaměstnanců by pak mohla svůj refferal program podpořit dalšími motivačními prvky.

V Tabulce 21 je znázorněn výpočet míry úspěšného zaměstnaneckého doporučení.

Tabulka 21 Zaměstnanecká doporučení

Počet obsazených pozic uchazeči na doporučení	3
Počet obsazených pozic celkové	8
Míra úspěšného zaměstnaneckého doporučení	38 %

Zdroj: vlastní zpracování dle magazínu LMC (2020)

Např. v případě obsazení pracovní pozice 3 uchazeči z doporučení stávajících zaměstnanců z celkového počtu 8 úspěšných kandidátů, by se míra úspěšného zaměstnaneckého doporučení rovnala 38 % (viz Tabulka 21).

Organizace pak správně používá jako primární zdroj získávání zaměstnanců na manažerské pozice zdroj z vnitřních zdrojů, kdy nekupuje tzv. „zajíce v pytli“. Svě stávající zaměstnance tak stimuluje a motivuje k vyšším výsledkům, které se jim mohou vrátit ve formě povýšení.

Je však třeba aby si organizace stanovila poměr mezi vnějšími a vnitřními zdroji. Obsazování pozic vnitřními zdroji je sice rychlejší, levnější a nevyžaduje potřebu vynakládat tolik času na jejich adaptační proces, ale na druhou stranu obsazování vnějšími zdroji organizaci přináší nové znalosti a zkušenosti (viz kapitola 2.1.2).

Zmíněný poměr lze vypočítat na základě efektivnosti náboru (viz kapitola 2.1.2), kde je obecně řečeno, že výpověď ve zkušební době se dá přičítat špatné kvalitě náboru a při výpovědi po zkušební době má určitý vliv na výpovědi zaměstnanců nadřizený.

V Tabulce 22 jsou uvedeny hodnoty faktorů úspěšnosti náboru a následný výpočet kvality náboru.

Tabulka 22 Kvalita náboru nového zaměstnance A

Hodnota faktoru úspěšnosti náboru 1	výkon nového zaměstnance	60
Hodnota faktoru úspěšnosti náboru 2	rychlost zaškolení	75
Hodnota faktoru úspěšnosti náboru 3	zájem o práci	80
Hodnota faktoru úspěšnosti náboru 4	týmová spolupráce	20
Hodnota faktoru úspěšnosti náboru 5	přínos nových nápadů a řešení	40
Kvalita náboru		55

Zdroj: vlastní zpracování dle LMC (2020)

Pokud by organizace definovala spodní hranici, která je pro ni uspokojivá, co se týče kvality náboru např. na 70 ze 100, byl by pro ni nový zaměstnanec A zaměstnancem s neuspokojivými pracovními výsledky (viz Tabulka 22). Pokud by tak spočítala veškeré své nové zaměstnance a rozřadila je dle zdrojů a metod získávání, vykalkulovala by si tak, kde získává ty, které splňují pro ni rozhodující kritéria.

Z porovnání výzkumů Jobvite (2020) a Global Recruiting Trends (2017) bylo v odstupe tří let zjištěno, že do popředí šly kromě doporučení zaměstnanců i sociální sítě (viz kapitola 2.1.2). Firma by tedy měla investovat kromě inzerce na Facebooku i do inzerce na ostatních sociálních sítích např. prostřednictvím svého Instagramu, kde by tak cílila na mladou skupinu uchazečů, jež zastupuje největší poměr zaměstnanců z hlediska věku.

V teoreticko-metodologické části byla popsána i metoda sourcingu, která by se organizaci vyplatila např. v případě kdy by cílila na bývalé zaměstnance konkurence, kteří již mají zkušenosti v podobném prostředí, a tak by ušetřila náklady a čas na adaptační proces. Z výsledků analýzy pracovních nabídek a rozhovorů bylo zjištěno, že organizace používá pouze profesní portál jobs.cz, který se jí osvědčil, avšak dle zjištěných poznatků z kapitoly 2.1.3 zastává čím dál větší význam LinkedIn.

Do metod výběru by organizace měla zařadit testování znalostí z českého jazyka, pokud se tento požadavek dále rozhodne zanechat v požadavcích na kandidáty.

5. Postup výběrového procesu včetně pravomocí a odpovědností

Postup výběrového řízení zahrnuje veškeré doporučené kroky (viz kapitola 2.3.1). S výběrovým řízením byla spokojena téměř $\frac{3}{4}$ zkoumaného vzorku. Stejnému počtu byl poskytnut dostatečný prostor pro dotazy kandidátů a organizace dle nich byla dostatečně popsána náborářem, který shledal rovněž pozitivní ohlas.

Autorka by doporučila pouze sbírat zpětnou vazbu z výběrových řízení např. krátkými dotazníky a tím ho nadále zkvalitňovat.

Adaptační proces zaměstnanců

Organizace má zpracovaný adaptační proces včetně adaptačních plánů v písemné podobě v personální strategii. V rámci individuálních adaptačních plánů je i stanovena doporučená časová délka adaptace, která jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření nebyla dodržena u 17,4 % respondentů. Na základě ověřování hypotéz neměla sice délka adaptačního procesu souvislost s nespokojeností s adaptačním procesem, ale již mohla mít vliv na zjištěná fakta, že se 43,5 % dotazovaných cítí ve stresu či přepracovaní. A pro 52,2 % zaměstnanců je práce stále náročná a mají pocit, že stále mají nějaké rezervy.

Autorka by na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu doporučila nezanedbat předadaptační fázi formou Store and Merchandise Guide, díky níž má organizace možnost nového zaměstnance připravit na proces adaptace a pomoci utvářet jeho představy, co ho první den v práci očekává, čímž může podstatně ovlivnit míru stresu před nástupem do nového zaměstnání.

Dále by autorka navrhovala zaměřit se důkladně na všechny 4 časové úseky prvního pracovního dne, kdy zaměstnavatel buduje významný dojem na zaměstnance a zároveň tím podporuje primární cíl adaptačního procesu, pro který je nutné mít stanovenou strukturu. Struktura vychází z určitých zásad, mezi které patří absolvování vstupního školení, přiměřeně náročná práce, poskytování zpětné vazby o tom, jak zaškolení probíhá, intenzivní komunikace a spolupráce nového zaměstnance s nadřízeným a jeho přiděleným tutorem (viz kapitola 2.2). Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, tak se více než pětina respondentů neúčastnila vstupního školení, kde se dozívají podstatné informace. Tyto informace se zároveň prolínají s obligatorním školením a BOZP, se kterými nově nastupující zaměstnanci musejí být seznámeni dle zákona. Během vstupního školení se noví zaměstnanci dále seznamují s celopodnikovou orientací a budují si pozitivní vztah k zaměstnavateli.

V rámci sociálního začlenění personalisté správně postupují při prvním dni nového zaměstnance, kdy ho seznamují s celým jeho týmem a jeho přímými nadřízenými. Nově nastupující zaměstnanci se cítili přátelsky přijatí svým novým nadřízeným, avšak během adaptačního procesu komunikace s manažerským týmem ve 47,8 % případů vážla. Manažeři dle respondentů dotazníkového šetření prosazovali prioritně své zájmy a chovali se ke svým zaměstnancům neprofesionálně. S čímž souvisí i to, že 26,1 % zkoumaného vzorku nemělo přiděleného tutora ani individuální adaptační plán, i přestože jsou plány zpracovány v písemné formě. Z odpovědí IN Store HR manažerky bylo zjištěno, že část zaměstnanců, kteří sice tutora přiděleného měli, tak neměli naplánované společné směny a vznikaly tak prodlevy v jejich adaptačním a vzdělávacím procesu. Dalším zjištěným souvisejícím nedostatkem procesu adaptace a vzdělávání byla zpětná vazba, a to jak ze strany nadřízeného, tak ze strany tutora.

Autorka by na základě zjištěných výsledků doporučila školení komunikačních dovedností všech účastníků adaptačního procesu, kteří pomáhají novému zaměstnanci se začleněním. Kromě školení komunikačních dovedností dále autorka navrhuje školení na manažerské

dovednosti a předávání oboustranné pravidelné zpětné vazby, která je pro nové zaměstnance důležitá, neboť tím zjišťují rezervy zaměstnanců a zároveň díky ní mohou nově nastupující zaměstnanec motivovat a stimulovat k lepším výsledkům. Důraz by měl být kladen na přiřazení tutora každému nově nastupujícímu zaměstnanci, kdy bez výjimek budou mít pravidelně bez časových prodlev vyhrazeny společné hodiny pro trénink a vzdělávání a budou postupovat podle zpracovaného individuálního adaptačního plánu, který bude mít přiřazen každý zaměstnanec. Nakonec by autorka doporučila zaměřit se na propagaci interních vzdělávacích aplikací, kterou využívalo pouze 47,8 % zaměstnanců v rámci jejich adaptačního procesu, a mohla by tak být podpůrným prvkem a urychlujícím aspektem celého procesu.

