

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

**Komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových
zaměstnanců ve vybrané státní organizaci**

Bc. Monika Koblihová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Koblihová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve vybrané státní organizaci

Název anglicky

Communication in the selection, reception and adaptation of new employees in a selected state organization

Cíle práce

Cílem práce je navržení opatření ke zlepšení komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců v ústřední státní organizaci v případě zjištění nedostatků. Dílčím cílem je identifikace důležitých prvků komunikačního procesu při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve vybraných ústředních organizacích státní správy, srovnání přístupu v komunikaci/rozdílnost v komunikaci.

Metodika

Teoretická část je zpracována na základě studia dokumentů, odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Součástí práce je analýza stávajícího stavu, která vychází také ze studia dokumentů, zákonů a interních vyhlášek. Terénní šetření je zpracováno na základě výstupů z kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní šetření bude podloženo dotazníkovým šetřením a kvalitativní šetření bude zpracovávat polostandardizované rozhovory s aktéry z různých úhlů pohledu k danému tématu. Výsledky budou zhodnoceny, diskutovány a bude stanoven závěr. Osnova práce: 1. Úvod, 2. Cíl a metodika práce, 3. Teoretická část, 4. Charakteristika prostředí, 5. Terénní šetření, 6. Zhodnocení výsledků a diskuse, 7. Závěr, 8. Seznam použitých zdrojů, 9. Přílohy.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

komunikace, přijetí do služebního/pracovního poměru, řízení lidských zdrojů, státní správa, výběrové řízení, zpětná vazba

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-141-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KAHLE, B. *Praktická personalistika : po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human resource management: functions, applications, & skill development. Second edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1452290638.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing human resources. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1285866390.
- VYBÍRAL, Z. Psychologie komunikace, 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavla Varvažovská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2019

prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Peříkán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 02. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve vybrané státní organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především Ing. Pavle Varvažovské, Ph.D. za odborné vedení této diplomové práce, vstřícnost při konzultacích, cenné rady i konkrétní upozornění na nedostatky, pozorné čtení. Děkuji i přátelům a kolegům, kteří byli ochotni okomentovat tuto diplomovou práci.

Komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve vybrané státní organizaci

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá komunikací při výběru, přijímání a adaptaci nově nastoupivších zaměstnanců ve vybrané ústřední organizaci státní správy (služební úřad), a to jak ze strany nového zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a analytickou. Teoretická část je zpracována na základě studia dokumentů, odborné literatury, a to za účelem tvorby teoretických východisek práce. Součástí práce je i analýza současného stavu, která vychází ze studia dokumentů, zákonů a interních vyhlášek, ale zároveň i z vlastního terénního šetření, které je podloženo dotazníkovým šetřením u nově nastoupivších zaměstnanců a rozhovory se stávajícími zaměstnanci několika ústředních organizací státní správy, kteří nové zaměstnance přijímají a jsou přítomni při procesu jejich adaptace. Výstupem této diplomové práce je zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů a návrh doporučujících opatření ke zlepšení komunikace v rámci tohoto personálního procesu. Mezi doporučujícími opatřeními je zaměření se na internet jako zdroje, kde jsou informace o výběrovém řízení či vhodnost pořádání semináře vstupního vzdělávání.

Klíčová slova: komunikace, přijetí do služebního/pracovního poměru, řízení lidských zdrojů, státní správa, výběrové řízení, zpětná vazba

Communication in the selection, reception and adaptation of new employees in a selected state organization

Abstract

This diploma theses follows up communication in the selection, reception and adaptation of new employees in a selected state organization, from a perspective of a new employee and also from perspective of an employer. The theses is divided into two parts: theoretical and analytical. In order to create theoretical foundations, theoretical part relies on studying thematical documents, and specialised literature. Practical part aims to analyse the current state by studying laws and internal decrees and is also based on own field research as well as questionnaire survey between newly accepted employees. Also, the analysis considers those civil servants, who are present at the admission and adaptation process. Outcome of this theses is a proposal of measures in order to improve the communication during above mentioned human resources process based on evaluation of questionnaire inquiry and interviews. One of recommended measures is to target more on the internet as a source of information about selection process or suitability of taking entrance education.

Keywords: communication, admission to civil service employment, human resources management, state administration, selection process, feedback

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Role personálních útvarů veřejné správy v rámci ústředních orgánů státní správy 15	
3.1.1 Hexagon veřejné správy.....	15
3.1.2 Personalistika, personální práce, personální činnosti	16
3.1.2.1 Další činnosti personálních útvarů v rámci organizace	18
3.1.3 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci	21
3.1.4 Personalista	21
3.1.5 Mezilidská komunikace	23
3.1.6 Získávání, výběr a přijímání pracovníků - všeobecně	26
3.1.6.1 Získávání pracovníků/zaměstnanců.....	26
3.1.6.2 Výběr pracovníků/zaměstnanců	28
3.1.6.3 Výběr zaměstnance dle zákoníku práce a zákona o státní službě – srovnání	30
3.1.6.4 Profil pracovníka/zaměstnance.....	32
3.1.6.5 Přijímání nového zaměstnance do služebního/pracovního poměru ..	33
3.1.6.6 Období adaptace zaměstnanců	34
3.1.6.7 Pracovní vztahy	36
3.1.6.8 Péče o pracovníky.....	37
3.1.6.9 Možnosti následného vzdělávání – odborného, povinného v rámci adaptace pracovníka.....	38
3.2 Širší chápání lidského kapitálu.....	42
4 Charakteristika prostředí.....	44
4.1 Aktuální situace na trhu práce.....	44
4.2 Stav a vývoj zaměstnanosti	46
5 Terénní šetření.....	48
5.1 Kvantitativní šetření	49
5.1.1 Kontingenční tabulky a stanovení hypotéz.....	57
5.2 Kvalitativní šetření	59
6 Výsledky a diskuse	63
6.1 Výsledky výzkumu.....	63

6.2 Doporučení	64
7 Závěr.....	66
8 Seznam použitých zdrojů.....	68
9 Přílohy	70

Seznam grafů

Graf 1: Informaci o výběrovém řízení na pracovní/slужеbní pozici jsem se dozvěděl/a

Graf 2: Probíhala komunikace před výběrovým řízením s personálním útvarem/odborným konzultantem

Graf 3: Během výběrového řízení byla komunikace se zástupcem personálního útvaru srozumitelná

Graf 4: Během výběrového řízení byla komunikace s konzultantem odborného útvaru, kam jsem se hlásil/a srozumitelná

Graf 5: V den nástupu do zaměstnání probíhala komunikace s personálním útvarem

Graf 6: Představil Vám Váš nadřízený adaptační plán a rozumíte mu?

Graf 7: V době Vaší pracovní adaptace jste získal/la potřebné informace, které Vám pomohly začlenit se do kolektivu a organizace od

Graf 8: V době Vaší pracovní adaptace jste se zúčastnil/la semináře – vstupní vzdělávání

Graf 9: Byl pro Vás adaptační proces přínosný v těchto částech

Seznam tabulek

Tabulka 1: Systemizace správních úřadů k 1. 1. 2019 a k 1. 1. 2020 – srovnání

Tabulka 2: Ekonomická aktivita obyvatel ČR ve věku 15 a více let

Tabulka 3: Základní údaje (statistický popis) zkoumaného vzorku

Tabulka 4: Kontingenční tabulka k hypotéze 1

Tabulka 5: Výpočet hypotézy 1

Tabulka 6: Kontingenční tabulka k hypotéze 2

Tabulka 7: Výpočet hypotézy 2

Tabulka 8: Kontingenční tabulka k hypotéze 3

Tabulka 9: Výpočet hypotézy 3

Tabulka 10: Shrnutí kvalitativního výzkumu – shoda respondentů

1 Úvod

Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat – i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež (Vybíral, 2009, s. 21).

Z úvodních slov vyplývá, že komunikace – verbální i neverbální - je nedílnou součástí a základním prvkem každého lidského života. Její používání – ať už vhodné nebo nevhodné – se vždy odrazí na reakci toho druhého. Velmi často se stává, že právě první okamžiky komunikace mezi dvěma jedinci rozhodnou o jejich budoucím vztahu a jeho vývoji mezi nimi. Toto platí jak v soukromém, tak v pracovním životě každého člověka.

A právě komunikace je jednou ze základních dovedností personalistů. Bez komunikace, jak verbální tak neverbální, nelze v této oblasti pracovat. V současné době je personalista brán jako manažer, který by měl zvládat komunikaci na několik stran zároveň, jak vzhledem k uchazečům o práci a stávajícím zaměstnancům, tak i vzhledem k nadřízeným/představeným zaměstnancům a v případě nutnosti být schopen koordinovat jejich možné rozpory či problémy. Při výběru, přijímání nových zaměstnanců a jejich adaptaci v novém zaměstnání, či v jejich nové pozici toto tvrzení platí mnohonásobně. Je dobré si uvědomovat, že tak, jak se vyvíjí různé technologie, vyvíjí se i komunikace. To, co stačilo před několika lety, již není dostačující a je nutná změna. Proto tato diplomová práce bude zaměřena na možnosti přizpůsobení komunikace současným potřebám při personálních úkonech.

Komunikace je, jak už bylo výše řečeno, jednou ze základních dovedností personalisty. A právě personalista, prostřednictvím komunikačních dovedností, se podílí na řízení lidských zdrojů, a to přes personální činnosti, při kterých se zaměřuje na využití lidského kapitálu zaměstnanců a na jeho zkvalitňování. Z hlediska řízení lidských zdrojů v organizacích, právě z hlediska personálních činností, je akceptovatelný koncept, který uvádí Mužík (2012, ss. 13 - 14), kdy lidský kapitál tvoří tři základní složky tvořené vzděláváním, tj. stupněm, oborem dokončeného studia v školském systému a celkovou kvalitou a efektivitou školní přípravy. Dále jde v pojetí tohoto autora o praktické zkušenosti, které jsou produktem profesní praxe. Všeobecně je odborná praxe (vedle vzdělání) považována za velmi důležitou oblast kvalifikačního růstu pracovníků.

Třetí oblast lidského kapitálu pak tvoří další, zejména profesní vzdělávání, které doprovází člověka celý jeho pracovní i mimopracovní život.

Pojem personalistika je, jak uvádí Šikýř (2012, s. 16), oblast řízení, která se zabývá řízením a vedením lidí. Dále pojem personalistika, popřípadě pojem personální práce, označuje jednu z řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem diplomové práce bude navržení opatření ke zlepšení komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců v ústřední organizaci státní správy na základě analýzy komplexní komunikace mezi uchazeči o zaměstnání a zástupci zaměstnavatele.

Mezi dílčí cíle bude zahrnuto vypracování:

- 1) teoretické části diplomové práce, která je zpracována na základě studia dokumentů a odborné literatury, týkající se komunikace v oblasti výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců,
- 2) identifikace důležitých prvků komunikačního procesu při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve vybraných ústředních organizacích státní správy,
- 3) srovnání přístupu v komunikaci/rozdílnost v komunikaci.

Výzkumnou otázkou bude, zda a v jakém rozměru je komunikace důležitou dovedností v oblasti personální práce.

Než bude přistoupeno k praktické (empirické) části diplomové práce, budou vysvětleny základní pojmy týkající se personalistiky a personálních činností, studovány odborné knihy a zahraniční články, komparováni autoři.

Teoretická východiska budou zpracována na základě studia dokumentů, odborné literatury a článků za účelem tvorby teoretických východisek práce. Součástí diplomové práce je analýza stávajícího stavu, která vychází také ze studia dokumentů, zákonů a interních vyhlášek.

Praktická – analytická část diplomové práce bude vycházet z vlastních zkušeností na pracovišti, ze zkušeností kolegů v dalších ústředních organizacích státní správy. To bude podloženo rozhovorem s několika zástupci konkrétní ústřední organizace státní správy.

Zároveň bude podchycen i pohled ze strany vybraných nově nastoupivších zaměstnanců, a to dotazníkovým šetřením ve své organizaci a v několika dalších ústředních organizacích státní správy a jejich následná komparace.

Terénní šetření bude zpracováno na základě výstupů z kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní šetření bude podloženo dotazníkovým šetřením (viz Příloha I), které bude formou dotazníku předloženo zaměstnancům v několika organizacích státní správy. Otázky v dotazníku jsou určeny pro zaměstnance dané organizace státní správy a budou se týkat komunikace nově nastoupivšího zaměstnance s personálním útvarem a nadřízeným zaměstnancem v době před konáním výběrového řízení, v průběhu výběrového řízení na danou pozici, období nástupu zaměstnance do zaměstnání a období adaptačního procesu zaměstnance, což je cca 3 – 6 měsíců od nástupu do zaměstnání.

Kvalitativní šetření (viz Příloha II) bude zpracováno z dalších úhlů pohledu k danému tématu, a to z pohledu zástupců personálních útvarů v několika organizacích státní správy. Formou bude polostandardizovaný rozhovor. Otázky se budou týkat komparace procesu výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě. Zda došlo např. k nárůstu byrokracie po tom, co nabyl platnost zákon o státní službě, jak se daná organizace věnuje novým zaměstnancům, s jakými problémy se zaměstnanci na personální útvary či své nadřízené zaměstnance nejčastěji obracejí, zda mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání a je-li v jejich organizaci popsán proces adaptace ve vnitřní normě.

Výsledky budou zhodnoceny, diskutovány a bude stanoven závěr.

3 Teoretická východiska

3.1 Role personálních útvarů veřejné správy v rámci ústředních orgánů státní správy

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Vykonává činnosti poradenské, metodické, administrativní, kontrolní a organizační, v této oblasti poskytuje speciální služby vedoucím zaměstnancům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Personální útvar komunikuje i s mimopodnikovými institucemi (Sakslová, Šimková, 2013, s. 35). Z úvodních slov je zřejmé, že role personálních útvarů v rámci ústředních orgánů státní správy je velmi důležitá pro jakoukoliv činnost, která souvisí s lidskými zdroji. Armstrong (2015, s. 80) uvádí, že součástí personálního útvaru (útvaru lidských zdrojů) jsou personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy.

3.1.1 Hexagon veřejné správy

Odborný článek na internetových stránkách MV ČR o modernizaci veřejné správy sděluje, že není pochyb o tom, že obsah pojmu veřejná správa nelze limitovat výčtem institucí, které správu věcí veřejných vykonávají, ať už na celostátní, krajské či místní úrovni. Chybou by bylo také nahlížet na veřejnou správu jako na množinu všech úředníků, kteří ji vykonávají.

Jako jednu z možností nabízí Ministerstvo vnitra **pohled na veřejnou správu jako na šestiúhelník - hexagon, jehož jednotlivé vrcholy jsou navzájem provázány.**

Občan je asi nejdůležitějším prvkem hexagonu, protože on je klientem veřejné správy, tak je na něj třeba nahlížet - co možná nejvíce mu usnadnit styk s úřady a co možná nejméně mu znepríjemňovat život nadbytečnou regulací. Zároveň je třeba veřejnou správu v maximální možné míře pro občana zprůhlednit, učinit ji otevřenou a umožnit tak občanům participovat na jejích rozhodnutích.

Naproti tomu **úředník je základním stavebním kamenem veřejné správy**. A není podstatné, zda jde o úředníka ministerstva nebo úředníka vykonávajícího státní správu v přenesené působnosti na kraji či obci. Na úředníky by mělo být nahlíženo všude stejně, musí být **vyžadována vysoká kvalita jejich výkonu a průběžné vzdělávání**. Obzvláště velký důraz je třeba klást na **kvalitu řízení na všech úrovních**.

Kvalitní legislativa je základem kvalitní veřejné správy. Je to **hlavní nástroj**, který vláda používá **k ochraně základních společenských hodnot** a k ovlivňování chování občanů či právnických osob. Měla by ovšem být přijímána jen v případech, kdy je to nezbytně nutné, aby nezpůsobovala zbytečnou byrokratickou zátěž, zároveň by **měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější**.

Důležitým aspektem fungování veřejné správy je organizace, tedy způsob a umístění jejího výkonu. Vždy je třeba hledat rovnováhu mezi maximálním přiblížením výkonu veřejné správy občanovi a efektivním vynakládáním veřejných prostředků. Zároveň je důležité, aby bylo možné **co největší množství agendy vyřídit na jednom kontaktním místě - zásada "obíhají informace, nikoliv občan"**.

S tím samozřejmě souvisí i **využití moderních informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě**. Ty je ovšem nutno vnímat pouze jako nástroj změn, nikoliv cíl sám o sobě. Při jejich zavádění se pak často stává, že administrativní zátěž je přesunuta z jednoho subjektu (občan) na subjekt jiný (úřad), cílem by ale měla být spíše minimalizace celkové zátěže pro všechny zúčastněné strany.

O peníze jde pak vždy až v první řadě. Systému rozpočtování, způsobu alokace zdrojů na jednotlivé aktivity v rámci veřejné správy a provázání rozpočtů se strategickými prioritami vlády/ministerstev/zastupitelstev je proto třeba věnovat významnou pozornost.