V Tabulce 23 jsou uvedeny náklady na jednorázová doporučení.

Tabulka 23 Náklady na jednorázová doporučení

Jednorázová doporučení	Počet hod.	Mzda/hod.	Celkem
pravidelná reklasifikace poboček	2	300 Kč	600 Kč
definování profilu pracovní pozice	2	300 Kč	600 Kč
grafické zpracování nabídky práce	2	1 000 Kč	2 000 Kč
dotazník výběrového řízení	3	200 Kč	600 Kč
školení komunikačních a manažerských dovedností	8		10 000 Kč
Celkem	17		13 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny v Tabulce 23 byly konzultovány s HR personální pracovníci na základě potřebného času k jejich vypracování a průměrných hodinových mzdách zaměstnanců. Jednorázově vynaložené náklady na zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců a adaptačním procesem by organizací vyšly přibližně na 13 800 Kč a časová náročnost byla odhadnuta na 17 hodin.

Opakující se náklady na doporučení jsou zobrazeny v následující Tabulce 24.

Tabulka 24 Náklady na opakující se doporučení

Opakující se doporučení	Cena za měsíc
kalkulace nákladů	400 Kč
test znalostí českého jazyk	500 Kč
propagace refferal programu (meetingy, prostřednictvím interní aplikace)	zdarma
inzerce prostřednictvím Instragramu	3 000 Kč
inzerce prostřednictvím jobs.cz	8 400 Kč
recruitment sourcing prostřednictvím LinkedIn	3 000 Kč
povinné vstupní školení	zdarma
společné směny tutora a nového zaměstnance	zdarma
propagace interních aplikací (meetingy, součást školení)	zdarma
Celkem	15 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ceny v Tabulce 24 na opakující se doporučení jsou uvedeny formou pravidelných měsíčních nákladů. Z uvedených doporučení lze pozorovat, že některá z nich organizace může realizovat zdarma, jelikož mohou být součástí práce jejích zaměstnanců. Doporučení, která byla navržena opakovat každý měsíc, z důvodu že organizace uskutečňuje náborový proces každý měsíc, byla vyčíslena na 15 300 Kč.

Autorka jednotlivá doporučení rozdělila na jednorázová a periodicky opakující se doporučení každý měsíc. Ceny inzercí na jednotlivých portálech a sociálních sítích autorka dohledala v jejich uveřejněných cenících. Celkově by tak organizaci zavedení nových opatření první měsíc stálo přibližně 29 100 Kč.

4. Závěr

Teoreticko-metodologická část byla věnována třem personálním činnostem a to procesu získávání a výběru zaměstnanců, jejich následné adaptaci a povyšování. Cílem teoretické části bylo pomocí rešerše a komparace odborné literatury, internetových zdrojů a odborných médií charakterizovat zmíněné personální činnosti. V metodologické části byly popsány vědecko-výzkumné metody a postupy, které byly v diplomové práci použity. Teoreticko-metodologická část sloužila jako podklad pro výzkum v analytické části diplomové práce.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace a na základě analýzy dosavadního stavu navrhnout zlepšení vybraných personálních činností. Dílčím cílem poté bylo vyhodnotit vztah mezi adaptačním procesem ve vybrané organizaci a fluktuací jejích zaměstnanců. Proces získávání a výběru zaměstnanců a jejich následné adaptace byl zhodnocen pomocí komparace a syntézy výsledků kvantitativních a kvalitativních výzkumů. Hlavní cíl byl popsán pomocí stanovených výzkumných otázek. Jakým způsobem vybraná organizace získává pracovníky a jaké používá metody výběru? Preferují všichni zaměstnanci stejné požadavky na zaměstnání? Jaký je vztah mezi kritérii na zaměstnance a jeho přijetím? Jaký adaptační proces zajišťuje vybraná organizace a jsou zaměstnanci spokojeni se zaškolením a poskytnutým obsahem informací při nástupu na svou pozici? Dílčí cíl navazoval na hlavní a byla k němu stanovena jedna výzkumná otázka. Jaký je vliv špatné adaptace pracovníků na jejich fluktuaci?

V analytické části práce byla představena vybraná organizace XY, ve které byl proveden výzkum. Organizace XY je jednou z největších módních retailových společností ve světě. Autorka analyzovala její největší a nejvýdělečnější pobočku v České republice. Tato pobočka dosahovala čtvrtinu fiskálního roku horní hranice míry fluktuace. Vysoká míra fluktuace pak v pobočce organizace XY vede k častému procesu získávání a výběru zaměstnanců, a tak zvyšuje i celkové náklady společnosti.

Procesy získávání a výběru zaměstnanců a adaptační proces zaměstnanců organizace XY byly zkoumány empirickou metodou studiem dokumentů, pozorováním, kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Zjištěné informace ze studia dokumentů a pozorování byly spolu s teoretickými poznatky využity jako podklad pro zpracování otázek pro dotazníkové šetření a scénář rozhovoru. Kvantitativní výzkum autorka realizovala prostřednictvím třech dotazníkových šetření. Jednotlivá dotazníková šetření byla zaměřena na zkoumaný předmět, podle něhož autorka selektovala specifickou skupinu zaměstnanců, jež splňovala kritéria pro účast v šetření. K dotazníkovému šetření bylo celkem stanoveno 10 hypotéz nulových a alternativních, které byly v práci pomocí chí-kvadrátu, buď přijaty nebo vyvráceny.

Na základě komparace výsledků výzkumů, bylo zjištěno, že organizace při personálních činnostech postupuje podle své personální strategie a má zpracovaný formální plán získávání zaměstnanců. Z analýzy nabídek práce a z dotazníkového šetření autorka zjistila, že organizace nemá dostatečně popsanou pracovní náplň obsazovaných pozic. Dalším poznatkem bylo, že organizace ve své nabídce práce uvádí požadavky na zaměstnání, které nejsou rozhodujícím kritériem pro absolvování úspěšného přijímacího řízení. Organizace si nekalkuluje náklady na metody získávání zaměstnanců a nemá tak možnost zjistit, která z metod je pro ni přínosnější. Tento poznatek byl potvrzen z rozdílných odpovědí personalistek v rozhovorech a odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření. Z výsledků dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že ne všichni zaměstnanci se účastnili vstupního školení, které se zároveň prolíná se školením obligatorním, jež je ze zákona povinné. Autorka vyhodnotila za největší nedostatek adaptačního procesu zanedbávání zpětné vazby ze strany nadřízených i přidělených školitelů nových zaměstnanců.

V rámci dílčího cíle práce bylo zjištěno, že mezi spokojeností zaměstnanců s adaptačním procesem a jejich fluktuací není korelace. V práci byly shrnuty aspekty, které mají na fluktuaci dopad. Mezi ty se řadí stres, nadměrné množství práce, nespokojenost s finančním ohodnocením, konflikty s manažery a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Na základě analýzy a zhodnocení vybraných personálních činností byly formulovány návrhy a doporučení na zlepšení přijímacího a výběrového procesu organizace a adaptačního procesu jejich zaměstnanců. V rámci stanovení počtu a struktury zaměstnanců bylo navrženo průběžně reklasifikovat pobočky organizace XY a upravovat strukturu manažerských pozic, tak aby manažeři nebyli dlouhodobě přetěžováni. Pro úsporu nákladů náborového procesu autorka navrhuje, aby organizace sestavila nabídku práce na základě aktuálních pracovních profilů a předešla tak fluktuaci v průběhu adaptačního procesu. Rovněž autorka doporučuje uvádět v nabídce práce požadavky na zaměstnání, které budou kritériem pro přijetí. Dále byly navrženy způsoby kalkulace míry úspěšnosti zaměstnaneckého doporučení a kvality náboru nového zaměstnance. Bylo doporučeno zaměřit se na cílovou skupinu organizace při inzerování. Do návrhů na zlepšení adaptačního procesu bylo zahrnuto organizovat školení komunikačních dovedností všech účastníků adaptačního procesu a školení manažerských dovedností. Dále propagovat interní vzdělávací aplikace, přidělit školitele a individuální adaptační plán každému novému zaměstnanci. Tato kapitola obsahuje i náklady na celkové doporučení, které byly rozděleny na jednorázové a opakující se náklady. Celkové náklady na zlepšení personálních činností byly vyčísleny na 29 100 Kč.

Literatura

Primární zdroje

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: Výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

JANÍČEK, P. a MAREK J. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4127-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

MATOUŠ Z. a kol. *Management vzdělávání dospělých a vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost, 2021. ISBN 978-80-907809-3-4.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9528-2.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TROUSIL, M. a JAŠÍKOVÁ V. *Úvod do tvorby odborných prací*. Hradec Králové: Gaudemaus, 2014. ISBN 9788074353802.

VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Odborné knihy a časopisy

NEKORANEC, J., NAGYOVÁ, L. *Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management*. Revista Academiei Fortelor Terestre: 2014, 19(1), p. 114-120. ISSN 15826384.

Internetové zdroje

EWAY-CRM. *Chcete porozumět svým zákazníkům? Zkuste je ohodnotit pomocí metody ABC* [online]. 31. 7. 2019 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z WWW: <https://www.eway-crm.com/cs/blog/akademie/chcete-porozumet-svym-zakaznikum-zkuste-je-ohodnotit-pomoci-metody-abc/>

GAGEN, A. *Global Recruiting Trends for 2017* [online]. 1. 12. 2016 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/global-recruiting-trends-2017-andrew-gagen/>

HR NEWS. *Recruitment Supertips 1/5: Zapomeňte na LinkedIn. Hledejte kandidáty i na TikToku, Instagramu nebo Facebooku* [online]. 21. 2. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/recruitment-supertips-1-5-zapomente-na-linkedin-hledejte-kan-id-4161091>

JOBVITE. *2020 Recruiter Nation Survey* [online]. USA: Jobvite, 2020 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2020/10/Jobvite-RecruiterNation-Report-Final.pdf>

LINKEDIN. *2022 Global Talent Trends: The Reinvention of Company Culture* [online]. 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/global_talent_trends_2022.pdf

LMC. *Měření naboru: stanovte si v HR metricky, KPI a zlepšete svůj nabor* [online]. 23. 4. 2019 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/clanky/mereni-naboru-stanovte-si-v-hr-metriky-kpi-a-zlepsete-nabor/>

LMC. *HR kalkulačka: Vypočítejte si kvalitu naboru nebo třeba retenci zaměstnanců* [online]. 29. 9. 2020 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z WWW: <https://magazin.lmc.eu/hr-kalkulacka-vypocitejte-si-kvalitu-naboru-nebo-treba-retenci-zamestnancu>

MANAGEMENT MANIA. *Plán osobního rozvoje zaměstnance (Personal Development Plan)* [online]. 2016 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/plan-osobniho-rozvoje-zamestnance>

PODNIKATEL. *Fluktuace zaměstnanců představuje pro firmy vysoké náklady. Jak je snížit?* [online]. 2020 [cit. 2022-04-30]. Dostupné z WWW: <https://www.podnikatel.cz/pr-clanky/fluktuace-zamestnancu-predstavuje-pro-firmy-vysoke-naklady-jak-je-snizit/>

VELUMYAN, N. *Manage New Employees 'Adaptation In Stages For Better Performance* [online]. 4. 11. 2021 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new-employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/?sh=457bce82779c>

Seznam příloh

Příloha 1	I
Příloha 2	I
Příloha 3	II
Příloha 4	III
Příloha 5	III
Příloha 6	IV
Příloha 7	IV
Příloha 8	V
Příloha 9	V
Příloha 10 Dotazníkové šetření spokojenosti s přijímacím řízením.....	VI
Příloha 11 Dotazníkové šetření spokojenosti s adaptačním procesem.....	XIII
Příloha 12 Dotazníkové šetření bývalých zaměstnanců a zaměstnanců opouštějící organizaci XY	XXIV
Příloha 13 Scénář rozhovoru	XXIX
Příloha 14 Přepis rozhovoru s HR manažerkou personálního oddělení.....	XXX
Příloha 15 Přepis rozhovoru s In Store HR manažerkou	XXXII

Přílohy

Příloha 1

Tabulka 25 Vnitřní a vnější zdroje metod získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
inzerce na internetu, místní vývěsce nebo nástěnce	inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi
rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou	spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami
doporučení současného zaměstnance tzv. refferal program	přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci, oslovení pasivních uchazečů
přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci	veletrh pracovních příležitostí

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga (2015) a Dvořákové (2012, s. 147)

Příloha 2

Tabulka 26 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců	
Biografická data	
Pohovory	Strukturovaný pohovor Nestrukturovaný pohovor
Reference	
Výběrové testy	Testy inteligence Testy osobnosti Testy schopností Testy způsobilosti
Assessment centra	
Grafologie	

Zdroj: vlastní zpracování dle Pechové a Šišové (2016, s. 32-36)

Příloha 3

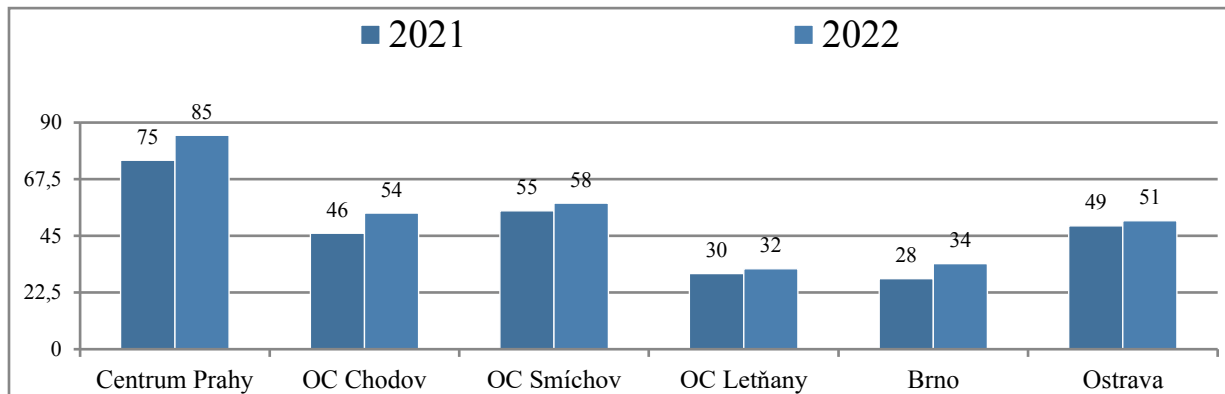
Tabulka 27 Metody a využití AC

Metoda	Využití
Psychodiagnostika	Zjišťování výkonových a osobnostních charakteristik
Sociometrie	Zjišťování rolí v týmu
Skupinová diskuse	Zjišťování schopnosti prosadit se
Skupinové hry	Zjišťování schopnosti spolupráce, dále podobně jako u skupinové diskuse
Rolové hry	Zjišťování, jak se jedinec chová v různých situacích
Individuální prezentace	Zjišťování komunikačních dovedností a přesvědčování jedince
Třídění došlé pošty	Zjišťování úrovně time managementu a žebříčku hodnot
Případové studie	Zjišťování schopnosti jedince řešit různé problémové situace
Esej	Zjišťování pracovního stylu, pečlivosti, ale také tvořivosti
Ukázky práce	Zjišťování zvládnutí praktické činnosti
Znalostní testy	Zjišťování úrovně znalostí z určitého okruhu
Rozhovor s kandidátem	Doplnění informací o kandidátovi a celkového obrazu o něm

Zdroj: vlastní zpracování dle Pechové a Šišové (2016, s. 32-36)

Příloha 4

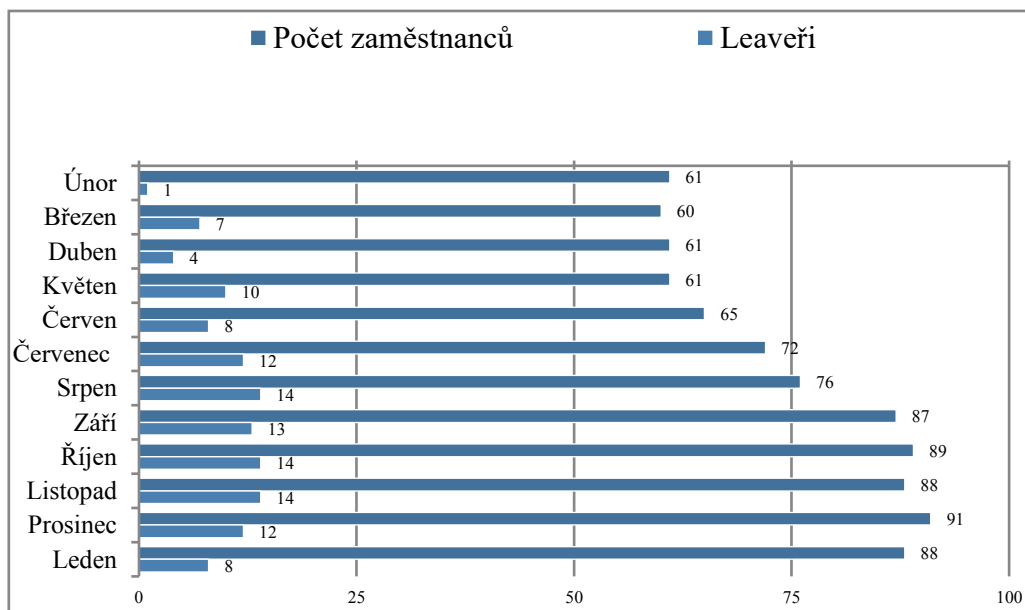
Graf 1 Porovnání počtu zaměstnanců v letech 2021-2022 na jednotlivých pobočkách