Všechny snahy o zefektivnění veřejné správy by měly směřovat ke všem zmíněným aspektům veřejné správy - vrcholům hexagonu. Jedině tak lze zajistit skutečně systémové zlepšení (Ministerstvo vnitra ČR).

3.1.2 Personalistika, personální práce, personální činnosti

Dle Sakslové a Šimkové (2013, s. 17) je personalistika v novějším znění pojata jako řízení lidských zdrojů. Z obecného pohledu jde o obsazování pozic v organizační struktuře

nejschopnějšími lidmi. Dle Koubka (2015, s. 13) tvoří personální práce (personalistika) tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Dle Šikýře (2012, s. 16) jsou pojmy personalistika nebo personální práce běžně zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy však mají různý význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci.

Personální práce (personalistika) patří mezi základní manažerské funkce. Tvoří tu část řízení organizace, která se **zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu** (tj. plánování, výběr, rozmísťování, povyšování, odměňování, hodnocení, výchova a vzdělávání, uvolňování atd.) (Sakslová, Šimková, 2013, s. 31). Koubek v 5. rozšířeném a doplněném vydání uvádí, že personální práce není jen manažerská funkce, ale je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. (Koubek, 2015, s. 13). Také upozorňuje na význam personální práce pro organizaci, a to, že personální práce v podobě řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy ekonomické úspěšnosti organizace. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že např. hospodářské výsledky – množství a kvalita výrobků a služeb a samozřejmě i zisk – mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v jiném, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií (Koubek, 2015, s. 40). Armstrong (2015, s. 629) upozorňuje na strategickou roli personálních ředitelů (ředitelů lidských zdrojů), kteří stojí v čele personálních útvarů (útvarů lidských zdrojů), spočívá v podpoře dosahování cílů a naplňování hodnot organizace cestou:

- 1) vytváření a uskutečňování lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace, jsou konzistentní a vzájemně se propojují,
- 2) prosazování strategického přístupu, aby činnosti řízení lidských zdrojů podporovaly podnikání a přidávaly hodnotu,
- 3) zohledňování etického rozměru řízení lidských zdrojů.

Mimořádně důležité také je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se (Koubek, 2015, s. 22).

Personální činnosti (služby, funkce) dle Koubka (2015, ss. 20 - 22) představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí v přibližně následující podobě:

1. Vytváření analýzy pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

3.1.2.1 Další činnosti personálních útvarů v rámci organizace

Personální činnosti se také zaměřují na otázky, související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku.

Hlavním úkolem personálního řízení je, aby byl podnik či instituce výkonný, konkurenceschopný, úspěšný, dosahoval žádoucích cílů a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální činnosti tím, že:

- hledají nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení zlepšují.

Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by optimálně využívaly jeho pracovních schopností, přinášely mu uspokojení z vykonávané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Součástí tohoto úkolu personální práce je i soustavná snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce v podniku, a to vždy s určitým předstihem, ale zároveň i soustavná snaha o přizpůsobování (pokud je to možné) obsahu práce, povahy a struktury pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odbornému zájmu, zdravotnímu stavu aj. jednotlivých zaměstnanců.

- Usilují o optimální využívání zaměstnanců podniku.

Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) zaměstnanců.

- Formují pracovní skupiny (týmy), usilují o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy.

Pracovní skupiny by měly být vytvářeny nejen s ohledem na odbornost jednotlivých pracovníků, ale i s ohledem na jejich osobnost, charakterové vlastnosti. Vztahy v pracovní skupině totiž ovlivňují výkon skupiny i jejich členů, v neposlední řadě pak i stabilitu skupiny. V této souvislosti hrají mimořádnou roli vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí.

- Zajišťují personální a sociální rozvoj zaměstnanců podniku.

V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je pro nás nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu podniku, protože péče o personální a sociální rozvoj zaměstnanců se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. V první řadě jde o péči o rozvoj pracovních schopností (kvalifikace) zaměstnanců, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení zaměstnanců z vykonávané práce, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů a cílů s podnikovými a upevňuje se pozitivní vztah zaměstnance k podniku.

Bez náležité péče o personální a sociální rozvoj zaměstnanců není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly personální práce.

- Dbají na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Dodržování zákonů a pravidel etiky a slušnosti by mělo být vždy v centru pozornosti personální práce. V této oblasti hrozí ztráta dobré pověsti a veřejné instituce bývají více ohroženy než podniky, protože jsou daleko více závislé na každém jednotlivém zaměstnanci. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů v podniku zvyšuje spokojenost i výkon zaměstnanců, snižuje fluktuaci a výrazně usnadňuje získávání nových zaměstnanců.

Výše uvedené poznatky vychází z dlouholetých profesních zkušeností autorky této diplomové práce jako vedoucí oddělení v personálním útvaru ústřední organizace státní správy. V této souvislosti by ráda autorka diplomové práce podtrhla tzv. koncepční, analytickou a metodickou roli personálních útvarů, která je základem pro řízení lidských zdrojů a formování lidského kapitálu na uvedených úřadech. Prioritní úkoly a cíle personálního útvaru při koordinaci řízení lidských zdrojů v organizaci.

Je možno konstatovat, že řízení lidských zdrojů realizované přes personální činnosti se zaměřuje na využití lidského kapitálu zaměstnanců a na jeho zkvalitňování. Významnou měrou k tomu přispívá komunikace.

Jedním z hlavních úkolů personálního řízení je, aby byla organizace (či podnik) výkonná, úspěšná v dosahování žádoucích cílů a aby se její výkon neustále zlepšoval. To velmi záleží právě na lidském kapitálu. A ten zase naopak je závislý na tom, kdo bude vybrán do organizace jako zaměstnanec – čili – jak „zapadne“ mezi stávající zaměstnance. Velký podíl při tomto procesu jsou právě komunikační dovednosti a schopnosti. A proto je nutné, aby zaměstnanci personálních útvarů měli tyto schopnosti a dovednosti na velmi vysoké úrovni. Stejně je tomu tak i při přijímání nových zaměstnanců a při jejich adaptaci. Zaměstnanci personálních útvarů musí být při těchto procesech empatičtí, měli by mít schopnost vcítit se do situace nového zaměstnance a dokázali s ním profesionálně, ale zároveň i empaticky komunikovat.

A právě to je nepřehlédnutelný úkol personálního útvaru v organizaci, jak komunikuje nejen uvnitř i vně organizace. A tím se zabývá tato diplomová práce.

Než bude podrobněji popsána role komunikace a komunikačních dovedností a schopností, je vhodné připomenout i další priority personálních útvarů a oddělení v organizaci.

3.1.3 Lidské zdroje a jejich význam pro organizaci

Jedním z priorit personálních útvarů je zaměření se na lidské zdroje, proto je velmi důležitou součástí i jejich řízení a práce personálních útvarů v organizaci. Lidské zdroje jsou v současné době tím nejdůležitějším a rozhodujícím faktorem úspěšnosti organizace (firmy/podniku). Jejich znalosti, dovednosti a vědomosti často rozhodují o úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Sakslová, Šimková (2013, s. 3) uvádí, že organizace může fungovat jen tehdy, má-li k dispozici následující zdroje:

- a) *materiální zdroje* (budovy, stroje, zařízení, materiál, suroviny, energie)
- b) *finanční zdroje* (využitelné finanční prostředky)
- c) *informační zdroje* (informace, např. o konkurenci, dodavatelích, poptávce, vývoji na trhu práce, atd)
- d) *lidské zdroje* (znalosti, schopnosti a dovednosti lidí v organizaci).

Vlastnictví těchto zdrojů je v současném konkurenčním prostředí nedostačující, stěžejním úkolem řízení organizace je tyto zdroje efektivně využívat a uvádět do souladu (propojovat, vytvářet vzájemné vztahy a vazby) (Sakslová, Šimková, 2013, s. 30).

A právě lidské zdroje jsou dle Sakslové a Šimkové na prvním místě v jakékoliv organizaci či firmě.

3.1.4 Personalista

Vzhledem k tomu, že personální útvar, potažmo zaměstnanci personálního útvaru jsou mezi prvními, kdo jsou v kontaktu s novými (budoucími) zaměstnanci organizace/firmy/podniku, musí splňovat určité dovednosti, aby zvládli komunikaci se zaměstnanci.

Současný personalista musí mít nejen důkladné:

- teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce,
- znalosti v oblasti technik a technologie používané organizací, včetně jejich nejnovějších trendů,

ale zároveň musí také:

- umět se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování podnikové pracovní síly (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativní změny, ekonomické podmínky),

- mít právní a psychologické znalosti,

- ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti a dovednosti, být zaujatý pro svou práci a důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů v organizaci (Sakslová, Šimková, 2013, s. 36).

Armstrong (2015, s. 80) k tomu sděluje, že základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili své schopnosti, zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak v zájmu vlastním, tak v zájmu organizace. K tomu je možno uvést, že Koubek (2015, s. 35) vnímá personalistu, jako pracovníka, který už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a manažery a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí. A nejen, že přestal být pouze administrativním pracovníkem, ale personalista musí registrovat i vývoj moderních technologií, neboť jak uvádějí Snell a Bohlander (2012, s. 13) vývoj moderních technologií má sklon k redukci počtu méně kvalifikovaných pracovních pozic ve prospěch pracovních pozic s požadavkem na významně širší zkušenosti potenciálních zaměstnanců. Obecně vzato, tato tranzice poukazuje na odklon od manuální práce k práci duševní, čili k práci, která vyžaduje rozšíření odpovědností zaměstnance a zahrnutí bohatší sady aktivit, meze které patří plánování, proces rozhodování a řešení nastalých komplikací. A to musí vzít zaměstnanci personálních útvarů v potaz např. i u výběrových řízení při výběru uchazeče o zaměstnání.

Pozorováním bylo zjištěno, že tyto znalosti a dovednosti a v neposlední řadě silně sociální citění jsou podstatnou částí práce personalisty. Sociální citění je další velmi důležitá dovednost personalisty. Bez této dovednosti by bylo nemožné podílet se na řešení konfliktů mezi zaměstnanci. Kocianová (2012, s. 31) vysvětluje, že v organizačním životě lze identifikovat konflikty mezilidské, vnitroskupinové, meziskupinové a další. Interpersonální konflikty v organizacích pramení z rozdílných názorů, přístupů a hodnot, z nejasných pravidel, z překrývajících se pracovních náplní, ze vzájemné závislosti úkolů, z nepřiměřené komunikace, z důvodu časového tlaku, nesplněných očekávání atd.

Dále uvádí, že příčinami těchto konfliktů je soupeření o omezené zdroje, problémy komunikace, rozdílné zájmy a cíle, rozdílné vnímání a přístupy a nedostatečně vyjasněná odpovědnost jednotlivých skupin za určité úkoly Kocianová (2012, s. 31).

3.1.5 Mezilidská komunikace

Umění komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností. V případě využití komunikace v rámci přijímání nových zaměstnanců je to nejdůležitější dovednost zaměstnanců personálních útvarů. Nejen mezi již přijatými zaměstnanci a novými zaměstnanci, ale i mezi spolupracovníky.

Komunikace není jen vysílání signálů a vhodná volba slov. Jde o velmi složitý proces, při kterém je potřeba zvládnout mnoho dalších aspektů – aktivní naslouchání, techniku kladení otázek, nonverbální komunikaci a umění odhadnout partnera ((Pavlaček, 2006, s. 107). V neposlední řadě je komunikace také schopnost řídit rozhovor a schopnost posuzovat integritu, což je dovednost, bez které by výběrové řízení nemělo profesionální úroveň. V personalistice značí komplex výhod nebo naopak rizik potencionálního zaměstnance pro zaměstnavatele.

Komunikace má mnoho různých definic, podle toho, z jakého úhlu je na ní nazíráno. Jedna z možných definic se týká komunikace mezi spolupracovníky. Obecnou definici komunikace nelze jednoznačně stanovit. Z toho důvodu je možné zamyslet se nad definicemi různých autorů odborné literatury, jako je např. Pavlaček nebo Vybíral. Komunikace může být zjednodušeně definována jako soubor mechanismů (formálních i neformálních), které podporují výměnu informací mezi pracovníky v organizaci (Pavlaček, 2006, s. 108).

Etymologie slova komunikace naznačuje, že původní rozumění pojmu bylo širší. Příručky a slovníky dnes sice definují komunikaci například jako „proudění informací z jednoho bodu (ze zdroje) k druhému bodu (k příjemci)“ či jako „přenos nebo vytváření znalostí“ (v knize pod čarou: Viz The New Webster's International Encyclopedia (1994)), ale *communicatio* znamenalo původně „vespolné účastnění“ a *communicare* „činit něco společným, společně něco sdílet“ (In Vybíral, 2009, s. 25).

Komunikace má zpravidla svůj *účel, smysl*. Můžeme také hovořit o *funkci*, kterou chce splnit nebo kterou bezděčně plní. Každá komunikační výměna plní zpravidla jednu či více funkcí. Účelem (funkcí) a rovněž dopadem na příjemce dostává komunikace smysl.

Chtěl jsem někoho pobavit a on se nyní směje? Chtěl jsem někomu poradit a on teď nad mou radou uvažuje? (Vybíral, 2009, s. 31).

Mezi pět hlavních funkcí našeho komunikování bezpochyby patří:

- *Informovat* – předat zprávu, doplnit jinou, „dát ve známost“, oznámit, prohlásit ... (informativní funkce).

- *Instruovat* – navést, zasvětit, naučit, dát recept ... (instruktážní funkce).

- *Přesvědčit*, aby adresát (po)změnil názor: získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit ... (persuazivní funkce).

- *Vyjednat, domluvit (se)* – řešit a vyřešit, dospět k dohodě (funkce vyjednávací nebo operativní).

- *Pobavit* – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit ... (funkce zábavní). (Vybíral, 2009, s. 31).

Stejně tak je možné mezilidskou komunikaci rozřadit podle prostředí a role. Vybíral (2009, s. 39) se zamýšlí nad rozdělením komunikace dle druhů a nad tím, jak odlišná může být takto:

- a) intimní párová komunikace v soukromí, kdy partnery nikdo nesleduje;
- b) soukromá komunikace partnerů, když jsou exponováni na veřejnosti;
- c) jednostranně řízená komunikace s rozdělenými rolami (interview, výslech, přijímací pohovor, rozhovor nadřizené s podřízeným);
- d) neformální, neřízená komunikace v malé primární skupině (rodina, příbuzenstvo);
- e) formální, řízená, zdvořilá komunikace v malé skupině (porada na pracovišti);
- f) komunikace samotného člověka na veřejném prostranství (vystoupení na předvolebním mítinku, ale také „podpisy“ zanechávané na fasádách, graffiti, vylepování nálepek);
- g) komunikace člověka v davu (fanoušci);
- h) komunikace při obchodování, uzavírání smluv apod.;
- i) komunikace prostřednictvím masmédií (živě vysílané telefonáty do rozhlasového pořadu);
- j) interkulturální komunikace (s cizincem, v cizím prostředí) (Vybíral, 2009, s. 39).

Právě bod c) a částečně bod h) je velmi důležitý pro komunikaci mezi zaměstnanci především personálních útvarů (organizací) a adeptem či nově nastoupivším pracovníkem, a který se týká tématu této diplomové práce.

V rámci procesu výběru, přijímání a adaptace je nutné se vyhnout nešvarům, které jsou běžné, ale ztěžují komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Pavlaček uvádí, že komunikaci ztěžují následující skutečnosti:

- příjemce informace slyší pouze to, co chce slyšet;
- sdělovatel a příjemce informace mají rozdílné představy;
- příjemce ignoruje konfliktní informace;
- slova mají rozdílný význam;
- jsou kladeny sugestivní otázky:

„*Nemyslíte, že ...?*“;

- během komunikace moralizujeme, nebo rozdáváme rady:

„*Měl byste...*“ „*Já bych to tak udělal ...*“;

- považujeme se za učitele:

„*Je Vám jasné, že ...*“, „*Ano, ale ...*“;

- kritizujeme:

„*Tak přece nemůžete argumentovat ...*“;

- zesměšňujeme:

„*Takhle mluví odborník ...*“;

(Pavlaček, 2006, s. 108).

Vybíral (2009, s. 41) také upozorňuje, že kontext komunikace se proměňuje podle toho, které modality jsou aktuálně „ve hře“. Komunikaci většinou ovlivňuje:

- čas, kdy a po který k ní dochází: kolik času na komunikační výměnu máme, ale i v jakém čase jsme se ke komunikaci sešli nebo jak s časem zacházíme;

- prostor a prostorové aranžmá (uspořádání), v němž se uskutečňuje;

- jaký význam přiřazuje komunikaci každý z jejích účastníků (významové proměnné);

- přítomnost emocí (emoční proměnné);

- vztahové proměnné (dominance, podřízenost, rivalita, komplementarita; mluvím s někým, koho neznám; komunikace v dlouhodobém vztahu);

- situační rámec „systému“, např. momentální přítomnost či nepřítomnost toho, o němž se mluví;

- existence kontinuity, jíž je komunikace součástí (jde např. o dílčí výměnu v dlouhodobě trvající komunikaci; budeme se moci ke komunikaci vrátit/již na ni nebude

možné navázat; komunikace má svou „historii“ – v minulosti již vícekrát ztroskotala apod). (Vybíral, 2009, ss. 41 – 42).