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Příloha 5

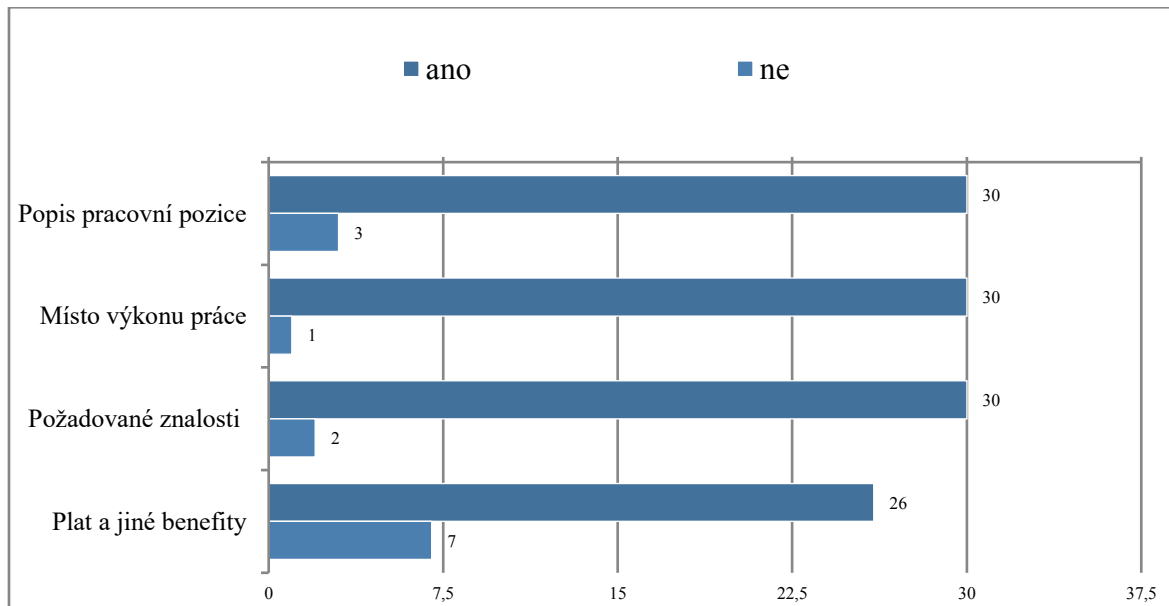
Graf 2 Porovnání počtu zaměstnanců a odcházejících zaměstnanců v roce 2021 analyzované pobočky organizace XY



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace

Příloha 6

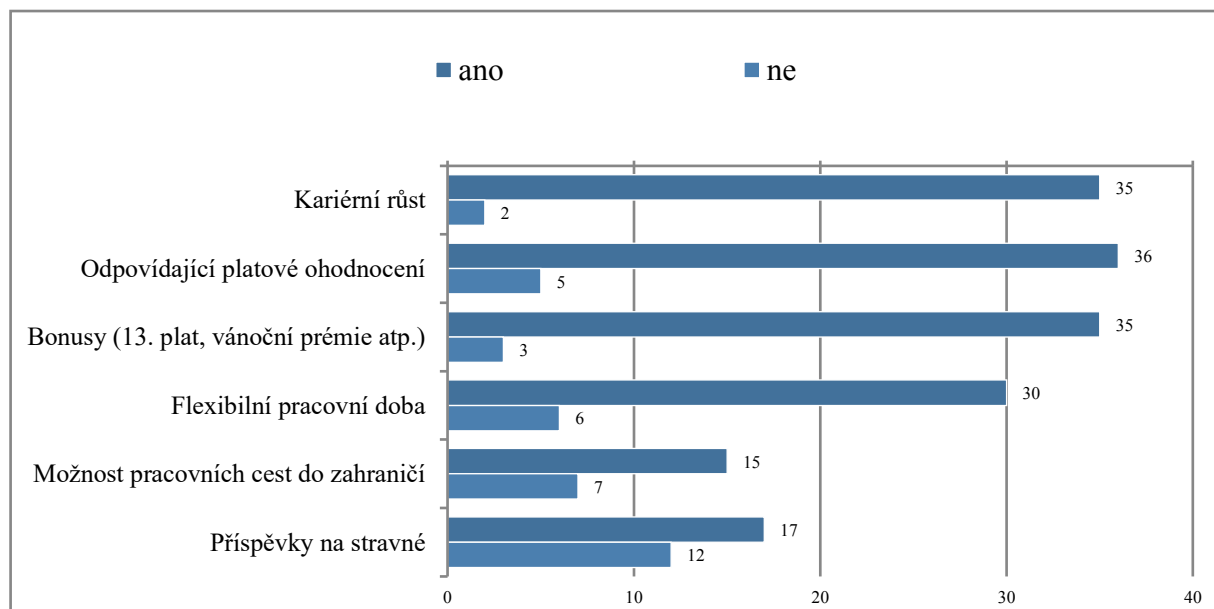
Graf 3 Informace v nabídce práce



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7

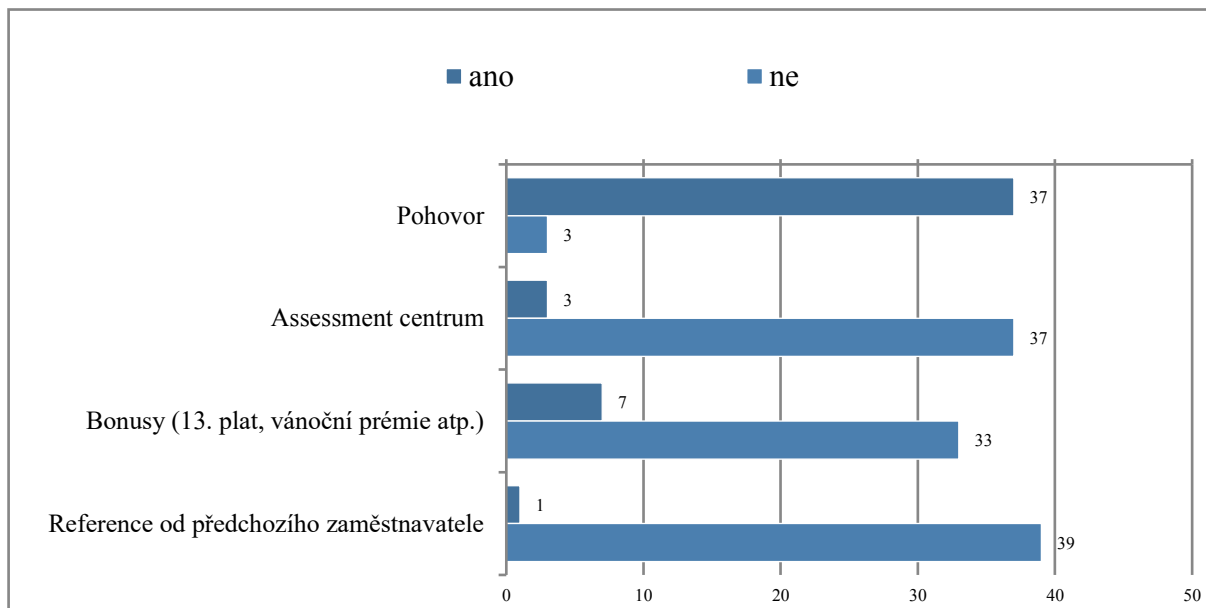
Graf 4 Preferenze požadavků na zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8

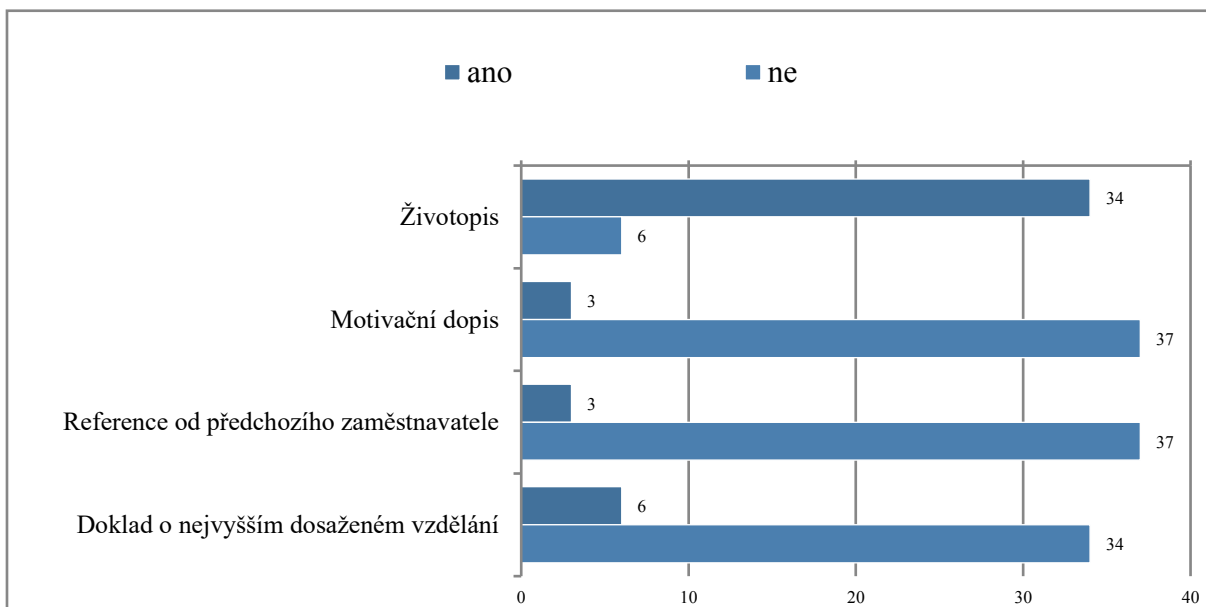
Graf 5 Použité metody výběru zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9

Graf 6 Požadované doklady po uchazečích o zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Dotazníkové šetření spokojenosti s přijímacím řízením

Spokojenost s přijímacím řízením

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro diplomovou práci na téma "procesy získávání a adaptace zaměstnanců a jejich kariérního růstu".

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za vyplnění a věnovaný čas.

* Povinné pole

Identifikační parametr

1. Pohlaví *

- Žena
- Muž

2. Věková kategorie *

- 15-20
- 21-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

- Základní
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Absolvoval/a jste úspěšně přijímací řízení na pozici, o kterou jste se ucházel/a? *

- Ano
- Ne

5. V případě odpovědi "ano" na otázku č. 4 jaká je Vaše pracovní pozice?

- Prodejní asistent/ka
- Tutor, potencial manager (v tréninku na manažerskou pozici)

- Commercial manager, Operation manager
- Section manager, Deputy manager, Store manager
- HR manager

6. V případě odpovědi "ne" na otázku č. 4 o jakou pozici jste se ucházel/a?

- Prodejní asistent/ka
- Tutor, potencial manager (v tréninku na manažerskou pozici)
- Commercial manager, Operation manager
- Section manager, Deputy manager, Store manager
- HR manager

Nabídka práce

7. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a? (Vyberte jednu nebo více správných odpovědí) *

- Inzerce na internetu
- Inzerce na sociálních sítích
- Tištěný inzerát
- Úřad práce
- Místní nástěnka, na meetingu
- Na intranetu
- Od známého
- Donesl/a jsem životopis osobně
- Jiné:

8. Které z uvedených informací Vás zaujaly, abyste se o práci začal/a ucházet? *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 – nejhorší)

	1	2	3	4	5
Popis pracovní pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Místo výkonu práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Požadované znalosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plat a jiné benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jiné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pokud jste v otázce č. 8 uvedl/a možnost "jiné", uveďte prosím jaké.

10. Jaké požadavky na zaměstnání preferujete? *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Kariérní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odpovídající platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonusy (13. plat, vánoční prémie, atp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost pracovních cest do zahraničí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvky na stravné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Pokud jste v otázce č. 10 uvedl/a odpověď "jiné", uveďte prosím jaké.

12. Nabízí všechny Vámi zvolené požadavky Váš zaměstnavatel? *

- Ano
- Ne

13. V případě odpovědi "ne" u otázky č. 12, které?

14. Ohodnoťte prosím správnost tvrzení. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
O pracovní pozici i o samotné práci bylo k dispozici dostatečné množství informací.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bylo k dispozici dostatečné množství informací od současných a bývalých zaměstnanců, o tom jaké to skutečně je pracovat pro tuto organizaci. (Atmoskop.cz, Google recenze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odeslání žádosti a/nebo životopisu pro tuto práci bylo snadné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neměl/a jsem pocit, že se můj životopis dostal do "černé díry".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem spokojen/a s délkou trvání odpovědi na moji žádost o práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Výběrové řízení

15. Splňoval/a jste všechny uvedené požadavky na pracovní pozici? *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Středoškolské vzdělání nebo odborné vyučení s maturitní zkouškou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Český jazyk (výborná)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anglický jazyk (pokročilá)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Účastnil/a jste se jednokolového či vícekolového výběrového řízení? *

- Jednokolového
- Vícekolového

17. Jaké metody výběru zaměstnanců Váš zaměstnavatel při Vašem přijímacím řízení použil? * (Vyberte jednu nebo více správných odpovědí)

- Pohovor
- Výběrové testy (inteligence, osobnostní, schopností, způsobilosti)
- Assessment centrum
- Reference od předchozího zaměstnavatele
- Jiné:

18. Jak dlouho trval Váš pohovor? *

- Méně než 30 minut
- 30-60 minut
- 60-90 minut
- Více než 90 minut
- Jiné:

19. Jaké dokumenty po Vás zaměstnavatel požadoval? * (Vyberte jednu nebo více správných odpovědí)

- Životopis
- Motivační dopis
- Reference od předchozího zaměstnavatele
- Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- Jiné:

20. Ohodnoťte prosím správnost tvrzení. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Na pohovoru jsem byl/a příjemně přijat/a náborářem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při pohovoru jsem měl/a pocit, že můžu být sám/sama sebou.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pohovor se konal ve smluvený čas a nemusel/a jsem na náboráře čekat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dozvěděl/a jsem se o společnosti a o tom, jaké to je pracovat v ní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl mi poskytnut dostatečný prostor pro dotazy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem spokojena s délkou trvání výběrového řízení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkově jsem byl/a spokojen/a s výběrovým řízením.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Personalista/náborář

21. Ohodnořte prosím správnost tvrzení. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Můj personalista byl velmi profesionální.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj personalista byl dobře informovaný.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj personalista mi jasně vysvětlil pozici a odpovědnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj personalista strávil správné množství času vysvětlováním podrobností o práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem obeznámen/a personalistou o dalším průběhu výběrového řízení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj personalista odpovídal rychle na e-maily.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj personalista byl proaktivní a okamžitě mi zavolaal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Máte nějaké návrhy či připomínky ke zlepšení přijímacího řízení? Pokud ano, jaké? *

Příloha 11 Dotazníkové šetření spokojenosti s adaptačním procesem

Spokojenost s adaptačním procesem

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro diplomovou práci na téma "procesy získávání a adaptace zaměstnanců a jejich kariérního růstu".

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za vyplnění a věnovaný čas.

* Povinné pole

Identifikační parametr *

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věková kategorie *

- 15-20
- 21-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

- Základní
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Délka pracovního poměru *

- Do 3 měsíců
- Do 1 roku
- 1-3 roky
- 3-6 let
- 6 let a více

5. Pracovní pozice *

- Prodejní asistent/ka
- Tutor, potencial manager (v tréninku na manažerskou pozici)
- Commercial manager, Operation manager
- Section manager, Deputy manager, Store manager
- HR manager

Informace

6. Byl/a jsem seznámen/a s následujícími informacemi o organizaci. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Vize a cíle organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizační struktura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní řád	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mzdový a prémiový řád	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zásady personální a sociální politiky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Byl/a jsem seznámen/a s informacemi o pracovní pozici. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Organizační zařazení pracovního místa - pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní úkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní kompetence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zodpovědnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normy a standardy pracovního chování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spolupracovníky a nadřízenými	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adaptační proces při nástupu na novou pracovní pozici

8. Ohodnoťte prosím správnost tvrzení. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Absolvoval/a jsem vstupní školení, instruktáže, přednášku či specializované školení.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem seznámen/a o tom, jak zaškolení probíhá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem seznámen/a s kulturou organizace, důležitými odbornými informacemi, nadřízeným a kolektivem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem příjemně přijat/a svými nadřízenými manažery.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem příjemně přijat/a svými kolegy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moji kolegové se snažili, abych se cítil/a jako součást týmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Měl/a jsem při svém nástupu přiděleného školitele - tutora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měl/a jsem stanovený individuální adaptační plán.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mezi mnou a mým tutorem probíhala intenzivní komunikace a spolupráce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byla mi poskytnuta pravidelná zpětná vazba ze strany mého školitele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj adaptační proces byl průběžně hodnocen mým nadřízeným.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj adaptační proces byl dostatečně časově uzpůsobený.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měl/a jsem dostatečnou možnost vyzkoušet si veškeré teoretické poznatky v praxi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S adaptací mi pomohli interní aplikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Jak dlouho trval Váš adaptační proces? *