Nejen při přijímání nových zaměstnanců je vhodné si uvědomovat, že otevřenou komunikaci podporuje umění naslouchat, což se projevuje několika způsoby, jako např. kladením otevřených otázek, schopností respektovat názor druhé strany jak verbálním, tak neverbálním (mimika, gestikulace a držení těla) způsobem (Pavлак, 2006, s. 108). To samozřejmě platí i v dalších oblastech života člověka.

3.1.6 Získávání, výběr a přijímání pracovníků - všeobecně

Získávání, výběr a přijímání pracovníků je zařazeno na jedno z předních míst v hierarchii úkolů a priorit personálních činností organizace. Dle Koubka (2015, ss. 20 – 21) je toto pojem, do kterého patří příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště. (Koubek, 2015, ss. 20 – 21).

Dvořáková (2012, ss. 150 - 151) uvádí, že cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Výběr se provádí při rozhodování o přijetí pracovníka z vnějších zdrojů i při rozhodnutí o povyšování, interní mobilitě a propouštění.

3.1.6.1 Získávání pracovníků/zaměstnanců

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech

v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdá se i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2015, s. 126).

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2015, s. 126).

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace, kteří buď mají sami zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolňováni v souvislosti s úsporami pracovních sil či organizačními změnami v organizaci (Koubek, 2015, s. 127).

Stejně tak to mohou být zaměstnanci, kteří byli přijati do dané organizace na dobu určitou jako zástup za mateřskou či rodičovskou dovolenou nebo neplacené volno jiného zaměstnance a chtějí sami přejít na pracovní místo, kde je doba neurčitá nebo jejich vedoucí pracovníci oceňují jejich pracovní kvality a nemají zájem s takovými pracovníky ukončit pracovní poměr, když vyprší jejich doba určitá.

I k tomu všemu slouží komunikace mezi odbornými útvary a personálním útvarem organizace, resp. zaměstnanci personálního útvaru. Personální útvar (samozřejmě vedle útvaru, kde je zaměstnanec zařazen) má velmi důležitou roli i pro zaměstnance na rodičovské dovolené. Zatímco útvar, kde je zaměstnanec/zaměstnankyně zařazen/a poskytuje informace o odborné stránce, např. o vývoji odborných legislativních norem, personální útvar má zpravidla plnit základní informační povinnost jménem zaměstnavatele vůči tomuto zaměstnanci. V případě organizačních změn, které se dotýkají i útvaru se zaměstnancem na rodičovské dovolené, nelze takovému zaměstnanci dát výpověď (zákoník práce)¹.

¹ zákon č. 262/2006, Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 54

Vzhledem k tomu, že v diplomové práci je uváděn jak výraz pracovník, tak zaměstnanec, je možno podotknout, že dle Koubka (2015, s. 327) představuje „pracovník“ širší pojem než „zaměstnanec“. Zatímco mezi zaměstnance patří pouze osoby, jejichž vztah k organizaci je upraven pracovní smlouvou, mezi pracovníky patří i osoby, které pro organizaci pracují na základě jiného dokumentu (např. dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti) nebo pracují na základě jmenování či členství (např. u družstevních organizací). Mezi pracovníky patří i majitelů podniku, kteří v něm sami pracují, přičemž v jejich případě rozhodně nelze použít termínu „zaměstnanec“ (Koubek, 2015, s. 327). K tomu lze dodat, že dle Šikýře (2012, s. 21) pojem **zaměstnanec** užívaný zákoníkem práce je běžně zaměňován s pojmem **pracovník**, který však zákoník práce nezná. Podobně zákoník práce nezná pojem **vedoucí pracovník**, ale užívá pojem **vedoucí zaměstnanec**.

3.1.6.2 Výběr pracovníků/zaměstnanců

Smyslem výběru zaměstnance je posoudit vhodnost každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Porovnávají se požadavky pracovního místa (tj. jeho popis a specifikace) s předpoklady uchazeče (tj. znalosti, dovednosti a další vlastnosti) (Sakslová, Šimková, 2013, s. 94).

Sakslová, Šimková (2013, s. 92) připomíná, že v průběhu přípravy i vlastního provedení výběrového procesu, by měly platit důležité zásady (např. zákaz diskriminace, ochrana informací a dodržování platných zákonů). Výběrové řízení by mělo být rovněž dobře organizačně zajištěno. Dodržování uvedených zásad přispívá jednak ke kvalitě

Zákaz výpovědi podle § 53 se nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci

a) pro organizační změny uvedené v § 52 písm. a) a b); to neplatí v případě organizačních změn uvedených v § 52 písm. b), jestliže se zaměstnavatel přemísťuje v mezích místa (míst) výkonu práce, ve kterých má být práce podle pracovní smlouvy vykonávána,

b) pro organizační změny uvedené v § 52 písm. b); to neplatí v případě těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně, která čerpá mateřskou dovolenou, nebo zaměstnance v době, kdy čerpá rodičovskou dovolenou do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou,

c) z důvodu, pro který může zaměstnavatel okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud nejde o zaměstnankyni na mateřské dovolené nebo o zaměstnance v době čerpání rodičovské dovolené do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou; byla-li dána zaměstnankyni nebo zaměstnanci z tohoto důvodu výpověď před nástupem mateřské dovolené (rodičovské dovolené) tak, že by výpovědní doba uplynula v době této mateřské dovolené (rodičovské dovolené), skončí výpovědní doba současně s mateřskou dovolenou (rodičovskou dovolenou),

d) pro jiné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci [§ 52 písm. g)] nebo porušení jiné povinnosti zaměstnance stanovené v § 301a zvláště hrubým způsobem [§ 52 písm. h)]; to neplatí, jde-li o těhotnou zaměstnankyni, zaměstnankyni čerpající mateřskou dovolenou, nebo o zaměstnance anebo zaměstnankyni, kteří čerpají rodičovskou dovolenou.

výběrového řízení, může také minimalizovat pozdější stížnosti ze strany odmítnutých uchazečů. Základní zásadou výběru zaměstnanců by však mělo být rozhodování na základě skutečných schopností a předpokladů uchazeče. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 92).

Dle Dvořákové a kol., (2004, s. 139) je výběr zaměstnanců personální činnost navazující na získávání zaměstnanců. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat tak dlouho, jak se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje *produktivitu práce* a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí *metod výběru*, které organizace požaduje, protože dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo požadovanými pracovními způsobilostmi.

Dále se dle Dvořákové a kol. (2004, s. 139) při výběru uplatňuje kombinace rozmanitých metod, protože neexistuje jedna obecně použitelná nebo nějaká velice validní, pokud jde o rozpoznání vhodnosti žadatele pro obsazované místo. Smyslem takové kombinace je co nejvíce zvýšit pravděpodobnost výpovědí o přednostech a slabinách uchazeče, např. ověření referencí se spojuje s různými variantami výběrového rozhovoru a psychologickými testy.

V dobře řízených organizacích mají vedoucí pracovníci – bezprostřední nadřízení obsazovaného místa – rozhodující roli ve výběru pracovníků a bývají to oni, kdo nakonec rozhodují o výběru konkrétního uchazeče. Personalisté a ostatní účastníci výběru pracovníků poskytují servis a svá doporučení. Je to logické, bezprostřední nadřízený odpovídá za práci na obsazovaném pracovním místě/v obsazované roli a musí mu být poskytnuta možnost, aby rozhodoval o výběru zaměstnance (Koubek, 2015, s. 31). Na tomto místě je vhodné doplnit, že personalisté velmi úzce spolupracují s odbornými útvary při vytvoření profilu budoucího zaměstnance. Proto je optimální, když je souhrn těchto profilů trvale v platnosti a je vydán např. vnitřním předpisem organizace.

Dle Koubka (2015, s. 179) je jednou z forem metod výběru pracovníků výběrový pohovor či také rozhovor, který je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující většiny teoretiků i praktiků nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků (Koubek, 2015, s. 179).

A právě i při této fázi hraje opět komunikace – verbální i neverbální – velmi důležitou roli, neboť jak působí členové výběrové komise na uchazeče, tak uchazeč

na výběrovou komisi patří k okamžikům, které rozhodnou o tom, zda bude uchazeč vybrán či nikoliv. Stejně tak uchazeč se rozhoduje, zda bude pokračovat v ucházení se o práci v té které organizaci, či zda skončí účastí na výběrovém řízení a již se nebude chtít stát zaměstnancem v dané organizaci.

Dle Koubka (2015, s. 179) se také v poslední době mluví i o *čtvrtém cíli pohovoru*, totiž *založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem* a vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. (Koubek, 2015, s. 179). Což zcela dokládá důležitost komunikace mezi lidmi a někdy je první dojem rozhodujícím ukazatelem ve vytváření budoucích vztahů.

3.1.6.3 Výběr zaměstnance dle zákoníku práce a zákona o státní službě – srovnání

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje v § 30, odst. 1, že výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu.²

Oproti tomu, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, stanovuje v § 25 celou řadu podmínek, které musí žadatel splňovat³, než se může přihlásit

² zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, §30

(1) Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu

³ zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, § 25

(1) Žadatel o přijetí do služebního poměru musí

a) být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru,

b) dosáhnout věku 18 let,

c) být plně svéprávný,

d) být bezúhonný,

e) dosáhnout vzdělání stanoveného tímto zákonem a

f) mít potřebnou zdravotní způsobilost.

(2) Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Žadatel, který není státním občanem České republiky, má nárok na náhradu nákladů, které uhradil za jednu účast na zkoušce z českého jazyka, služebním úřadem, na který se hlásí. Obsah a rozsah zkoušky stanoví Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vyhláškou.

(3) Za bezúhonného se nepovažuje ten, kdo byl pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin nebo pro trestný čin proti pořádku ve věcech veřejných z nedbalosti, pokud odsouzení nebylo zahlazeno nebo pokud se na pachatele nehledí, jako by nebyl odsouzen; jestliže trestní stíhání pro takový trestný čin bylo podmíněně zastaveno nebo bylo-li rozhodnuto o schválení narovnání a zastavení trestního stíhání, je předpoklad bezúhonnosti splněn až po uplynutí 5 let ode dne nabytí právní moci těchto rozhodnutí.

(4) Vláda může v rámci systemizace stanovit služební místa, u kterých je s ohledem na ochranu veřejného zájmu nezbytným požadavkem státní občanství České republiky.

do výběrového řízení. Od roku 2019 je zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, v části, která se týká výběrových řízení, ještě upřesněn *Metodickým pokynem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení.*

Ze znění těchto předpisů vyplývá, že výběr zaměstnance v režimu zákoníku práce je pro zaměstnavatele i pro uchazeče procesně jednodušší a časově kratší než v režimu zákona o státní službě. Přesto je vhodné, aby měla organizace určená pravidla pro konání výběrového řízení – např. vnitřním předpisem, a to i v případě konání výběrových řízení v režimu zákoníku práce.

Jedním z dalších úkonů při výběru uchazeče o zaměstnání je osobní pohovor. I v tomto případě je bezpodmínečně nutné dodržovat určitá pravidla – např. klást stejné otázky všem uchazečům výběrového řízení. Stejně tak jsou zakázány tzv. diskriminační otázky, ať už je to v režimu zákoníku práce nebo zákona o státní službě. Mezi tyto otázky patří např. otázky týkající se věku, zdraví, sexuální orientace, náboženství, politické orientace, manželského a partnerského vztahu, počtu dětí, národnosti, doba praxe, zda je uchazeč kuřák, atd.

Osobní pohovor je také jiný v režimu zákoníku práce, kdy je možno vést ho nestrukturovanou formou. Témata nemusí být dopředu přesně určena, zatímco v režimu zákona o státní službě jsou otázky dopředu připraveny v hodnotících tabulkách. Jsou v nich jak otázky personalistické (ty se nehodnotí a pokládá je zástupce personálního útvaru), tak odborné, které už se hodnotí body na předem určené bodové škále a pokládá je zástupce útvaru, kam se uchazeč hlásí.

Tato část výběru budoucího zaměstnance se velmi dotýká personalistů z pohledu komunikace. Neboť „ukočírovat“ jak členy komise, tak (většinou) nervózního uchazeče v přijatelné míře je velkou psychickou zátěží pro zástupce personálního útvaru. Nejenže je nutné udržet časový limit, ale také diskusi na určité pracovní úrovni, zároveň se neodklánět od tématu a v případě diskriminačních otázek včas zasáhnout. Na tom se projevuje zkušenost a trpělivost a komunikační dovednost personalisty.

(5) Služební orgán může služebním předpisem stanovit pro služební místo požadavek

- a) úroveň znalosti cizího jazyka, odborného zaměření vzdělání nebo jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby,
- b) způsobilosti mít přístup k utajovaným informacím podle právního předpisu upravujícího ochranu utajovaných informací.

3.1.6.4 Profil pracovníka/zaměstnance

Dle Dvořákové (2004, s. 97) je profil pracovníka odvoditelný z popisu pracovního místa. Slouží při výběru zaměstnanců jako měřítko pro posouzení vhodnosti uchazeče o práci. Hodnotí se faktory, jako první dojem, odborné znalosti, přirozené vlohy, zájmy a aktivity, osobní vlastnosti, obecné zázemí, motivace k práci a očekávání zdraví, z hlediska jejich významu pro pracovní výkon i sociální adaptaci, tj. zda jsou zásadní či žádoucí. Profil žadatele se zaznamenává do formuláře, kde se evidují i okolnosti, které je diskvalifikují a minimálně přijatelná úroveň testů, je-li uplatněn.

K tomu je možno využít výběrové testy, které se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobností, nadání nebo vědomostí. Psychologické texty představují nástroje měření, proto se často označují jako psychometrické texty: „psychometrický“ souvisí s měřením psychických jevů.

Psychometrické testy měří inteligenci nebo osobnost. Základem psychometrických testů jsou systematické a standardizované postupy, které měří rozdíly v individuálních charakteristikách, což umožňuje poznat jednotlivé uchazeče a předpovědět, do jaké míry budou svěřenou práci vykonávat úspěšně. (Armstrong, 2015, s. 288).

Jedním z výzkumů, který se zaměřil na to, jak mohou konkrétní aspekty emoční inteligence podporovat nebo bránit angažovanosti jako funkce psychologických zdrojů u zaměstnanců byla studie, která zkoumala, jak jednotlivé aspekty Trait Emotional Intelligence předpovídaly úroveň zapojení u vzorku tří set šesti zaměstnanců v odborném článku *What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement* v *Elsevier*, 2020. Strukturální rovnice modelování odhalila, že přístup na úrovni aspektů vysvětlil téměř dvojnásobek rozptylu v zapojení v porovnání s globálním zastoupením emoční inteligence. Výsledky konkrétně odhalily, že zaměstnanci s vyšším dispozičním štěstím, kteří dobře ovlivňují emoce ostatních (řízení emocí), jsou motivováni interní potřebou dosažení (sebemotivace), ale kteří zažívají větší výkyvy emocí (regulace emocí), zažívají vyšší úroveň zapojení. Tvrdí se, že tyto vlastnosti fungují jako osobní zdroj zaměstnance, který usnadňuje zkušenosti se zapojením.

Mezi další typy výběrových testů patří testy schopností a testy způsobilosti. (Armstrong, 2015, s. 288).

3.1.6.5 Přijímání nového zaměstnance do služebního/pracovního poměru

Dle Dvořákové, (2004, s. 102) se bere přijetí zaměstnance jako výsledek výběru zaměstnance, který je vytipovaný jako nejvhodnější kandidát pro obsazení daného pracovního místa, zatímco dle Koubka (2015, s. 189) přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace (Koubek, 2015, s. 189).

I v případě přijímání nového pracovníka do pracovního či služebního poměru je komunikace jedním z nejdůležitějších faktorů. Týká se to především personálních útvarů, jejichž zaměstnanci jsou mezi prvními, kteří „zasvěčují“ nového pracovníka do chodu organizace. Informují zaměstnance, kam se mají dostavit, na koho se obrátit, které dokumenty vyplnit – kde, co a jak vypsát, přečíst či podepsat, na koho se obrátit v případě potřeby.

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, § 32 stanovuje, že při přijetí nového státního zaměstnance do služebního poměru, je součástí přijímacího řízení složení služebního slibu před služebním orgánem. Vzor je Přílohou III této diplomové práce. Dle pokynu MV ČR v den nástupu do služby je státní zaměstnanec povinen vykonat před služebním orgánem služební slib. Je vykonán, jestliže po přečtení slibu prohlásí státní zaměstnanec „Tak slibuji!“ a podepíše se na úředním záznamu o složení služebního slibu⁴.

⁴ zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, § 32
Služební slib

(1) Státní zaměstnanec skládá služební slib v den nástupu do služby.

(2) Služební slib zní: „Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“

(3) Služební slib se skládá před služebním orgánem.

(4) Služební slib je složen, jestliže po přečtení slibu prohlásí státní zaměstnanec „Tak slibuji!“ a podepíše se na úředním záznamu o složení služebního slibu. V úředním záznamu o složení služebního slibu musí být uvedeno datum a místo složení služebního slibu. Úřední záznam o složení služebního slibu se založí do osobního spisu státního zaměstnance.