- Měsíc a méně
- 1-3 měsíce
- 3-6 měsíců

10. Byl/a jste spokojen/a se zaškolením a poskytnutým obsahem informací na Vaší pozici? *

- Ano
- Ne

11. Uveďte prosím důvod, proč jste byl/a nebo nebyl/a spokojen/a se zaškolením na svojí pracovní pozici. *

Trénink

12. Ohodnoťte prosím správnost tvrzení. *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Obsah školení byl jasný a logický.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň obtížnosti se během tréninku vyvíjela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znalosti školitele o obsahu školení byly dobré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S tréninkem mi pomohly interní aplikace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obsah tréninku byl dostatečný pro vykonávanou práci v organizaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnocení probíhalo v pravidelných intervalech.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Našel/našla jsem dostatek příležitostí učit se od ostatních členů v týmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Můj nadřízený se snažil identifikovat mé silné a slabé stránky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem veden/a svým nadřízeným ke zlepšení svých slabých stránek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Jak často se během svého typického pracovního týdne cítíte přepracovaný/á nebo ve stresu? *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Je pro Vás Vaše práce náročná? (máte stále nějaké rezervy) *

- Ano
- Ne

Firemní kultura

15. Ohodnoťte prosím správnost tvrzení. *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Moje organizace drží krok se všemi nejnovějšími trendy, aby vytvořila pozitivní pracovní prostředí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svoji práci považuji za náročnou a uspokojující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje organizace často provádí iniciativy pro zapojení zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ve své organizaci mám dostatek příležitostí k růstu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje kariérní cesta mi je jasná a je pravidelně probírána s mým nadřízeným.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moji nadřízení mi poskytují pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pracovní kolektiv

16. Ohodnořte prosím správnost tvrzení. *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
V týmu existuje účinný mechanismus pro řešení konfliktů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace v týmu je transparentní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moji spolupracovníci si váží mých názorů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje oddělení podporuje týmovou práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadaná práce je rozdělena spravedlivě.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mohu požádat o pomoc a radu kohokoli ze svých kolegů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se všemi nadřízenými mám dobré vztahy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokážu otevřeně sdělovat nové nápady manažerskému týmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mohu otevřeně sdělovat své obavy přímo manažerskému týmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je věnováno dostatečné úsilí získávání názorů a nápadů zaměstnanců.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cítím se začleněn/a do pracovního kolektivu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Jak byste hodnotil/a komunikaci manažerů se zaměstnanci? *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Uveďte prosím důvod Vašeho hodnocení u otázky č. 17. *

19. Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem? *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Uveďte prosím důvod Vašeho hodnocení u otázky č. 19. *

21. Máte nějaké návrhy či připomínky ke zlepšení adaptačního procesu zaměstnanců? *

22. Je pravděpodobné, že si budete hledat jiné zaměstnání? *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha 12 Dotazníkové šetření bývalých zaměstnanců a zaměstnanců opouštějící organizaci XY

Výstupní dotazník

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro diplomovou práci na téma "procesy získávání a adaptace zaměstnanců a jejich kariérního růstu".

Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

Předem děkuji za vyplnění a věnovaný čas.

* Povinné pole

Identifikační parametr

1. Pohlaví *

- Žena
- Muž

2. Věková kategorie *

- 15-20
- 21-25
- 26-35
- 36-45
- 46 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání *

- Základní
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Délka pracovního poměru *

- Do 3 měsíců
- Do 1 roku
- 1-3 roky
- 3-6 let
- 6 let a více

5. Bývalá pracovní pozice *

- Prodejní asistent/ka
- Tutor, potencial manager (v tréninku na manažerskou pozici)
- Commercial manager, Operation manager
- Section manager, Deputy manager, Store manager
- HR manager

6. Ohodnoťte prosím následující aspekty Vašeho bývalého zaměstnání v organizaci. *

(Známkuje jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Moje práce mě bavila a naplňovala.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní zátěž byla adekvátní.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Díličí úkoly byly splnitelné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V práci jsem plně využil/a své dovednosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Školící a rozvojové programy byly užitečné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V rámci práce jsem měl/a možnost rozvíjet se.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní prostředí bylo bezpečné a pohodlné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V pracovním prostředí jsem se cítil/a dobře.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky mi vyhovovaly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Platové ohodnocení a benefity byly odpovídající.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní doba a rozpis směn mi vyhovovaly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vycházel/a jsem dobře se svými spolupracovníky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vycházel/a jsem dobře se svými nadřízenými manažery.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Uved'te prosím důvod/y proč odcházíte nebo jste odešli od společnosti. (Vyberte jednu nebo více správných odpovědí) *

- Lepší pracovní nabídka nebo změna kariéry.
- Nemožnost kariérního postupu.
- Nemožnost osobního růstu a nedostatečné školení na dané pozici.
- Pracovní náplň.
- Stres, nadměrné množství práce a požadavků.
- Nespokojenost s finančním ohodnocením.
- Nespokojenost s benefity, které firma nabízí.
- Nedostatek nástrojů a podpory potřebné k výkonu práce.
- Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.
- Konflikty s kolegy.
- Konflikty s manažery.
- Dlouhé dojíždění do zaměstnání.
- Rozpisy směn.
- Osobní důvody (např. stěhování do jiného města, zdravotní či rodinné důvody...)
- Organizační změny ve společnosti.
- Jiná

8. Pokud jste pocí'toval/a nespokojenost ve firmě (ať už z jakéhokoli důvodu) delší dobu, pokusil/a jste se o tom mluvit se svým nadřízeným a najít řešení nebo kompromis? *

- Ano, bez úspěchu.
- Nevím, nenapadlo mě to.
- Ne, nemám k vedení důvěru.
- Jiná

9. Pokud jste pocí'toval/a nespokojenost ve firmě (ať už z jakéhokoli důvodu) delší dobu, pokusil/a jste se o tom mluvit s HR oddělením a najít řešení nebo kompromis? *

- Ano, bez úspěchu.
- Nevím, nenapadlo mě to.
- Ne, nemám k vedení důvěru.
- Jiná

10. Zvážil/a jste možnost interních pracovních nabídek předtím, než jste se rozhodl/a k rozvázání spolupráce? *

- Ano, ale žádná nabídka mi nevyhovovala.
- Ne, o interních pracovních nabídkách nevím.
- Ne, ani kdyby mě nabídka zaujala, nevyužil/a bych ji.
- Jiná

11. Co se Vám na Vaši práci za dobu působení ve firmě líbilo nejvíce? *

12. Napadá Vás, jak by firma mohla zlepšit pracovní prostředí a podmínky? V případě odpovědi "ano", jak? *

13. Na základě svých zkušeností ohodnoťte spolupráci se svým přímým nadřízeným. *
(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

	1	2	3	4	5
Je dobrý manažer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozumí své práci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je spravedlivý.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dá se mu věřit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zadává úkoly srozumitelně.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podporuje spolupráci a týmového ducha.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Má individuální přístup k jednotlivým členům týmu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivuje zaměstnance k sebezvoji,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je otevřený novým nápadům, naslouchá podřízeným.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umí dát i přijmout zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Jak reagoval Váš nadřízený, když se dozvěděl o Vašem rozhodnutí ukončit vzájemnou spolupráci? (Vyberte jednu nebo více správných odpovědí) *

- Naplánoval soukromý rozhovor.
- Nabídl změny v pracovní náplni.
- Nabídl jiné pracovní pozice v rámci společnosti.
- Nabídl stejnou pracovní pozici na jiné pobočce.
- Navrhl povýšení.
- Nabídl změnu v odměňování.
- Navrhl změnu organizace práce.
- Bez reakce ze strany nadřízeného.
- Jiná

15. Kolik prostoru v organizaci jste měl/a pro vlastní profesní rozvoj? *

16. Doporučil/a byste práci v organizaci někomu známému? *

(Známkujte jako ve škole, 1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Pokud by byla taková možnost, napadá Vás, co by organizace mohla změnit, aby k Vašemu rozhodnutí opustit firmu ani nedošlo? *

Příloha 13 Scénář rozhovoru

1. Jak je koncipován proces získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti?
2. Jaké metody na trhu práce využíváte k oslovení zaměstnanců a které z nich se Vám nejvíce osvědčily?
3. Co všechno se snažíte zahrnout do nabídky práce?
4. Jaké dokumenty požadujete po uchazečích o zaměstnání?
5. Můžete popsat, jak probíhá výběrové řízení a jakým způsobem je poskytnuta zpětná vazba uchazečům?
6. Bývají nově nastupující zaměstnanci bez problému začlenění do stávajícího týmu zaměstnanců?
7. Jak je koncipován adaptační proces ve společnosti? Kdo se na něm všechno podílí?
8. Jakým způsobem probíhá vzdělávání v průběhu procesu adaptace? Dostává se zaměstnancům zpětná vazba? Pokud ano, jakým způsobem?
9. Máte k adaptačnímu procesu nějaké připomínky či návrhy ke zlepšení? Jaké?
10. Snaží se Vaše společnost rozvíjet firemní kulturu a vědomosti o hodnotách organizace? Jak?
11. Jak se zaměstnanci dozvídají o možnosti kariérního růstu? Jakým způsobem probíhá výběrové řízení v případě kariérního postupu? A je o kariérní postup ve společnosti zájem?
12. Které důvody patří mezi nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ve Vaší společnosti? Jakým způsobem je zjišťujete?