Stejně tak tomu je i v případě skončení služebního/pracovního poměru zaměstnance. I v tomto případě jsou zaměstnanci personálních útvarů těmi posledními, kteří jednají v pracovních záležitostech se zaměstnancem. Jsou těmi, kteří mu předávají potřebné doklady např. pro Úřad práce, zápočtový list, atd. I tato činnost vyžaduje velkou komunikační dovednost a diplomacii ze strany personalistů. Zvláště v případě, že zaměstnanec neodchází po vzájemné dohodě.

3.1.6.6 Období adaptace zaměstnanců

Období adaptace zaměstnance na jeho nové pracovní pozici/pracovním místě je velmi citlivá záležitost. Péče o něj je neméně tak důležitá, jako správný výběr zaměstnance při výběrovém řízení. Adaptace, čili zapracování, není jen schopnost aplikovat své dosavadní znalosti do praxe, ale také orientace v novém pracovním prostředí, seznámení se s novými pracovními povinnostmi, vytvářením si vztahů ke spolupracovníkům.

Dle Dvořákové (2004, s. 1) je adaptace proces přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám, ale i působení člověka na své prostředí, aby ho přizpůsoboval svým potřebám, zájmům a hodnotám. V pracovním vztahu je adaptace procesem, při kterém se pracovník vyrovnává s požadavky pracovních úkolů a se začleňováním do sociálních vztahů *pracovní skupiny* i organizace. *Adaptovanost* zaměstnance je však ovlivněna jeho osobními předpoklady, včetně adaptability, tj. jedinečné schopnosti adaptovat se na pracovní prostředí a *podnikovou kulturu*, což je *způsobilost* nutná k jeho *zaměstnatelnosti*.

Saksllová, Šimková (2013, s. 93) definují adaptaci jako proces přizpůsobování organismu podmínkám prostředí. Obvykle se hovoří o dvou rovinách adaptace:

- *adaptace pracovní (profesní)*, jejímž výsledkem je přizpůsobování se nárokům a podmínkám pracovní činnosti a vyrovnání (soulad) osobních předpokladů s požadavky pracovního místa,

- *adaptace sociální* – měla by vést k úspěšnému začlenění do sociálních vztahů, k identifikaci se sociálními normami a hodnotami skupiny, k respektování tradic a kultury organizace (Saksllová, Šimková, 2013, ss. 93 – 94).

(5) Bylo-li složení služebního slibu odmítnuto nebo byl-li složen služební slib s výhradou, služební poměr se považuje od počátku za neexistující.

Adaptační proces by měl být systematický, měl by být pomocníkem k formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli. Období adaptačního procesu z časového pohledu je možno určit jako délka zkušební doby, což je v režimu zákoníku práce většinou 3 měsíce a v režimu zákona o státní službě 6 měsíců. Začátek adaptačního procesu je možno brát od nástupu zaměstnance do zaměstnání.

Koubek (2015, s. 192) definuje adaptační proces tak, že orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně). Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. (Koubek, 2015, s. 192).

Jde vlastně o řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci. (Koubek, 2015, s. 192).

Dále Koubek připomíná, že v každém případě je třeba poskytnout novému pracovníkovi všechny informace, které se jej jako pracovníka organizace a osoby zařazené na určité pracovní místo týkají (Koubek, 2015, s. 192).

Také při procesu adaptace hraje personální útvar organizace nemalou roli. Je nápomocen novému zaměstnanci/pracovníkovi s dobou, kdy se pracovník/zaměstnanec tzv. „rozkoukává“ v nové organizaci a zvyká si na firemní kulturu organizace. To potvrzuje i Koubek (2015, s. 192), kdy říká, že součástí orientace jsou již informace obsažené v pracovní smlouvě i v ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi, zabezpečovaném pracovníkem personálního útvaru a bezprostředním nadřízeným během procesu přijímání pracovníka (Koubek, 2015, s. 192). Neboť kromě zaměstnanců personálního útvaru je bezprostředně nadřízený další neméně důležitou osobou, která spojuje nového pracovníka s organizací, a se kterou komunikuje v období své adaptace.

Dle Sakslové, Šimkové (2013, s. 93) je přijímání zaměstnanců velmi důležitou činností, která vede ke vzniku vzájemných práv a povinností. Přijetí zaměstnance není jednorázovým aktem v podobě podpisu pracovní smlouvy, ale představuje celou sérii

úkonů. Po nástupu na nové pracoviště nastává pro zaměstnance důležitá etapa poznávání nového prostředí a získávání informací. Tento proces je označován jako tzv. **orientace**, na něž navazuje proces přizpůsobení se, tj. **adaptace**. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 93).

Novému zaměstnanci je třeba poskytnout informace zaměřené zejména na tři oblasti orientace:

- *celopodniková orientace* – zaměřená na seznámení zaměstnance s organizací (informace týkající se historie, cílů a strategie organizace, její struktury, charakteru výroby či služeb, odměňování, sociálních výhod, otázek bezpečnosti, informačního systému atd.),

- *útvarová orientace* se týká seznámení s pracovištěm (informace týkající se např. struktury pracoviště, jeho úkolů a specifík, spolupracovníků),

- *orientace na pracovní místo* – seznámení s prací (např. detailní vysvětlení práce, seznámení s umístěním pracoviště, s normami pracovního výkonu, s pracovní dobou a režimem práce, předání nezbytného zařízení, upozornění na problémy atd.) (Sakslová, Šimková, 2013, s. 93).

Proces orientace je třeba cílevědomě řídit. Na jeho průběhu by měli spolupracovat vedoucí zaměstnanci s personálním útvarem. Důležitou roli hrají také spolupracovníci. Kromě poskytování informací a materiálů se doporučují různé pohovory (s nadřízeným, spolupracovníky, specialisty, garanty atd.), instruktáže, školení atd. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 93). Často bývá jako osoba zodpovědná za adaptaci nového zaměstnance určen jiný zaměstnanec – kolega nového zaměstnance, který má podobnou pracovní náplň. Výhodou v tomto případě je, že tento má zpravidla větší přehled o konkrétních požadavcích na pracovní činnosti a současně není zahlcen operativním řízením, na rozdíl od vedoucího zaměstnance. I v tomto případě komunikace hraje velkou roli i na neformální úrovni adaptace nového pracovníka, a to v rámci sžívání se s ostatními spolupracovníky. Období adaptace na neformální úrovni úzce souvisí s pracovními vztahy.

Adaptační proces ve větších organizacích bývá završen přezkoušením, a to ještě před ukončením zkušební doby.

3.1.6.7 Pracovní vztahy

Při jakémkoliv kontaktu jednoho člověka s jiným, při jakékoliv lidské činnosti se mezi lidmi vytvářejí vztahy, které mohou mít širokou škálu kvality, od vyloženě pozitivních až k vyloženě negativním vztahům. Přitom může jít o běžné **neformální vztahy** příležitostné povahy, odrážející mnohdy charakteristiky osobnosti účastníků, ale i o

vztahy formální, upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buď pouze v rámci skupiny či v rámci organizace (např. pracovní řád) nebo platnými celostátně (zákony upravující oblast práce – např. zákoník práce nebo zákon o státní službě, popřípadě další oblasti jako např. oficiálně přijatá Listina práv a svobod či dokonce s mezinárodní působností (např. Všeobecná deklarace lidských práv) (Koubek, 2015, s. 325).

Význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci je mimořádný. Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesnadno předvídá a plánuje, v němž se obtížně plní vytyčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, stávek, porušování kázně všeho druhu, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních a kontraproduktivních jevů častější než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy, v organizacích, které vytváření pracovních vztahů věnují náležitou péči. (Koubek, 2015, s. 326).

3.1.6.8 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky má vliv na efektivnost řady personálních činností. Je nedílnou součástí organizace a její atraktivity. Koubek připomíná, že už při vytváření pracovních míst či rolí je třeba konfrontovat pracovní úkoly s pracovními podmínkami (Koubek, 2015, s. 360). Také je nutné vzít v úvahu, že nedílnou součástí péče o pracovníky je i pracovní prostředí. Kahle (2004, s. 157) v tomto případě uvádí, že personalista musí spolupracovat s řadou odborníků. Začátek je již při projektování provozních budov a místností, které by nemělo pamatovat jen na účelné uspořádání z hlediska provozu, ale i podmínek lidí, kteří v nich budou pracovat. Dále Kahle uvádí (2004, s. 157), že nejde jen o dodržování příslušných norem pro vybavení pracovišť z hlediska hygieny a zdravotně bezpečné práce, ale i o celkový vzhled pracovišť, estetiku, útulnost, funkčnost, vhodné osvětlení a odhlučnění místností pro odpočinek. I to je součástí práce personalisty v organizacích v rámci péče o pracovníky.

V případě získávání a výběru pracovníků péče o pracovníky ovlivňuje to, jak lidé vnímají pracovní atraktivnost organizace. To se pak odráží v efektivnosti získávání, a tím i výběru pracovníků. Proto také informace o zajímavých formách péče o pracovníky bývá součástí nabídky zaměstnání (inzerátu). Problémy se získáváním pracovníků také často obracejí pozornost vedení organizace k oblasti péče o pracovníky (Koubek, 2015, s. 360). A opět v této souvislosti je nutné připomenout, že personální otázky, mezi které péče o pracovníky patří, a odpovědi na ně při výběrových řízeních se týkají zástupců personálních útvarů, kteří jsou mezi prvními, kteří seznamují uchazeče o zaměstnání s různými benefity dané organizace pro zaměstnance.

V případě organizace státní správy jsou veškeré benefity dané organizace stanoveny ve vnitřním předpisu, např. v Kolektivní smlouvě – vztahující se na zaměstnance vedené v režimu zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, nebo Kolektivní dohodě - vztahující se na státní zaměstnance vedené v režimu zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Jak Kolektivní smlouvu, tak Kolektivní dohodu uzavírá za zaměstnance/státního zaměstnance se zaměstnavatelem odborová organizace. Je to dvoustranný pracovněprávní úkon, je písemný a obsahuje pracovní/služební podmínky pro zaměstnance/státního zaměstnance.

Mezi oblíbené benefity pro zaměstnance patří pružná pracovní doba, stravování v jídelně přímo v budově, stravovací poukázky v případě, že není k dispozici jídelna, možnost ubytování v ubytovně pro zaměstnance, indispoziční volno (tzv. sick day), možnost čerpání finančních limitů z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), možnost zkráceného úvazku u zaměstnanců pečujících o děti, které stanovuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 241, a zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, §§ 116 -121 nebo možnost umístit dítě do školky při organizaci.

3.1.6.9 Možnosti následného vzdělávání – odborného, povinného v rámci adaptace pracovníka

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je významnou oblastí systému personálního řízení. Úkolem personálního řízení je sledovat průběžné přizpůsobování schopností lidí nárokům pracovních míst, tj. prohlubování jejich schopností i jejich rozšiřování vzhledem k požadované flexibilitě v rámci organizace. Systémy vzdělávání v organizacích zahrnují i vzdělávání v rámci adaptace nových pracovníků a případné rekvalifikace. Personální

specialisté či specialisté ve vzdělávání v organizacích by se měli podílet na určování strategie a politiky vzdělávání pracovníků, vytvářet organizační a institucionální předpoklady vzdělávání a zajišťovat jeho odbornou úroveň (Kocianová, 2012, s. 37).

Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování. (Koubek, 2015, s. 357). Dle Kocianové (2012, s. 37) lze uvést, že cílem dalšího profesního – odborného - vzdělávání je rozvoj schopností člověka vyžadovaných pro výkon určitého povolání, má přímou vazbu na profesní uplatnění, a tím na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování souladu mezi reálnou pracovní způsobilostí jedince a nároky na výkon konkrétní profese, tudíž neustálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka a kvalifikovanosti práce.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci, nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci. To vede především k efektivnějšímu získávání pracovníků a ke snižování fluktuace. (Koubek, 2015, s. 357). To potvrzují i autoři odborného článku *The personnel competence qualification formation in the agro-industrial complex production systems: managerial aspect*, kteří uvádí, že pracovní potenciál zaměstnance není konstantní hodnotou; neustále se mění. Lidská výkonnost a kreativita zaměstnanců se shromažďují v průběhu zaměstnání, zvyšují se v průběhu rozvoje znalostí a dovedností a zlepšují se v důsledku změn pracovních a životních podmínek. Formování přístupu ke kompetencím je zobecněno. Je vyjasněna role pracovních kategorií „kompetence“ a „kvalifikace pracovníků“ při uplatňování profesních standardů. Odborné standardy jsou důležité pro vzdělávací sektor jako základ pro formování vzdělávacích programů na všech úrovních odborného vzdělávání, vývoj metodických materiálů a výběr forem a metod vzdělávání v systému profesního vzdělávání. Používání kvalifikace personálu souvisí se změnami v pracovní povaze a obsahu, dostupnosti odborného vzdělávání a vzdělávání se. Autoři dochází k závěru, že zaměstnavatel by měl provádět rekvalifikace zaměstnanců, protože je to podmínka realizace klíčových činností a rozšíření inovativní vnímavosti organizace. Na základě toho se kvalifikace personálu považuje za hlavní kategorii v personálním řízení.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) **Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci**

pracovního místa...). Jde v podstatě o tzv. doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

- b) **Zvyšování flexibility pracovníků** tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transverzální).
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné **rekvalifikační procesy** v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání profesí, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práce na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je **nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci** apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v proces, který se nazývá **orientace pracovníka**. Také tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.
- e) **Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka**, tedy vlastnosti, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, zájmy, postoje a normy) a tedy motivaci pracovníka, a odrážení se i ve vztazích na pracoviště, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní výkon. (Koubek, 2015, ss. 253 – 254).

Dále dle Koubka (2015, s. 254) je třeba rozlišovat pojmy „**formování pracovních schopností člověka**“ a „**formování pracovních schopností pracovníka**“, zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka

konkrétní organizace. Jde o aktivitu, jež souvisí s prací, kterou pracovník vykonává, či s organizací, ve které pracuje, o aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce. (Koubek, 2015, s. 254).

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) **oblast všeobecného vzdělávání** (formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita organizací. Je to oblast řízená a kontrolovaná státem.
- b) **oblast odborného vzdělávání** (oblast **formování kvalifikace** nebo také **oblast odborné/profesionální přípravy**) se ve světě vžilo označení **training** (v širším slova smyslu). Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností i jejich aktualizace či přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak **základní přípravu na povolání**, jednak **doškolení** neboli **prohlubování kvalifikace**.
- c) **oblast rozvoje** (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Je orientována na **získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání**. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Kromě formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování osobnosti jedince. Koubek (2015, s. 257) konstatuje, **že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci**. Pokud jde o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizací, mluvíme o **rozvoji pracovníků**. (Koubek, 2015, ss 255 – 257).

Organizace státní správy jako zaměstnavatel se řídí povinnostmi, které jí ukládá zákoník práce a zákon o státní službě. V případě státních zaměstnanců se jedná o § 107

zákonu č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, o prohlubování vzdělání⁵, doplněné ještě tzv. Individuálním vzdělávacím plánem (IVP), který se stanovuje pro každý kalendářní rok, a to buď při nástupu státního zaměstnance do služebního poměru nebo v rámci tzv. Pravidelného výročního hodnocení státního zaměstnance, ve kterém se kromě IVP stanovují i rozvojové cíle státního zaměstnance.

Pro zaměstnance v režimu zákoníku práce je vhodné řídit se § 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, který upřesňuje, co patří mezi odborný rozvoj zaměstnanců⁶. Nicméně, v případě, že jsou v organizaci jak zaměstnanci v režimu zákoníku práce, tak státní zaměstnanci v režimu zákona o státní službě, je nanejvýš důležité postupovat tak, aby ani jedna skupina zaměstnanců nebyla diskriminována. Tzn., že organizace státní správy by vždy měla mít vnitřní předpis, který by stanovoval podmínky obou skupin zaměstnanců bez náznaku diskriminace.

To, co je povinné pro všechny zaměstnance státní organizace, je vstupní a poté i následné vzdělávání. Toho se musí zúčastnit každý zaměstnanec a personální útvary jsou povinny tato školení zajistit.

3.2 Širší chápání lidského kapitálu

Úroveň lidského kapitálu je u každého jedince jiná, stejně jako je rozdílná u jednotlivých národů. OECD lidský kapitál chápe jako znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha. Lidský kapitál je tedy výsledkem vzdělávání, vrozených schopností a rodinného a sociálního prostředí. Pokud bychom chtěli lidský kapitál měřit, měli bychom vzít v úvahu všechny tyto vlivy. Jenomže ohodnotit vrozené schopnosti a rodinné a sociální prostředí je

zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě⁵, ve znění pozdějších předpisů, § 107

(1) Prohlubováním vzdělání je vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Prohlubování vzdělání státního zaměstnance se zaměřuje na jeho další odborný růst v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí.

(2) Prohlubování vzdělání státního zaměstnance se považuje za výkon služby, za který přísluší státnímu zaměstnanci plat.

(3) Rozsah prohlubování vzdělání státního zaměstnance určuje služební orgán, přitom vychází zejména z výsledku služebního hodnocení státního zaměstnance a z návrhů jeho představeného.

(4) Náklady vynaložené na prohlubování vzdělání nese služební úřad.

⁶ zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 227

Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,
- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace

velmi složité. Proto si lze pomoci předpokladem, že lidský kapitál je především výsledkem procesů vzdělávání. Měřit bychom měli to, co se jedinec naučí, tedy objem znalostí a dovedností. Ale i to je také v některých případech obtížné, a tak jako ukazatel vzdělání lze použít například délku vzdělávání.

Evropská komise nazírá na lidský kapitál obdobně jako na soubor znalostí, dovedností, kompetencí a předností, které formují ekonomickou, sociální a osobnostní stránku jedince. Lidský kapitál tedy vymezuje kvalitu zaměstnance a vysvětluje, proč jsou lidé různě produktivní. Znalosti a dovednosti se stávají hlavním zdrojem bohatství lidí, jejich zaměstnavatelů a celé ekonomiky. V dnešní době jsou proto vyžadovány investice do vytváření, šíření a využívání takových znalostí a dovedností. Jde zejména o vzdělání, které určuje kvalitu a dostupnost lidského kapitálu. Samotné vzdělání bývá posuzováno například podle jeho nejvyšší dosažené úrovně. Veselý (2006, s. 13) zahrnuje do konceptu lidského kapitálu tzv. základní lidský kapitál, který tvoří produktivní schopnosti a dovednosti v širším slova smyslu, např. kreativita, komunikační dovednosti apod. Druhou složkou lidského kapitálu je podle tohoto autora tzv. širší lidský kapitál, který zahrnuje:

- schopnosti člověka dosáhnout a rozvinout určité dovednosti: schopnost učit se, schopnost rozpoznat své vzdělávací potřeby, řízení svých vzdělávacích aktivit,
- schopnosti člověka nalézt nejlepší místo k využití svých dovedností: schopnost naplánovat si kariéru, hledat si práci a prezentovat sebe sama zaměstnavateli,
- osobní charakteristiky (jako důvěryhodnost), které dělají osobu atraktivnější jako zaměstnance, protože je u nich pravděpodobnější, že rozvinou své dovednosti účelně.

4 Charakteristika prostředí

Pro praktickou část diplomové práce, pro kvantitativní a kvalitativní šetření, bylo vybráno několik ústředních organizací státní správy – ministerstev a jedna organizace státní správy, která není ministerstvem, ale s jedním z nich spolupracuje na provádění opatření společných organizací trhů Evropské unie, přímé platby, národní doplňkové platby k přímým podporám, programy strukturální podpory a programy rozvoje venkova.

Dalším společným ukazatelem výběru právě těchto organizací bylo, kromě toho, že mají povinnost dodržovat stejný přístup k zabezpečení výběrových řízení a zajištění adaptačního procesu pro zaměstnance, také např. problematiku environmentální a regionální politiky.

Tabulka 1: Systemizace správních úřadů k 1. 1. 2019 a k 1. 1. 2020 - srovnání

Název správního úřadu	Služební a pracovní místa k 1.1.2019	Služební a pracovní místa k 1.1.2020
Ministerstvo 1	636	581
Ministerstvo 2	762	828
Ministerstvo 3	730	716
Organizace státní správy	1345	1345
Ministerstvo 4	492	493

Zdroj: Upraveno podle Ministerstva vnitra ČR

4.1 Aktuální situace na trhu práce

MPSV ČR v materiálu *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2019* uvádí, že počet zaměstnaných žen se zvýšil o 17,1 tis. na 2 351,5 tis., počet pracujících mužů byl vyšší o 9,9 tis. a jejich počet dosáhl 2 949,3 tis. Zastoupení žen vzrostlo na 44,4 %. Zaměstnanost v primárním sektoru meziročně klesla o 5,4 tis. na 143,3 tis. osob. V sekundárním sektoru se zaměstnanost snížila také o 5,4 tis. na 1 972,0 tis., a to v důsledku poklesu zaměstnanosti ve stavebnictví o 13,0 tis. na 373,2 tis. osob. Pokles v tomto sektoru zmírnil nárůst počtu pracujících v průmyslu na 1 598,7 tis. (celkem o 7,6 tis., z toho ve zpracovatelském průmyslu o 12,1 tis.). V terciárním sektoru služeb zaměstnanost vzrostla o 38,1 tis. na 3 185,5 tis. osob.

V zastoupení jednotlivých sektorů došlo ke změnám. Podíl primárního sektoru klesl na 2,7 %, zastoupení sekundárního sektoru se snížilo o 0,3 p. b. na 37,2 % a naopak podíl terciárního sektoru se zvýšil o 0,4 p. b. na 60,1 %. Počet zaměstnanců, kteří tvoří nejpočetnější skupinu pracujících (83,1 %), vzrostl o 29,3 tis. na 4 407,3 tis., počet žen v postavení zaměstnanců se zvýšil o 22,8 tis. na 2 063,9 tis. a mužů o 6,4 tis. na 2 343,3 tis. Celkový počet podnikatelů klesl o 1,9 tis. na 893,3 tis. Nepatrně vzrostl počet podnikatelů se zaměstnanci. Počet pomáhajících rodinných příslušníků a počet podnikatelů bez zaměstnanců se mírně snížil. Celkový podíl podnikatelů na zaměstnanosti meziročně poklesl o 0,1 p. b. na 16,9 %. Zvýšil se počet osob pracujících na dobu neurčitou (zaměstnanců s pracovními úvazky na dobu neurčitou nebo jako podnikatel), a to o 59,4 tis. na 4 931,6 tis. Počet osob pracujících na dobu určitou (včetně práce dočasné, příležitostní a sezónní a dalších časově omezených smluv) byl nižší o 31,3 tis., poklesl na 367,5 tis. Počet osob pracujících na plnou pracovní dobu se zvýšil o 18,4 tis. a dosáhl 4 894,2 tis., počet pracujících na kratší dobu vzrostl o 8,4 tis. na 406,2 tis. osob. Největší meziroční nárůst zaměstnanosti v absolutním vyjádření byl v 1. pololetí 2019 zaznamenán v hl. m. Praze (o 17,8 tis.), ve Středočeském (o 8,5 tis.) a Jihomoravském kraji (o 7,6 tis.). Počet pracujících se meziročně snížil v šesti krajích, nejvíce v Moravskoslezském kraji (o 9,0 tis.). S absolutním nárůstem zaměstnanosti rostla míra zaměstnanosti (taktéž MZ). Celková MZ osob ve věku 15+ se zvýšila (o 0,2 p. b.) na 59,2 %, osob ve věku 15-64 let (o 0,6 p. b.) na 75,0 %. V návaznosti na hlavní cíle Strategie Evropa 2020 si Česká republika do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti stanovila národní cíle - zvýšit celkovou míru zaměstnanosti (MZ) ve věkové skupině 20-64 let na 75 %, MZ žen v této věkové skupině na 65 % a MZ starších pracovníků (55-64 let) na 55 %. MZ obyvatelstva ve věku 20-64 let se v 1. pololetí 2019 meziročně zvýšila o 0,7 p. b. na 80,2 %, a to především díky rostoucí zaměstnanosti žen a starších pracovníků. MZ žen ve stejném věku vzrostla o 0,8 p. b. na 72,5 %, MZ ve věkové skupině 55-64 let o 1,4 p. b. na 66,2 %. Nad úroveň cílů jsou momentálně všechny tři ukazatele zaměstnanosti. Zvýšil se počet ekonomicky aktivních osob, tj. součet zaměstnaných a nezaměstnaných, a to o 9,1 tis. na 5 406,8 tis. Pozitivní vývoj ekonomiky se na trhu práce projevil nárůstem počtu zaměstnaných o 27,0 tis. a poklesem počtu nezaměstnaných (podle VŠPS – metodika Mezinárodní organizace práce ILO) o 17,9 tis. osob. Obecná míra nezaměstnanosti (podle VŠPS) v 1. pololetí 2019 dosáhla hodnoty 2,0 % a meziročně se snížila o 0,3 p. b. Do národních cílů Strategie Evropa 2020 Česká republika zařadila také

cíl snížení míry nezaměstnanosti (MN) mladých osob (15–24 let) o třetinu (na cca 12,2 %) a snížení MN osob s nízkou kvalifikací (stupeň ISCED 0-2 klasifikace vzdělání) o čtvrtinu oproti roku 2010 (na cca 18,8 %). V 1. pololetí 2019 se u mladých snížila na 5,6 % a u osob s nízkou kvalifikací představovala 11,4 %. V oblasti nezaměstnanosti jsou hodnoty těchto dvou ukazatelů aktuálně pod stanovenými národními cíli. Meziroční pokles průměrného podílu nezaměstnaných osob na obyvatelstvu (taktéž PNO), tj. počtu dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let k obyvatelstvu stejného věku, v 1. pololetí 2019 zpomalil na 0,6 p. b., a činil 2,9 %. K 30. 6. 2019 se snížil na 2,6 % a proti červnu 2018 byl nižší pouze o 0,3 p. b. Průměrný počet uchazečů o zaměstnání (taktéž UoZ) v evidenci Úřadu práce České republiky (dále jen ÚP ČR) se v hodnoceném období snížil o 36,8 tis. na 222,9 tis., na konci června 2019 bylo evidováno 195,7 tis. UoZ, pouze o 28,1 tis. (tj. o 12,6 %) méně než před rokem. Počet volných pracovních míst (taktéž VPM) oznámených zaměstnavateli na ÚP ČR dále rostl, ovšem s menší intenzitou. Na konci června jejich počet dosáhl 342,5 tis., meziročně více o 41,0 tis. Průměrný počet VPM v 1. pololetí 2019 činil 337,3 tis. a meziroční rozdíl se snížil na 81,8 tis. Největší poptávka po pracovnících byla ve zpracovatelském průmyslu (20,8 %), podle klasifikace zaměstnání měla největší zastoupení VPM spadající do kategorie obsluha strojů a zařízení (32,5 % všech oznámených VPM).

Zatímco v 1. pololetí 2018 byla nabídka práce a poptávka po ní vyrovnaná, v 1. pololetí 2019 na 1 volné pracovní místo připadalo pouze 0,7 uchazeče o zaměstnání. Na konci pololetí 2019 dosáhl tento ukazatel hodnoty 0,6, před rokem byl pouze nepatrně vyšší (0,7 UoZ na 1 VPM).

Průměrný počet uchazečů o zaměstnání s nárokem na podporu v nezaměstnanosti (taktéž PvN) v 1. pololetí 2019 meziročně sice poklesl o 0,4 tis. na 81,2 tis., k 30. 6. 2019 však PvN pobíralo 68,0 tis. uchazečů o zaměstnání, o 1,6 tis. více než před rokem. Podíl uchazečů o zaměstnání s podporou v nezaměstnanosti na celkové registrované nezaměstnanosti na konci pololetí 2019 vzrostl na 34,7 % (k 30. 6. 2018 činil 29,7 %) a jejich průměrný podíl za celé pololetí 2019 se meziročně zvýšil (z 31,4 %) na 36,4 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR).

4.2 Stav a vývoj zaměstnanosti

Data z materiálu *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2019* MPSV uvádí, že ke zpracování byly použity výsledky VŠPS (výběrové šetření pracovních

sil). Hodnoty za 1. pololetí 2018 a 2019 byly spočteny jako průměry jednotlivých čtvrtletí. Všechny údaje z výběrového souboru VŠPS jsou převažovány na věkovou strukturu obyvatelstva podle demografické projekce.

Tabulka 2: Ekonomická aktivita obyvatel ČR ve věku 15 a více let

	1. pololetí 2018			1. pololetí 2019			rozdíl 2019-2018			Index 2019/2018
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
	v tis.			v tis.			v tis.			(%)
Populace 15+ celkem	8939,7	4364,0	4575,7	8957,2	4377,1	4580,1	17,5	13,1	4,3	100,2
z toho: 15-64 let	6888,1	3503,9	3384,2	6862,7	3496,4	3366,3	-25,4	-7,4	-17,9	99,6
20-64 let	6424,4	3265,5	3158,9	6393,4	3255,1	3138,3	-31,0	-10,4	-20,6	99,5
Ekonomicky aktivní celkem (zaměst.+nezam.)	5397,7	2994,8	2402,9	5406,8	3000,5	2406,3	9,1	5,7	3,4	100,2
z toho: 15-64 let	5250,7	2994,8	2255,9	5253,7	2912,4	2341,3	3,0	3,0	0,1	100,1
20-64 let	5226,6	2896,1	2330,5	5226,6	2897,8	2328,8	-0,0	1,7	-1,7	100,0
55-64 let	868,6	484,1	384,5	881,3	487,7	393,6	12,7	3,6	9,1	101,5
Zaměstnaní v NH	5273,7	2939,4	2334,4	5300,7	2949,3	2351,5	27,0	9,9	17,1	100,5
z toho: 15-64 let	5127,9	2854,4	2273,6	5148,2	2861,3	2286,9	20,3	6,9	13,3	100,4
20-64 let	5108,5	2844,0	2264,5	5124,9	2849,0	2275,9	16,4	5,0	11,4	100,3
55-64 let	850,8	475,3	375,5	864,7	479,0	385,7	13,9	3,7	10,2	101,6
Nezaměstnaní	124,0	55,4	68,6	106,1	51,2	54,9	-17,9	-4,2	-13,7	85,5
z toho: 15-64 let	122,7	55,0	67,7	105,5	51,1	54,4	-17,2	-4,0	-13,3	86,0
20-64 let	118,2	52,1	66,0	101,7	48,8	52,9	-16,5	-3,4	-13,1	86,1
55-64 let	17,8	8,8	9,0	16,7	8,7	8,0	-1,2	-0,1	-1,0	93,5
Ekonomicky neaktivní 15+	3542,0	1369,2	2172,8	3550,4	1376,6	2173,7	8,4	7,4	1,0	100,2
z toho: 15-64 let	1637,4	594,4	1042,9	1609,0	584,0	1025,0	-28,4	-10,4	-18,0	98,3
20-64 let	1197,8	369,4	828,4	1166,8	357,3	809,5	-30,9	-12,0	-18,9	97,4
55-64 let	445,2	160,3	284,9	425,2	155,2	270,0	-20,0	-5,1	-14,9	95,5
důchodci v předčas. důchodu	19,0	8,9	10,0	19,4	8,7	10,7	0,5	-0,2	0,7	102,5
důchodci v řádném důchodu	2224,0	869,9	1354,1	2246,2	884,6	1361,6	22,2	14,8	7,4	101,0
invalidní důchodci	209,3	110,3	99,0	202,3	106,0	96,3	-7,0	-4,3	-2,8	96,6
žáci na 2. stupni základní školy	75,9	42,1	33,8	69,5	38,6	30,9	-6,4	-3,5	-2,9	91,6
učení bez maturty	77,0	51,3	25,7	81,9	51,4	30,5	4,9	0,1	4,7	106,3
střední škola	290,8	137,2	153,7	297,8	144,7	153,1	6,9	7,5	-0,6	102,4
vysokoškolské studium*)	244,9	109,8	135,0	225,5	104,0	121,5	-19,4	-5,9	-13,5	92,1
doktorské studium	2,8	0,9	1,9	2,9	1,4	1,5	0,1	0,6	-0,4	104,7

Zdroj: ČSÚ – VŠPS (In materiál MPSV ČR)

5 Terénní šetření

Praktická - analytická část práce vychází z teoretických východisek popsaných v předchozích kapitolách, a to na základě studia odborné literatury, zákonů, vyhlášek a dokumentů.

Tato část diplomové práce se již zaměřuje na konkrétní výstupy, analýzy a komparaci otázek daných respondentům v dotazníkovém šetření a polostandardizovaném rozhovoru. Výzkum byl proveden z několika úhlů pohledu – z pohledu nastoupivšího zaměstnance a z pohledu zaměstnance personálního útvaru.

Respondenty byli zaměstnanci několika organizací státní správy.

Pro přípravu a postup terénního šetření, stejně jako formulace hypotéz, bylo vycházeno z doporučení 11 kroků „*Jak se to vlastně dělá*“ Dismana (2011, s. 120):

1. Formulace teoretického nebo praktického sociálního problému
2. Formulace teoretické hypotézy
3. Formulace souboru pracovních hypotéz
4. Rozhodnutí o populaci a vzorku
5. Pilotní studie
6. Rozhodnutí o technice sběru informací
7. Konstrukce nástrojů pro tento sběr
8. Předvýzkum
9. Sběr dat
10. analýza dat
11. Interpretace, závěry, teoretické zobecnění.

Dle těchto kroků byl formulován sociální problém komunikace v rámci organizace mezi zaměstnavatelem a uchazečem o zaměstnání/novým zaměstnancem. Pro hypotézy byly formulovány předpoklady, zda existuje/neexistuje závislost mezi stupněm dosaženého vzdělání a výběrem získání dat o vyhlášeném výběrovém řízení na úřední desce a zda existuje/neexistuje závislost dosaženého vzdělání zaměstnance a zjišťování si informací o chodu organizace.