Příloha 14 Přepis rozhovoru s HR manažerkou personálního oddělení

Jak je koncipován proces získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti? „Proces získávání zaměstnanců zajišťuje primárně Recruitment manažer, který postupuje podle stanovené strategie, která vychází z "bussy periods" a podle nastaveného budgetu hodin na daný rok. Zároveň jsou při tvorbě budgetů nápomocné Scoreboardy, díky nimž můžeme pružně reagovat na změny, jež mohou nastat. Požadavky na zaměstnance vznášejí manažeři z prodejen, kteří si plánují rozložení flexibility zaměstnanců, tak aby pokryli celou pracovní dobu na prodejně. Potřebné úvazky hodin si kalkulují na základě nakontraktovaných hodin. Abychom dokázali pružně reagovat na všechny změny a požadavky, tak zasíláme budgety hodin a tržeb na konci předcházejícího měsíce.“

Jaké metody na trhu práce využíváte k oslovení zaměstnanců a které z nich se Vám nejvíce osvědčily? „Obsazujeme pozice jak z externích, tak z interních zdrojů. Na trhu práce využíváme online portály např. jobs.cz apod., dále vlastní firemní web, reklamu na sociálních sítích a reklamu na jednotlivých pobočkách formou náborových posterů. Nejvíce se nám osvědčila externí metoda formou online portálů. Manažerské pozice se snažíme obsazovat stávajícími zaměstnanci, abychom ušetřili náklady na adaptační proces, ale i jeho celkovou délku. Zaměstnanci na obchodech mají k dispozici rovněž náborové postery nebo všichni vědí za kým mají jít, pokud mají někoho, kdo má zájem o práci.“

Co všechno se snažíte zahrnout do nabídky práce? „Základní popis pracovní pozice, jaké jsou povinnosti na dané pozici, krátké úplně stručné informace o společnosti a co organizace nabízí za benefity. V České republice nezveřejňujeme plat.“

Jaké dokumenty požadujete po uchazečích o zaměstnání? „Životopis, občas i motivační dopis. Na vyšší pozice pak zpracovanou prezentaci podle námi stanovené osnovy.“

Můžete popsat jak probíhá výběrové řízení a jakým způsobem je poskytnuta zpětná vazba uchazečům? „Většinou je telefonický pohovor s kandidátem, takový krátký s cílem seznámení. Dále se plánuje pohovor buď osobně nebo přes videocall. Pokud se jedná o vyšší pozici je většinou výběrové řízení dvoukolové, pokud na pozici prodejního asistenta, tak jednokolové. Zpětná vazba uchazečům je podávána telefonicky.“

Bývají nově nastupující zaměstnanci bez problému začlenění do stávajícího týmu zaměstnanců? „Záleží na prodejně a na manažerském týmu.“

Jak je koncipován adaptační proces ve společnosti? Kdo se na něm všechno podílí? „Adaptační proces je koncipován dle adaptačního plánu, který má stanovenou přesnou strukturu, co se týče obsahu a doporučenou časovou délku. Délka adaptačního procesu záleží na pracovní pozici. Pokud se jedná o prodejního asistenta mělo by to být přibližně měsíc základního zaškolení a konec celkového adaptačního procesu by se měl shodovat s koncem zkušební doby zaměstnance. Začíná dnem nástupu do práce, kde se s ním podepíše základní dokumenty, pracovní smlouva a dostane tréninkový plán, kterého se účastní buď on a manažer nebo on a tutor. Pokud se jedná o manažerské pozice tak záleží, na jaké úrovni managementu bude pozici vykonávat a odvíjí se to i od toho jestli je externí nebo interní zaměstnanec a z jaké pozice na vyšší pozici postupuje. Z tohoto důvodu není časový plán adaptace fixně daný. Podílí se na něm Recruitment oddělení neboli Recruitment manažer plus manažeři jednotlivých prodejen.“

Jakým způsobem probíhá vzdělávání v průběhu procesu adaptace? Dostává se zaměstnancům zpětná vazba? Pokud ano, jakým způsobem? „Máme k tomu tréninkové materiály, ale jinak přímo při dané činnosti na prodejně. V průběhu školení by tutoři nebo manažeři měli dávat zpětnou vazbu novému zaměstnanci, alespoň slovním způsobem.“

Zaměstnanec by měl mít minimálně za úvodní školení alespoň jednu finální evaluaci a v průběhu školení by měli dostávat feedback, který stačí slovně. Co se týče evaluací, tak evaluace pak může být písemná i elektronická. A pokud je to zaměstnanec, který už u nás pracuje nějakou dobu, tak by se mu mělo dostávat zpětné vazby formou evaluace minimálně jednou ročně.“

Máte k adaptačnímu procesu nějaké připomínky či návrhy k zlepšení? Jaké? *„Asi jen, že nejde nastavit něco plošně pro všechny pobočky organizace. Je potřeba přihlížet k fluktuaci a jejím důvodům jednotlivých prodejen.“*

Snaží se Vaše společnost rozvíjet firemní kulturu a vědomosti o hodnotách organizace?

Jak? *„Ano, nejčastěji interním webem a na ranních meetingách pro prodejní asistenty, kdy manažeři dostávají předem připravená témata a aktivity.“*

Jak se zaměstnanci dozvídají o možnosti kariérního růstu? Jakým způsobem probíhá výběrové řízení v případě kariérního postupu? A je o kariérní postup ve společnosti zájem? *„Zájem o kariérní postup je a používáme ho jako klíčový stimul motivace zaměstnanců. Dozvídají se o tom z posterů, který zasíláme na jednotlivé prodejny anebo manažeři sdělují volné pracovní pozice svým týmům anebo i tím interním webem. Výběrové řízení probíhá tak, že zaměstnanci, kteří se přihlásí na danou pozici jsou pozváni na pohovor nebo assessment. Pokud je to assessment, tak často po něm bývá ještě pohovor, pokud je to na manažerskou pozici, tak často bývá hlavně pohovor, kde může být jedno nebo dvě kola.“*

Které důvody patří mezi nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ve Vaší společnosti? Jakým způsobem je zjišťujete? *„Využíváme k tomu nově exit interview. Z feedbacku na prodejnách jsme zjistili, že to nejčastěji bývá kvůli stěhování se do jiného města, stěhování se z dosahu prodejny nebo kvůli škole, protože 90 % našich zaměstnanců jsou studenti. Z exit interviews je jedním z důvodů i neflexibilita pracovní doby a neflexibilita manažerů.“*

Příloha 15 Přepis rozhovoru s In Store HR manažerkou

Jak je koncipován proces získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti? „Proces vychází z formálního plánu získávání zaměstnanců, kdy se potřeba zaměstnanců na jednotlivé prodejny vypočítává na základě budgetů hodin, tržeb a produktivity. Plán se průběžně aktualizuje, kdy vliv na jeho změny má zpětná vazba manažerů z jednotlivých prodejen, ale např. i covid, když jsme museli mít uzavřené pobočky. Poté záleží již jaké pozice je potřeba obsadit.“

Jaké metody na trhu práce využíváte k oslovení zaměstnanců a které z nich se Vám nejvíce osvědčily? „Já na své pozici působím spíše interně, neúčastním se tedy procesu vyhledávání zaměstnanců na webových portálech a sociálních sítích. Životopisy jsou mi zasílány přímo z centrály z personálního oddělení. Dále se ke mně dostává velké množství životopisů, které uchazeči donesli osobně na prodejnu. A zároveň se jako interní způsob zaměstnanců osvědčil náš program „bring a friend“, kde zaměstnanci doporučují své známé.“

Co všechno se snažíte zahrnout do nabídky práce? „Kromě standardního popisu organizace a pracovní pozice i práci s přátelským kolektivem, možnost zkrácených úvazků i možnost volby pracovních směn a další benefity.“

Jaké dokumenty požadujete po uchazečích o zaměstnání? „Po všech uchazečích požadujeme životopis.“