Dále bylo rozhodnuto, že populačním vzorkem budou zaměstnanci v několika organizacích státní správy, kteří nastoupili do zaměstnání v průběhu roku 2019 a již mají většinou za sebou zkušební dobu a dobu adaptačního procesu. Pilotní studie se konala

v jedné z organizací státní správy formou nestandardizovaného rozhovoru. Cílem pilotní studie bylo zjistit, zda vůbec existuje důvod zkoumat problém týkající se komunikace. Výsledek ukázal, že by bylo vhodné se na tento problém zaměřit.

Na základě výsledků pilotní studie bylo rozhodnuto o technice sběru dat, a tím bylo dotazníkové šetření pro kvantitativní šetření a rozhovor pro kvalitativní šetření. Následně bylo připraveno 13 otázek pro dotazník (viz Příloha I) a 5 otázek pro rozhovor (viz Příloha II). Ještě před rozdáváním dotazníků respondentům, byl proveden předvýzkum, a to odzkoušením dotazníkových otázek na respondentech, kteří pak nebyli těmi, kdo odpovídali na dotazník v rámci výzkumu. Otázky byly ještě opraveny tak, aby bylo možno dotazník distribuovat. Předvýzkum probíhal v období září – říjen 2019.

Sbírání dat probíhalo v období prosinec 2019 – únor 2020. Vyhodnocení probíhalo v březnu 2020. Analýza dat, interpretace, závěry a teoretické zobecnění je popsáno v dalších kapitolách.

5.1 Kvantitativní šetření

Dle Dismana (2011, s. 126) je kvantitativní výzkum testování hypotéz o skupinách, a ne o jedincích. Analýza je prováděna na kumulovaných datech o mnoha jedincích a data můžeme kumulovat jen tehdy, jsou-li totožná. Nezbytnou podmínkou pro to je, aby alespoň stimuly (otázky) byly totožné. Dále Disman (2011, s. 124) uvádí, že v dotazníku respondent odpovídá písemně na otázky tištěného formuláře.

Zkoumanému vzorku – respondentům - byl dáván v rámci dotazníkového šetření dotazník, ve kterém byly předem určené stejné otázky. Ty byly kladeny formou polootevřených a uzavřených otázek s možností dopsat vlastní názor, jedna z otázek byla položena formou tzv. Likertovy škály. Respondenti odpovídali anonymně.

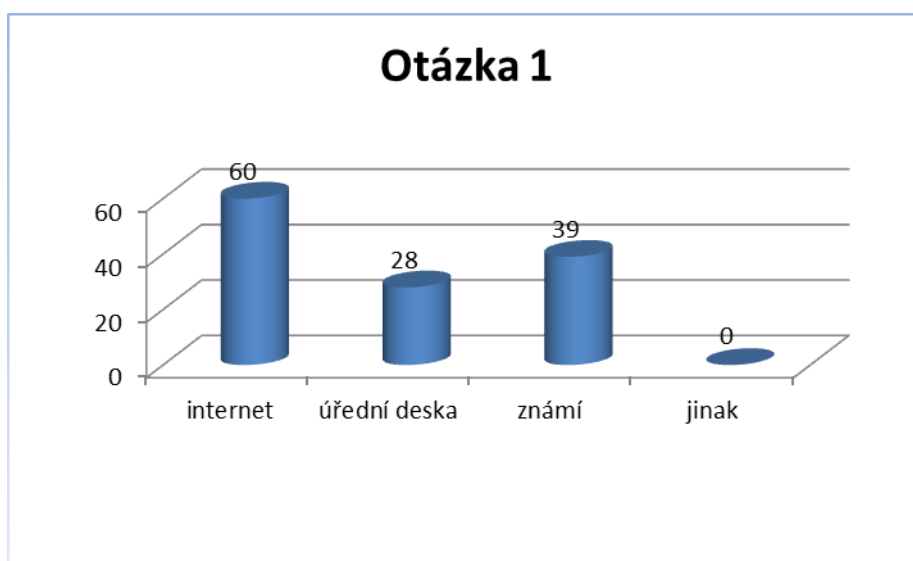
Dotazovaným vzorkem bylo 127 respondentů v několika organizacích státní správy. Sbírání odpovědí probíhalo v období prosinec 2019 – únor 2020. Vyhodnocení probíhalo v březnu 2020. Respondenty byli zaměstnanci, kteří nastoupili do zaměstnání v průběhu roku 2019 a již mají většinou za sebou zkušební dobu a dobu adaptačního procesu. Motivací respondentů byla anonymita a možnost se vyjádřit.

Tabulka 3: Základní údaje (statistický popis) zkoumaného vzorku

Celkem respondentů	127			
žena	75			
Muž	52			
Věk	žena	%	muž	%
18 - 30	9	12	5	9,5
31 - 50	45	60	31	59,5
51 - více	21	28	16	31
nejvyšší dosažené vzdělání	žena	%	muž	%
středoškolské	31	41	18	35
vyšší odborné	3	4	9	17
vysokoškolské	41	55	25	48

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

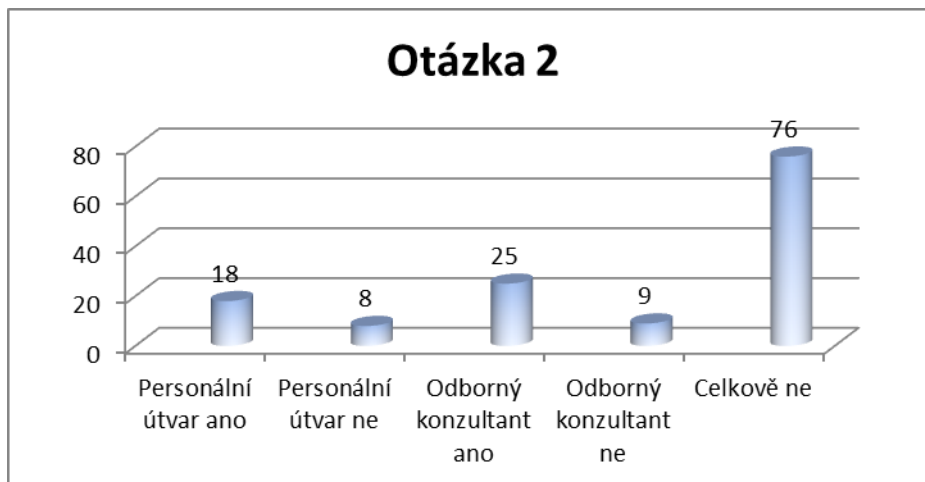
Graf 1: Informaci o výběrovém řízení na pracovní/služební pozici jsem se dozvěděl/a



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Na otázku, jak se k uchazečům dostala informace o výběrovém řízení, odpovědělo 60 respondentů (47,24 %), že z internetu. Od známých pak 39 respondentů (30,7 %) a z úřední desky 28 respondentů (22,04 %).

Graf 2: Probíhala komunikace před výběrovým řízením s personálním útvarem/odborným konzultantem



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

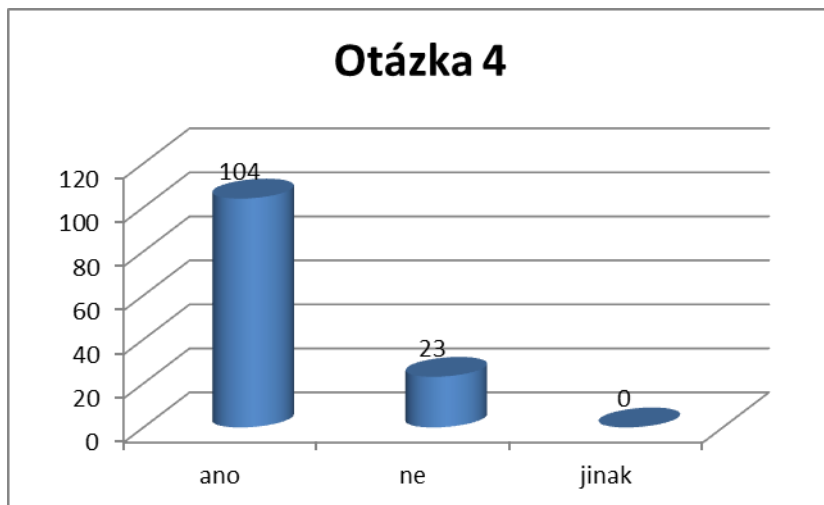
V této otázce respondenti odpovídali na to, zda ještě před výběrovým řízením komunikovali s vybranou organizací. V případě, že uvedli, že ano, pak se vyjadřovali, zda se obraceli na personální útvar, na odborného konzultanta nebo se obraceli jak na personální útvar, tak na odborného konzultanta. 76 respondentů (59,84 %) uvedlo, že před výběrovým řízením nebylo nutné komunikovat s personálním útvarem ani s odborným konzultantem.

Na otázku: **Byly Vám dány odpovědi na Vaše standardní otázky v době od vyhlášení výběrového řízení do doby konání výběrového řízení** odpověděli respondenti ve více jak polovině – 67 respondentů (52,76 %), že s danou organizací nekomunikovali. Někteří využili možnosti se vyjádřit a napsali, že:

- *podmínky výběrového řízení byly popsány v oznámení srozumitelně*
- *během tohoto období komunikace neprobíhala*
- *chyběl podrobnější popis pracovních povinností.*

Jedna z respondentek uvedla, že *nedostala odpovědi na otázky řízení organizace firemní kultury.*

Graf 3: Během výběrového řízení byla komunikace se zástupcem personálního útvaru srozumitelná

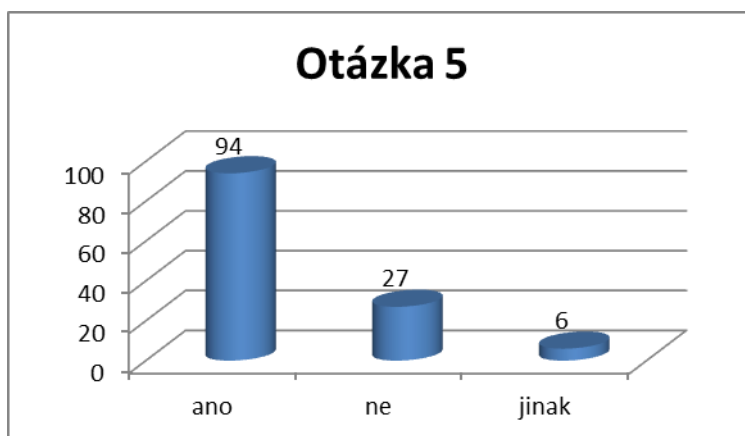


Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

O komunikaci s personálním útvarem se respondenti ve 104 odpovědích (81,89 %) shodli, že probíhala v pořádku. Jedna z respondentek dopsala k odpovědi „ano“, že *komunikace byla jen minimální, volala jen jednou ohledně termínu.*

Ve 23 dotaznících (18,11 %) byla odpověď „ne“, ale bez dalšího upřesnění či vyjádření se.

Graf 4: Během výběrového řízení byla komunikace s konzultantem odborného útvaru, kam jsem se hlásil/a srozumitelná



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

V otázce o komunikaci s konzultantem v odborném útvaru se respondenti vyjádřili v 94 dotaznících (74,01 %), že taktéž probíhala v pořádku. V několika případech respondenti napsali svůj názor takto:

- komunikace neprobíhala, komunikace s konzultantem neprobíhala,
- minimální zájem,
- velmi nekonkrétní, nejevil o komunikaci zájem.

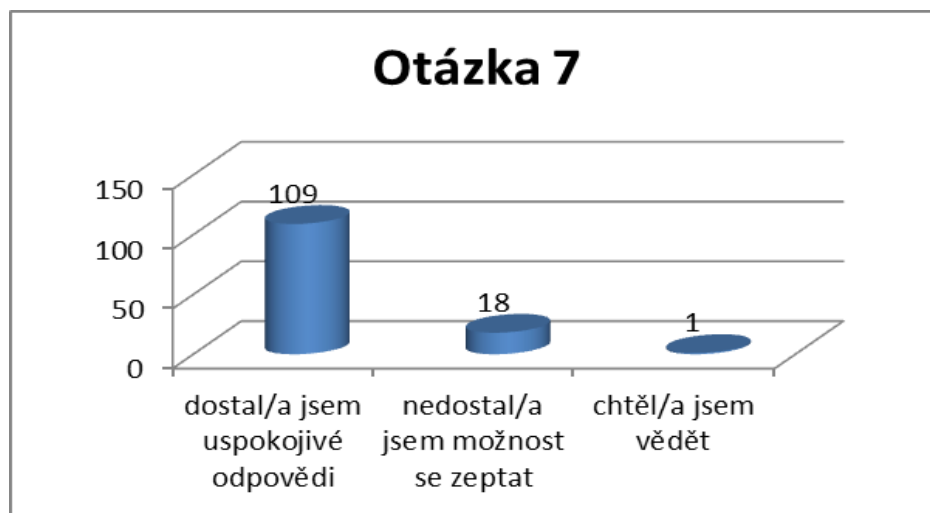
V jednom případě respondent vyjádřil nespokojenost s přístupem konzultanta takto: „odborný konzultant byl arogantní“.

Ve 27 (21,25 %) dotaznících byla odpověď „ne“. Také bez bližšího vyjádření.

V otázce, zda **po výběrovém řízení** jim bylo odpovězeno na jejich otázky, 106 respondentů (83,46 %) uvedlo, že se jim těchto odpovědí dostalo, 21 respondentů (16,53 %) sdělilo, že se tak nestalo. Několik respondentů využilo možnost napsat, na jaké odpovědi nedostali konkrétní odpovědi. A těmi byly např.:

- jak bude probíhat adaptační proces, kde si mám zařídit přístupy, na koho se mám obrátit k zajištění stravenek, výše platu.

Graf 5: V den nástupu do zaměstnání probíhala komunikace s personálním útvarem



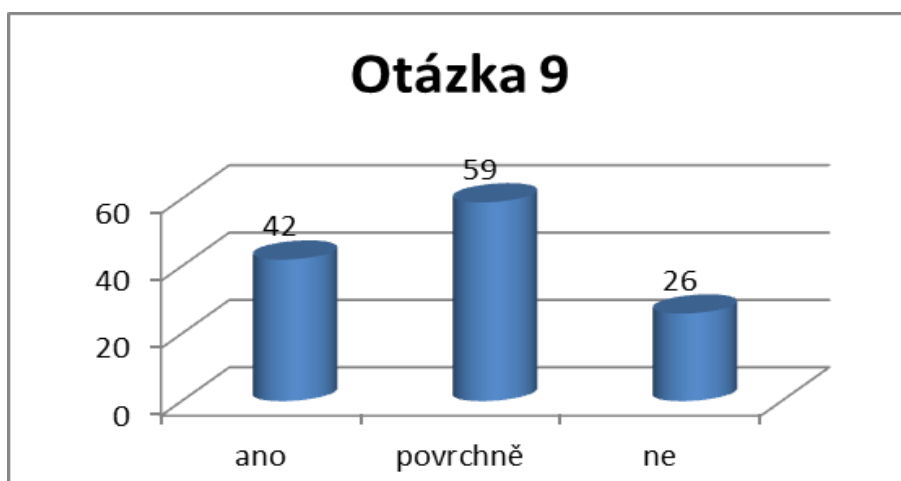
Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Na otázku, jestli v den nástupu dostali respondenti uspokojivé odpovědi na své otázky, uvedlo 109 respondentů (85,82 %), že ano, 18 respondentů (14,17 %) uvedlo, že v den nástupu při komunikaci s personálním útvarem nedostalo možnost se zeptat.

Jeden z respondentů uvedl, že nedostal odpověď na otázku týkající se informací „o povinnostech v podniku“.

Jak, a jestli v den nástupu probíhala komunikace mezi představeným/nadřízeným a novým zaměstnancem, respondenti v 76 dotaznících (59,84 %) uvedli, že ano s tím, že dostali uspokojivé odpovědi na své otázky. Na svou otázku nedostalo uspokojivou odpověď 51 respondentů (40,15 %). Možnosti uvést konkrétní odpověď využili dva respondenti, kteří uvedli, že „představený nejevil zájem o jeho otázky“ a druhý, že „vysvětlení pracovní doby“.

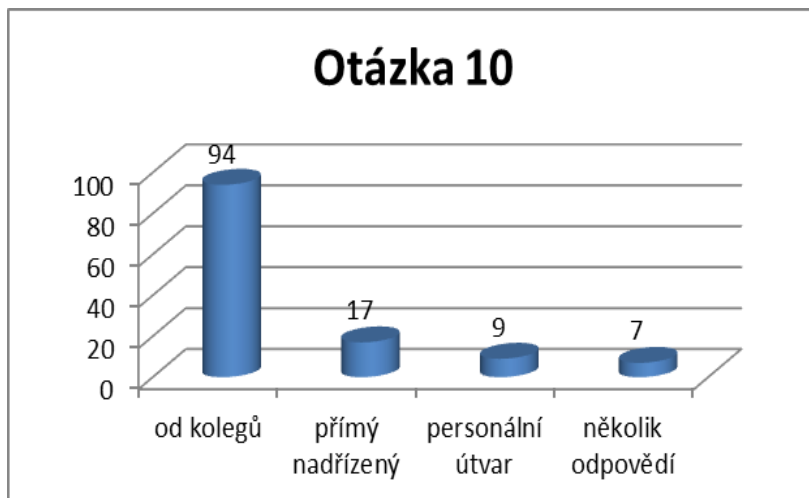
Graf 6: Představil Vám Váš nadřízený adaptační plán a rozumíte mu?