Můžete popsat, jak probíhá výběrové řízení a jakým způsobem je poskytnuta zpětná vazba uchazečům? „Výběrové řízení na prodejně začíná tak, že představím sebe i celou společnost. Dále nechám prostor na představení kandidáta, kdy ho občas přeruším nějakou doplňující otázkou. Popíšu pracovní náplň pozice, o kterou se uchází a pokračuji jeho otestováním prostřednictvím modelové situace. Teprve při pohovoru se kandidát dozví platové ohodnocení, kde ještě doplňuji veškeré benefity, které organizace nabízí. Po každé části pohovoru nechávám kandidátovi prostor na možné otázky. Zpětnou vazbu poskytují telefonicky nebo e-mailem do 2 dnů po pohovoru.“

Bývají nově nastupující zaměstnanci bez problému začlenění do stávajícího týmu zaměstnanců? „Nevím, jestli na všech prodejnách, ale na mojí ano.“

Jak je koncipován adaptační proces ve společnosti? Kdo se na něm všechno podílí? „Začíná podpisem nástupních dokumentů a obligatorním školením, poté provádím uchazeče po obchodě a předávám mu veškeré základní informace. Dále představím zaměstnance jeho přímému nadřízenému manažerovi a jeho pracovnímu týmu. Na adaptačním procesu se podílí zkušený zaměstnanec na pozici tutora, kterému nového zaměstnance předám. Ti spolu pak tráví zbytek celé jeho první směny a zpracovávají si individuální adaptační plán, který je potřeba skloubit se směnami obou zúčastněných. Někdy se stává, že se tutor a nový zaměstnanec nepotkají několik dní v týdnu kvůli rozdílným směnám, a tak nelze určit jeho přesnou délku trvání. Na celém procesu adaptace se podílí HR manažeři, tutoři, ale i běžní zaměstnanci.“

Jakým způsobem probíhá vzdělávání v průběhu procesu adaptace? Dostává se zaměstnancům zpětná vazba? Pokud ano, jakým způsobem? „Probíhá přímo na pracovišti při směně s tutorem, pokud není tutor k dispozici, pomáhá jakýkoli jiný zaměstnanec. Zpětná vazba pak probíhá pravidelně s tutorem prostřednictvím interní mobilní aplikace, které obsahuje různé "kurzy", kterými musí zaměstnanec projít. Finální zpětnou vazbu pak předává novému zaměstnanci jeho přímý nadřízený při evaluaci zaměstnance. Obecně by evaluace měla být uskutečňována 2x ročně i se zaměstnanci, kteří již adaptačním procesem prošli.“

Máte k adaptačnímu procesu nějaké připomínky či návrhy k zlepšení? Jaké? „*Jak jsem již zmínila, tak plánovat směny tak, aby se nový zaměstnanec potkával v práci se svým tutorem, co možná nejčastěji a v procesu tak nevznikaly prodlevy.*“

Snaží se Vaše společnost rozvíjet firemní kulturu a vědomosti o hodnotách organizace? Jak? „*Ano snaží se pravidelně na ranních setkáních se všemi zaměstnanci pobočky, kteří jsou zrovna na směně.*“

Jak se zaměstnanci dozvídají o možnosti kariérního růstu? Jakým způsobem probíhá výběrové řízení v případě kariérního postupu? A je o kariérní postup ve společnosti zájem? „*Z letáků, které přicházejí z centrály a my je pak vystavujeme na nástěnce v zázemí zaměstnanců a při ranních setkáních. První kolo výběru již neprobíhá na prodejně, ale v kanceláři nejčastěji formou pohovoru, na nižší manažerské pozice je pak výběrové řízení doplněno o assessment, který se již koná na jedné z prodejen. O kariérní růst zájem je, ale ne o všechny pozice. Někdy je potřeba obsadit pracovní pozici kandidátem mimo společnost.*“

Které důvody patří mezi nejčastější důvody ukončení pracovního poměru ve Vaší společnosti? Jakým způsobem je zjišťujete? „*Nemožnost skloubit zaměstnání se školou, stěhování, neshoda s vedoucím nebo lepší pracovní nabídka např. týkající se platu či oboru, který zaměstnanec zajímá. Zjišťujeme osobním setkáním nebo na základě výstupního dotazníku.*“

DIPLOMOVÁ



PRÁČE

Procesy získávání a adaptace zaměstnanců a jejich kariérního růstu

Bc. Kateřina Čubrová, PEMMA01

Řešená problematika

úvod

Práce se věnuje procesu získávání a výběru zaměstnanců, adaptačnímu procesu a kariéernímu růstu. V praktické části je představena oděvní organizace XY, ve které byly tyto vybrané personální činnosti podrobeny výzkumu.

problém

Zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců, jejich následné adaptace a formulace návrhů a doporučení na zlepšení personálních činností. Dále vyhodnocení vztahu mezi adaptačním procesem a fluktuací zaměstnanců organizace XY.

přístup

V obou částech práce byly používány logicko-systémové metody. Zhodnocené personální činnosti byly popsány pomocí stanovených výzkumných otázek.

Postup řešení

zdroj

V teoretické části bylo čerpáno z odborné literatury, internetových zdrojů a odborných médií. Primární zdroje informací byly zjišťovány pomocí metody studia dokumentace, pozorování a polostrukturovaných rozhovorů. Statistická data byla získána z dotazníkových šetření.

získávání

Konkrétně byla analyzována personální strategie organizace XY, Scoreboardy a organizací uveřejněné nabídky práce. Byly uskutečněny dva rozhovory s personalistkami a tři dotazníková šetření se specifickými skupinami zaměstnanců.

zpracování

Spolu s výzkumnými otázkami byly stanoveny hypotézy, které byly v práci potvrzeny či vyvráceny. Výsledky výzkumu byly zpracovány pomocí metody komparace a syntézy kvalitativních a kvantitativních šetření. K návrhům a doporučením byly vypočítány očekávané náklady.

Výzkumné otázky

- Jakým způsobem vybraná organizace získává pracovníky a jaké používá metody výběru?
- Preferují všichni zaměstnanci stejné požadavky na zaměstnání?
- Jaký je vztah mezi kritérii na zaměstnance a jeho přijetím?
- Jaký adaptační proces zajišťuje vybraná organizace a jsou zaměstnanci spokojeni se zaškolením a poskytnutým obsahem informací při nástupu na svou pozici?
- Jaký je vliv špatné adaptace pracovníků na jejich fluktuaci?

Výsledky práce



Z výsledků práce vyplynulo, že organizace:

- má stanovenou personální strategii, ale nekalkuluje si náklady na získávání zaměstnanců;
 - v nabídce práce uvádí na uchazeče požadavky, které nejsou rozhodujícím kritériem pro úspěšné absolvování výběrového řízení;
 - při adaptačním procesu zanedbává zpětnou vazbu.
- Z dat lze vyčíst fakta:**
- 47,8 % již adaptovaných zaměstnanců si plánuje hledat nové zaměstnání;
 - vývoj indikuje budoucí zvýšenou potřebu náborového a adaptačního procesu.

Výsledky práce – grafické znázornění

Jednorázová doporučení	Počet hod.	Mzda/hod.	Celkem
pravidelná reklasifikace poboček	2	300 Kč	600 Kč
definování profilu pracovní pozice	2	300 Kč	600 Kč
grafické zpracování nabídky práce	2	1 000 Kč	2 000 Kč
dotazník výběrového řízení	3	200 Kč	600 Kč
školení komunikačních a manažerských dovedností	8		10 000 Kč
Celkem	17		13 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce – grafické znázornění

Opakující se doporučení	Cena za měsíc
kalkulace nákladů	400 Kč
test znalostí českého jazyk	500 Kč
propagace refferal programu (meetingy, prostřednictvím interní aplikace)	zdarma
inzerce prostřednictvím Instragramu	3 000 Kč
inzerce prostřednictvím jobs.cz	8 400 Kč
recruitment sourcing prostřednictvím LinkedIn	3 000 Kč
povinné vstupní školení	zdarma
společné směny tutora a nového zaměstnance	zdarma
propagace interních aplikací (meetingy, součást školení)	zdarma
Celkem	15 300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Organizace bude profitovat ze sestavení nabídky na základě aktuálních pracovních profilů a zaměření se na trhu práce na svou cílovou skupinu. Dále z kalkulace kvality náboru a podpory nejúspěšnějších metod získávání zaměstnanců.



2. Zaměření na tyto doporučení přinese organizaci efektivně vynaložené náklady, nižší míru fluktuace a posílí tak svou image zaměstnavatele.



3. Z ekonomického hlediska možnou budoucí úsporu ve formě méně četné potřeby náborového a adaptačního procesu.

Závěr



Práce přinesla komplexní zhodnocení vybraných personálních činností organizace XY a na základě nich byly formulovány návrhy a doporučení pro organizaci z hlediska dlouhodobé úspory jejích nákladů a budování image značky.



Novým řešením je realizovat navržená jednorázová a opakující se doporučení.



Problematika byla posunuta díky získaným poznatkům z teoretické části, komparaci a syntéze výsledků jednotlivých šetření včetně kalkulace nákladů.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**