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Tato otázka se týkala adaptačního plánu zaměstnance. V tomto případě se respondenti vyjadřovali k tomu, v jaké míře byli seznámeni s adaptačním procesem svým nadřízeným. Odpověď „ano“ uvedlo 42 respondentů (33,1 %), „ne“ odpovědělo 26 respondentů (20,47 %) a 59 respondentů (46,46 %) uvedlo, že nadřízený představil adaptační plán jen velmi povrchně.

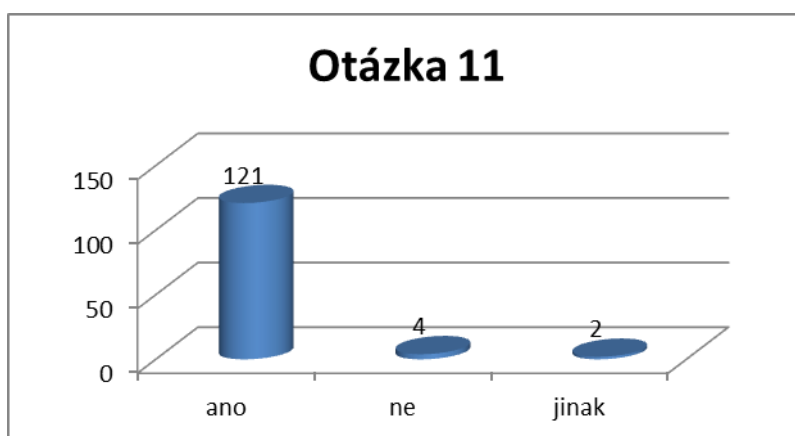
Graf 7: V době Vaší pracovní adaptace jste získal/la potřebné informace, které Vám pomohly začlenit se do kolektivu a organizace od:



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

V této otázce odpovídali respondenti, od koho během své pracovní adaptace získali informace o chodu organizace. Respondenti v 94 odpovědích (74,0 %) sdělili, že od nejbližších kolegů, od přímého nadřízeného to bylo 17 odpovědí (13,39 %), od personálního útvaru pak 9 respondentů (7,08 %) a 7 respondentů (5,51 %) uvedlo, že informace jim byly poskytnuty od kolegů, přímých nadřízených i personálního útvaru. Ani jeden respondent neuvedl někoho jiného.

Graf 8: V době Vaší pracovní adaptace jste se zúčastnil/la semináře – vstupní vzdělávání



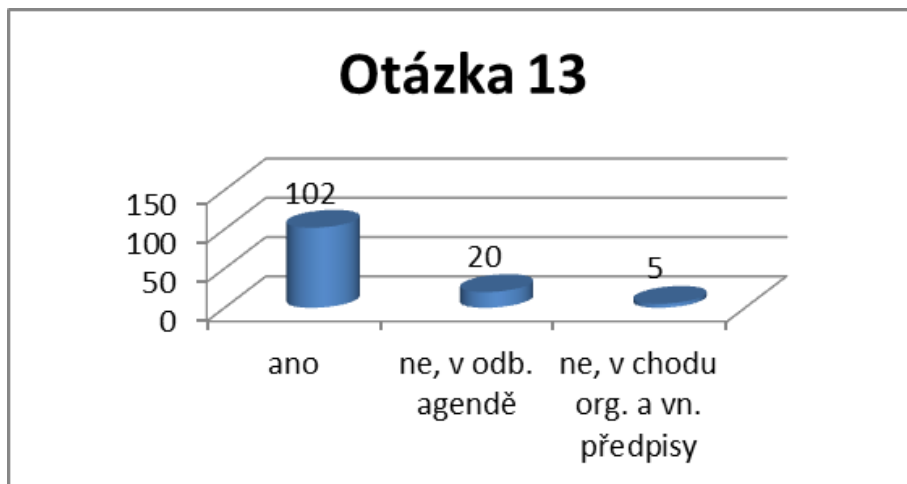
Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Semináře, který se týkal vstupního vzdělávání, se zúčastnilo 121 respondentů (95,27 %) respondentů. 4 respondenti (3,14 %) uvedli, že se semináře dosud nezúčastnili,

2 respondenti (1,57 %) sdělili, že byli seznámeni jinak, a to osobním pohovorem s představeným/přímým nadřízeným a seminář byl uskutečněn online.

Na otázku **Byl pro Vás seminář přínosný**, odpovědělo 96 respondentů (75,59 %), že pro ně byl seminář přínosný a 31 respondentů (24,4 %) respondentů uvedlo, že ne.

Graf 9: Byl pro Vás adaptační proces přínosný v těchto částech



Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Respondenti v této otázce odpovídali na několik oblastí, které jsou součástí adaptačního procesu v organizaci. 102 respondentů (80,31 %) ve všech oblastech odpovědělo „ano“, 20 respondentů (15,74 %) odpovědělo „ne“ v oblasti týkající se otázky na odbornou agendu, kterou budou zpracovávat. Stejně tak odpověď „ne“ zazněla v 5 odpovědích (3,93 %) na oblast „seznámení s chodem a strukturou organizace“ a „seznámení s vnitřními předpisy“.

Dle odpovědí v dotaznících se tak potvrdila teoretická východiska uvedená v diplomové práci, zpracovaná na základě studia odborné literatury a dalších pramenů.

Sakslová, Šimková (2013) uvádí, že současný personalista musí nejen důkladné znalosti a praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale i psychologické znalosti a musí umět jednat s lidmi. Shoda byla s Koubkem, který sděluje, že personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem. Doplněním je Pavlák (2006), jenž definuje komunikaci jako soubor mechanismů (formálních i neformálních), které podporují výměnu informací mezi pracovníky v organizaci. Což potvrzuje dotazníkové šetření uchazečů o zaměstnání,

kdy se vyjádřili, že mají zájem o více komunikace s odbornými konzultanty. Reynolds (2004, s. 3, In Armstrong 2015, s. 358), uvádí, že prosté pozorování zkušenějších kolegů může urychlit učení; konverzování, vyměňování si historek, spolupracování na úkolech nebo poskytování si vzájemné pomoci tento proces prohlubuje a upevňuje. ... Tento způsob učení – často ve své podstatě velmi neformální- se z hlediska budování odborné způsobilosti považuje za daleko efektivnější než mnohem formálnější metody výcviku.

5.1.1 Kontingenční tabulky a stanovení hypotéz

Hypotéza 1:

Závislost dosaženého vzdělání a nalezení informace o vypsání výběrového řízení

H0 potvrzuje závislost na vzdělání

H1 nepotvrzuje, nelze zamítnout hypotézu H0

Tabulka 4: Kontingenční tabulka k hypotéze 1

Počet z žena/muž	vzdělání			Celkový součet
	SŠ	VOŠ	VŠ	
D1 internet/známí/úřední deska				
internet	20	4	36	60
úřední deska	11	3	13	27
známí	18	5	17	40
Celkový součet	49	12	66	127

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Tabulka 5: Výpočet hypotézy 1

23,14961	20	0,428518
10,41732	11	0,032591
15,43307	18	0,426948
5,669291	4	0,491514
2,551181	3	0,078959
3,779528	5	0,394111
31,1811	36	0,744739
14,0315	13	0,075828
20,7874	17	0,690053

4=počet sloupců -1xpočet řádků-1

chi kvadrát test

3,363261

9,487729 kritická hodnota

výsledek nelze zamítnout H0

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Není závislost mezi dosaženým vzděláním a informací o výběrovém řízení.

Hypotéza 2:

Závislost dosaženého vzdělání v období adaptace a zjišťování si informací nových zaměstnanců o chodu organizace.

H0 je závislost mezi vzděláním a způsobem zjišťování informací o chodu organizace

H1 nepotvrzuje, nelze zamítnout hypotézu H0

Tabulka 6: Kontingenční tabulka k hypotéze 2

Počet z žena/muž	vzdělání			Celkový součet
	SŠ	VOŠ	VŠ	
D2 info od př.nadřízeného/kolegy/pers.útvary/jinak				
jinak		3		4
kolega		35	9	50
nadřízený		7	1	9
personální útvar		4	2	3
Celkový součet		49	12	66

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Tabulka 7: Výpočet hypotézy 2

2,700787	3	0,033149
36,26772	35	0,044312
6,559055	7	0,029643
3,472441	4	0,080151
0,661417	0	0,661417
8,88189	9	0,001571
1,606299	1	0,228848
0,850394	2	1,554097
3,637795	4	0,036064
48,85039	50	0,027054
8,834646	9	0,003095
4,677165	3	0,601408

6= počet řádků-1xpočet sloupců-1

chí kvadrát test

3,300809

12,59159

výsledek nelze zamítnout H0

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Není závislost mezi dosaženým vzděláním a zjišťováním si informací o chodu organizace.

Hypotéza č. 3:

Závislost dosaženého vzdělání a potřebností semináře vstupního vzdělávání je přínosem pro nového zaměstnance.

H0 potvrzuje závislost dosaženého vzdělání a potřebnost semináře vstupního vzdělávání pro nového zaměstnance

H1 nepotvrzuje, nelze zamítnout hypotézu H0

Tabulka 8: Kontingenční tabulka k hypotéze 3

Počet z žena/muž	vzdělání			Celkový součet
	SŠ	VOŠ	VŠ	
D3 význam semináře vstupního vzdělávání				
ano	35	10	53	98
ne	14	2	13	29
Celkový součet	49	12	66	127

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Tabulka 9: Výpočet hypotézy 3

37,81102	35	0,208983
11,18898	14	0,706218
9,259843	10	0,059162
9,259843	2	5,691815
50,92913	53	0,084205
15,07087	13	0,284555

2= počet řádků-1xpočet sloupců-1

chi kvadrát test

7,034938

5,991465

výsledek

zamítám H0

Zdroj: vlastní analýza dotazníkového šetření

Je závislost mezi dosaženým vzděláním a potřebou absolvovat seminář vstupního vzdělávání.

5.2 Kvalitativní šetření

Kvalitativní šetření probíhalo formou rozhovoru (viz Příloha II) s předem vybranými zástupci personálních útvarů organizací státní správy. Také otázky byly připraveny předem. Rozhovory v plném znění (viz Příloha IV – VI) jsou přílohami diplomové práce.

Disman (2011, s. 124) definuje rozhovor takto: „Vyžadované informace jsou získávány v přímé interakci s respondentem. Rozhovor může být prováděn tváří v tvář nebo telefonicky“.

Rozhovor probíhal v únoru 2020 se zástupci personálních útvarů několika organizací státní správy. Dotazovaná osoba byla předem vybrána. Rozhovor se konal telefonicky. Respondenti odpovídali ze svého úhlu pohledu. Tedy opak proti zaměstnancům. Právě u nich se otázky nově nastoupivších zaměstnanců shromažďují a oni jsou těmi, kteří musí být připraveni na ně odpovědět.

Otázky, na které respondenti odpovídali, zněly:

Srovnání výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě: - Náročnost, délka, počet přihlášených, nárůst byrokracie.

Jak se věnujete nově nastoupivším zaměstnancům?

Jaké jsou nejčastější otázky (problémy), se kterými se na Vás zaměstnanci obracejí?

Mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání?

Je proces adaptace popsán ve Vaší vnitřní normě?

Na otázku *Srovnání výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě: - Náročnost, délka, počet přihlášených, nárůst byrokracie* se dotazovaní shodli, že pokud by měli porovnat mezi sebou oba způsoby výběrových řízení vyplývajících z příslušných ustanovení zákoníku práce a zákona o státní službě, pak z hlediska časové náročnosti samotného výběrového řízení i z hlediska vysoké administrativní zátěže pro zaměstnavatele při přípravě a zpracovávání v režimu zákona o státní službě, je jednoznačně efektivnější výběrové řízení v režimu zákoníku práce. Samotný proces celého výběrového řízení z hlediska časové náročnosti je v režimu zákoníku práce i 3x rychlejší oproti výběrovému řízení v režimu zákona o státní službě, což je zásadním předpokladem pro získání kvalitního či perspektivního zaměstnance.

Z hlediska časové náročnosti realizace samotného výběrového řízení v režimu zákona o státní službě a počtu přihlášených, má právě toto negativní vliv na celkový počet přihlášených uchazečů. Přesto nebyla jednoznačná odpověď, zda je více přihlášených v režimu zákona o státní službě nebo v zákoníku práce.

V otázce nárůstu byrokracie se všichni dotazovaní shodli, že v režimu zákona o státní službě je obrovská a velmi zatěžuje.

Na otázku *Jak se věnujete nově nastoupivším zaměstnancům* odpověděli dotazovaní, že v období tzv. zkušební doby jsou zaměstnanci seznámeni s adaptačním plánem, který je během zkušební doby realizován. Dále probíhá tzv. adaptační proces (který je nastaven a podchycen ve Služebním předpise státního tajemníka dané organizace) nově nastoupivších zaměstnanců v souladu s adaptačním plánem, v rámci kterého jsou

zaměstnanci začlenění do kolektivu, jsou jim předávány potřebné informace a praktické dovednosti od zkušených kolegů pro řádný výkon práce/služby. Během adaptačního procesu absolvují nově nastoupivší zaměstnanci seminář vstupního vzdělávání. Jedna z organizací uvedla, že má připravenou i příručku pro nové zaměstnance, ve které jsou potřebné informace o chodu organizace.

Otázka ***Jaké jsou nejčastější otázky (problémy), se kterými se na Vás zaměstnanci obracejí***, byla pro zaměstnance personálních útvarů velmi zajímavá. Shodli se, že dotazů ze strany zaměstnanců je velké množství a jsou různé povahy. Ale největší četnost dotazů směřuje k evidenci odpracované doby (tj. jak správně má zaměstnanec evidovat evidenci odpracované doby v elektronickém docházkovém systému), dále k problematice odměňování (tj. dotazy směřující na výši platu, kdy je možnost, aby jim byl přiznán osobní příplatek, a jakou mohou očekávat jeho výši nebo např. sdělení příslušného výplatního termínu). Zaměstnance často také zajímá, jaké jsou v dané organizaci benefity, které svým zaměstnancům poskytuje zaměstnavatel. Dalšími častými otázkami jsou ty, které se týkají nabídek odborného či jazykového vzdělávání a možnosti účastnit se školení. V neposlední řadě jsou i otázky na provoz organizace.

Předchozí otázka již naznačila, jaká odpověď bude na tuto otázku: ***Mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání***. Ano, zaměstnanci mají velký zájem o další odborné vzdělávání. Na tomto se shodli všichni dotazovaní. Konkrétně dodali, že největší zájem zaměstnanců je vzdělávání v oblasti legislativy (např. správní řád), v oblasti ICT a u státních zaměstnanců příprava na úřednické zkoušky dle jejich oboru/oborů služby.

Poslední otázka rozhovoru se týkala procesu adaptace. Zda je popsán ve vnitřní normě dané organizace. Dotazovaní většinou odpověděli, že proces adaptace je popsán v jejich vnitřní normě – vnitřním předpisu, např. v Personálním řádu ve Služebním předpisu státního tajemníka.

Tabulka 10: Shrnutí kvalitativního výzkumu – shoda respondentů

Shrnutí	shoda respondentů byla v tomto
srovnání výběrových řízení dle ZP/ZoSS	jednodušší, časově méně náročné, méně administrativy je u výběrových řízení v režimu zákoníku práce
péče o nové zaměstnance	seznámení s adaptačním plánem, absolvování semináře vstupního vzdělávání
nejčastější otázky (problémy) nových zaměstnanců	evidence odpracované pracovní doby, problematika odměňování, benefity, chod organizace
zájem o vzdělávání	velký zájem o vzdělávání v oblasti legislativy, ICT, příprava na úřednické zkoušky

Zdroj: vlastní analýza kvalitativního šetření

6 Výsledky a diskuse

6.1 Výsledky výzkumu

Dotazníkové šetření ukázalo, že téměř polovina uchazečů o zaměstnání se dozvěděla o konání výběrového řízení z internetu, na rozdíl od předpokladu, že do výběrových řízení se hlásí uchazeči o zaměstnání spíše na doporučení známých. Informace o výběrovém řízení z úřední desky, která je pro organizace státní správy povinná, nejsou pro uchazeče prioritní.

Z kvalitativního šetření ohledně výběrových řízení vyplynulo, že pokud by zaměstnanci personálních útvarů měli srovnat výběrová řízení konaná režimu zákoníku práce a zákona o státní službě, pak se shodli, že výběrová řízení konaná v režimu zákoníku práce jsou z hlediska časové náročnosti i z hlediska administrativní zátěže pro zaměstnavatele při přípravě a zpracovávání jednoznačně efektivnější než v režimu zákona o státní službě. Samotný proces celého výběrového řízení z hlediska časové náročnosti je v režimu zákoníku práce i 3x rychlejší než výběrové řízení konané v režimu zákona o státní službě. Přesto nelze jednoznačně určit, zda je více přihlášených v režimu zákona o státní službě nebo v režimu zákoníku práce.

V otázce na komunikaci před výběrovým řízením se ukázalo, že pokud uchazeči před výběrovým řízením komunikují s organizací, pak se více obracejí na odborného konzultanta než na personální útvar. Z těchto výsledků vyplývá, že uchazeči spíše konzultují s odbornými konzultanty, co bude jejich pracovní agenda a chtějí ještě předtím, než se přihlásí do výběrového řízení, znát přesněji své budoucí pracovní povinnosti. Respondenti potvrdili, že informace týkající se výběrového řízení z úhlu personálních informací jsou srozumitelné a není potřeba je upravovat.

Co se týká komunikace uchazeče se zástupci personálních útvarů, ve většině odpovědí jsou respondenti spokojeni, ať už komunikace před výběrovým řízením, během výběrového řízení, po výběrovém řízení či v době nástupu a adaptace zaměstnance v zaměstnání.

V otázkách, které se týkaly období adaptace a adaptačního procesu zaměstnance, respondenti uvedli, že nejvíce informací získávají od svých kolegů. To potvrzuje i Reynolds (2004, s. 3, In Armstrong 2015, s. 358), který uvádí, že prosté pozorování zkušenějších kolegů může urychlit učení; konverzování, vyměňování si historek,

spolupracování na úkolech nebo poskytování si vzájemné pomoci tento proces prohlubuje a upevňuje.

V otázkách, které jsou nejčastějšími otázkami nových zaměstnanců, se zástupci personálních útvarů shodli, že je to především evidence odpracované doby, odměňování, benefity a odborné či jazykové vzdělávání, přičemž největší zájem mají zaměstnanci o vzdělávání oblasti legislativy, v oblasti ICT a státní zaměstnanci o vzdělávání, které se týká jejich úřednických zkoušek.

6.2 Doporučení

V otázce informovanosti veřejnosti o výběrovém řízení je doporučením zaměřit se na internet, neboť více jak polovina přihlášených si toto našla na internetu.

Také je zřejmé, že uchazeči se obracejí především na odborného konzultanta a chtějí - ještě před výběrovým řízením - znát svoji budoucí agendu a pracovní povinnosti. Doporučením, které vychází z tohoto dotazníkového šetření je, že by bylo vhodné nějakým způsobem (nejlépe školením v organizaci nebo zajištěním skupinového školení o komunikaci pro manažery) více probrat s představenými/vedoucími zaměstnanci/odbornými konzultanty jejich komunikaci s uchazeči o zaměstnání/budoucími zaměstnanci. Aby byli připraveni odpovídat na různé dotazy od uchazečů o zaměstnání/nových zaměstnanců. Aby dokázali v klidu, se zájmem o uchazeče a s trpělivostí vysvětlit uchazečům jejich budoucí zaměření a pracovní povinnosti a v příštím dotazníkovém šetření se už neobjevilo, že byl představený/nadřízený arogantní a nejevilo zájem o komunikaci.

Dalším doporučením bude, aby i přes velké pracovní vytížení, si nadřízený zaměstnanec, vždy našel čas pro nového zaměstnance a seznámil ho s jeho pracovními povinnostmi a vysvětlil, co je zrovna ne zcela jasné zaměstnanci. Je povinností představených/vedoucích zaměstnanců komunikovat s novým zaměstnancem během jeho adaptačního období. Doporučením bude, aby zaměstnanci personálních útvarů probrali s představenými/vedoucími zaměstnanci, jak více komunikovat a naslouchat novým zaměstnancům. Aby se mohli představení/vedoucí zaměstnanci někdy podívat v případě potřeby, bude doporučením personálním útvarům připravit pro ně (např.) příručku o komunikaci s novým zaměstnancem, ve kterém bude i připomínka, aby přímí nadřízení pečlivěji seznámili nové zaměstnance s adaptačním plánem, a to i s jejich budoucí pracovní agendou, seznámili zaměstnance s chodem organizace a vnitřními předpisy. Pokud to ještě

nemají, pokud ano, tak bude doporučeno si příručku ještě přečíst, jestli by se nedala upravit o nové informace.

Dalším doporučením bude, opět i pro zaměstnance personálních útvarů, zda by nebylo vhodné začít uvažovat o konání semináře vstupní vzdělávání online.

Výsledky šetření dokazují, že umění mezilidské komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností. A znalost psychologie ji doplňuje. To platí jak v soukromém, tak v profesním životě. Pro personalisty a vedoucí pracovníky je nedílnou součástí jejich práce.

7 Závěr

Při porovnání výběrových řízení, probíhajících v režimu služebního zákona a zákoníku práce není možné se vyhnout otázce, zda personalisté vnímají nějaký posun či vyšší míru objektivitu při výběru nových zaměstnanců, popř. při výběru zaměstnanců na místa vedoucích/představených. Zde je nutné připomenout, že stabilizace pracovníků státní správy, jejich vysoká kvalifikace a profesionalizace byly společně s odpolitizováním státní správy jedním z proklamovaných cílů zákona o státní službě a také jednou z podmínek Evropské komise pro nutné zlepšení čerpání evropských fondů ze strany České republiky v současném programovém období 2014 - 2020. Na rozdíl od ostatních dotazů jsem se právě v tomto případě setkala s odpověďmi spíše obecnými či "diplomatically" formulovanými, jejich vypovídající hodnotu pro potřeby této práce považuji za zanedbatelnou. Jako v podstatě pozitivní změnu uvádějí oslovení nepřekročitelnost kvalifikačních požadavků na stupeň dosaženého vzdělání a v několika případech i odbornost (zejména u právníků). Souhlasně lze hodnotit i požadavky na délku praxe při řízení zaměstnanců u představených na všech stupních řízení.

Obě opatření podle názorů některých oslovených personalistů zabraňují nejvýraznějším excesům při obsazování důležitých míst zejména na ministerstvech, na které bylo v minulosti veřejně poukazováno. Současně je třeba souhlasit s těmi, kteří poukazují na to, že na hodnocení zákona o státní službě z tohoto úhlu pohledu je ještě brzy.

Považuji za potřebné si připomenout, že výběrová řízení na místa státních tajemníků, kteří byli do svých funkcí jmenováni ve druhém čtvrtletí roku 2015, a kterým podle § 53 zákona o státní službě právě v této době končí jejich pětileté období a budou muset svoji pozici znovu obhájit ve výběrovém řízení, aktuálně probíhají. Sama k této problematice dodávám, že při hledání skutečně relevantních odpovědí na tuto otázku by bylo nutné mj. oslovit jinou skupinu respondentů a samozřejmě zvolit i jinak položené dotazy.

Na závěr je vhodné zopakovat, že mezilidská komunikace je opravdu jednou z nejdůležitějších dovedností v životě lidském. Je třeba ji vhodně využívat i v profesním životě. A zvláště v pozicích, jako jsou personalisté nebo vedoucí pracovníci, jejichž hlavní pracovní náplní je mezilidská komunikace. Analytická část diplomové práce potvrdila, že komunikace rozhoduje o tom, zda se uchazeč rozhodne přihlásit do výběrového řízení, i o budoucích vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

V úvodu byla použita slova od Vybírala: „*Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat, iniciovat – i uchláholit a zbrzdit druhého v jeho odhodlání. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež*“ (Vybíral, 2009, s. 21). A toto bychom měli mít stále na paměti všichni.

8 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 132. vyd., Praha: Grada Publishing, a.s., 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. Barreiro, C.A., Treglown, L. What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement (2020) *Personality and Individual Differences*, 159, art. no. 109892, ISSN:01918869.
3. DISMAN, M., 2011, *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. nezměněné vyd., Praha: Nakladatelství Karolinum, 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2004, *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, (Beckovy odborné slovníky), 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012, *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
6. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Journals covered by Scopus Article: The personnel competence qualification formation in the agro-industrial complex production systems: managerial aspect coverage years:from 2010 to 2019, ISSN:1755-1307E-ISSN:1755-1315.
7. KAHLE, B., 2004, *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 249 s. ISBN 80-7310-018-5.
8. KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
9. KOUBEK, J., 2015, *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. MUŽÍK, J., 2012, *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha, Wolters – Kluwer, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4
11. PAVLÁK, M., 2006, *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Praha: ASPI, 128 s. ISBN 80-7357-139-0.
12. SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E., 2013. *Základy řízení lidských zdrojů, Systematický přehled základní personální problematiky*, 4. aktualizované a rozšířené vyd., Univerzita Hradec Králové: GAUDEAMUS, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
13. SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing human resources*. 16. Cengage Learning, 2012, 832 s. ISBN 9781111824921.

14. ŠIKÝŘ, M., 2012, *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, Management, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
15. VESELÝ, A., *Teorie mnohačetných forem kapitálů*. Fakulta sociálních věd Univerzita Karlova Praha, Praha, 2006, ISSN 1801-5999.
16. VYBÍRAL, Z., 2009. *Psychologie komunikace*. Vyd. 2. Praha: Portál, 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.
17. MPSV ČR, 2019, vydáno Praha (únor 2020), situace na trhu práce, dostupné z <https://www.mpsv.cz/web/cz/situace-na-trhu-prace>
18. MV ČR, 2015, vydáno Praha, (únor 2020), dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>
19. MV ČR, 2015, vydáno Praha, (únor 2020), dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-pomer.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>
20. MV ČR, listopad 2018, vydáno Praha (únor 2020), dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist-s-ucinnosti-od-1-ledna-2019.aspx>
21. MV ČR, 2019, Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2019, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení (prosinec 2019), dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/metodicky-pokyn-c-1-2019.aspx>
22. MV ČR, listopad 2019, vydáno Praha (únor 2020), dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/systemizace-sluzebnich-a-pracovnich-mist-s-ucinnosti-od-1-ledna-2020.aspx>
23. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/print/cs/2006-262/zneni-20200101.htm?sil=1>
24. zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234/zneni-20190731>

9 Přílohy

Seznam příloh

- Příloha I: Dotazník k diplomové práci
- Příloha II: Rozhovor se zástupci státních organizací
- Příloha III: Vzor o složení slibu
- Příloha VI: Rozhovor 1
- Příloha V: Rozhovor 2
- Příloha VI: Rozhovor 3

Příloha I – Dotazník

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí praktické části diplomové práce týkající se komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve státní organizaci. Vaše zkušenosti budou pro mou práci velkým přínosem. Zároveň Vaše zkušenosti přispějí ke zkvalitnění nabídky, které Vám – možná – při Vašem přijetí do zaměstnání chyběly.

Dotazník je anonymní a získané údaje budou sloužit výhradně k výše uvedeným účelům.

Děkuji za spolupráci a Váš čas, který dotazníku věnujete.

Vyplňte, prosím, zakřížkováním okénka u vybrané odpovědi:

1. Informaci o výběrovém řízení na pracovní/služební pozici jsem se dozvěděl/a

- z internetu
 - z úřední desky
 - od známých
 - jinak, uveďte, prosím, jak
-

2. Probíhala komunikace před výběrovým řízením s personálním útvarem/odborným konzultantem

- ano
- ne

V případě odpovědi ano, prosím pokračujte v dalších odpovědích, v případě odpovědi ne, prosím, jděte na otázku č. 3

- ano, s personálním útvarem

dostal/a jsem odpovědi na své otázky

- ano
- ne, chtěl/a bych vědět (prosím, napište) :

- ano, s odborným konzultantem

dostal/a jsem odpovědi na své otázky

- ano,
- ne, chtěl/a bych vědět (prosím, napište) :

3. Byly Vám dány odpovědi na Vaše standardní otázky v době od vyhlášení výběrového řízení do doby konání výběrového řízení

ano, dostal/a jsem uspokojivé odpovědi na své otázky

ne, nedostal/a jsem uspokojivé odpovědi na své otázky, chtěla jsem vědět, prosím, uveďte.....

4. Během výběrového řízení byla komunikace se zástupcem personálního útvaru srozumitelná

ano

ne

jiné mínění, uveďte jaké

5. Během výběrového řízení byla komunikace s konzultantem odborného útvaru, kam jsem se hlásil/a srozumitelná

ano

ne

jiné mínění, uveďte jaké

6. Po výběrovém řízení

jsem dostal/a uspokojivé odpovědi na své otázky

jsem nedostal/a uspokojivé odpovědi na své otázky, chtěla jsem vědět (prosím, uveďte)

.....

7. V den nástupu do zaměstnání probíhala komunikace s personálním útvarem

dostal/a jsem uspokojivé odpovědi na své otázky

nedostal/a jsem možnost se zeptat

nedostal/a jsem uspokojivé odpovědi na své otázky, chtěla jsem vědět: (prosím, uveďte)

.....

8. V den nástupu do zaměstnání probíhala komunikace s nadřízeným/představeným zaměstnancem

dostal/a jsem uspokojivé odpovědi na své otázky

nedostal/a jsem uspokojivé odpovědi na své otázky, chtěla jsem vědět (prosím, uveďte)

.....

9. Představil Vám Váš nadřízený adaptační plán a prošel ho s Vámi

- ano
- jen velmi povrchně
- ne

10. V době Vaší pracovní adaptace (tj. v období cca 3 – 6 měsíců po nástupu) jste získal/a potřebné informace, které Vám pomohly začlenit se do kolektivu a organizace, od

- nejbližších kolegů v oddělení/útvary
- přímého nadřízeného
- personálního útvaru
- někoho jiného, prosím, uveďte od koho nebo jak

11. V době Vaší pracovní adaptace jste se zúčastnil/a semináře - vstupní vzdělávání

- ano
- ne
- ne, byl/a jsem seznámena takto:.....

V případě odpovědi „ano“ v otázce č. 10, prosím odpovězte na tuto otázku

12. Byl pro Vás seminář přínosný

- ano
- ne
- částečně, chybělo mi ještě

13. Byl pro Vás adaptační proces přínosný v těchto částech

(prosím zakřížkujte v tabulce)

	ano	ne	Částečně, chybělo mi ještě:
seznámení s chodem a strukturou organizace			
seznámení s vnitřními předpisy			
využívání informačních technologií			
firemní kultura			
odborná agenda, kterou budete zpracovávat			

Pokud chcete napsat Vaše hodnocení šířeji, prosím, napište zde

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

V závěru tohoto dotazníku bych Vás chtěla požádat, zda je něco, co nezaznělo v otázkách a Vy byste měl zájem se se mnou podělit o Vaši zkušenost či nápad na úpravu, budu ráda, když využijete tyto řádky k doplnění

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

14. POHLAVÍ

- žena
 muž

15. VĚK

- 18 - 30
 31 - 50
 51 – a více

16. NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

- středoškolské
 vyšší odborné
 vysokoškolské

Vážím si Vašeho aktivního přístupu a děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku.

Přeji hezký den

Monika Koblihová

Příloha II – Rozhovor

ROZHOVOR se zástupci státních organizací

Dobrý den,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o rozhovor, který je součástí praktické části diplomové práce týkající se komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve státní organizaci. Vaše zkušenosti budou pro mou práci velkým přínosem. Zároveň Vaše zkušenosti přispějí ke zkvalitnění komunikace mezi organizací a zaměstnancem.

Rozhovor bude anonymizován a získané údaje budou sloužit výhradně k výše uvedeným účelům.

Děkuji za spolupráci a Váš čas, který jste mi věnoval/a.

Otázky:

Srovnání výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě: -
Náročnost, délka, počet přihlášených, nárůst byrokracie.

Jak se věnujete nově nastoupivším zaměstnancům?

Jaké jsou nejčastější otázky (problémy), se kterými se na Vás zaměstnanci obracejí?

Mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání?

Je proces adaptace popsán ve Vaší vnitřní normě?

Vážím si Vašeho aktivního přístupu a děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a tomuto rozhovoru.

Přeji hezký den

Monika Koblihová

Příloha III – VZOR

VZOR

Složení slibu před služebním orgánem

Označení služebního orgánu⁷
adresa služebního úřadu

Č.j.: XXXX

ZÁZNAM O SLOŽENÍ SLUŽEBNÍHO SLIBU

Datum složení slibu: X. měsíc 20XX

Místo složení slibu: Místo

Dne X. měsíc 20XX složil v souladu s § 32 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, před (označení služebního orgánu), jako služebním orgánem,

Titul Jméno Příjmení, narozen/a dne X. měsíc 19XX v Město, trvale bytem Ulice č.p., PSČ Město, jako státní zaměstnanec zařazený na služební místo / jmenovaný na služební místo (označení služebního místa),

tento služební slib:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“

Po přečtení služebního slibu státní zaměstnanec v souladu s § 32 odst. 4 zákona o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, prohlásil „**Tak slibuji!**“, což stvrzuje svým podpisem na tomto záznamu.

podpis státního zaměstnance

Potvrzuji složení služebního slibu v souladu se zákonem o státní službě.

podpis služebního orgánu

Otisk úředního razítka

⁷ Služební orgán musí být dostatečně identifikován. Např. je-li služebním orgánem státní tajemník, je nutné uvést v jakém ministerstvu (Úřadu vlády). Je-li služebním orgánem vedoucí služebního úřadu, je nutné uvést jeho označení podle zvláštního právního předpisu např. „Předseda Úřadu průmyslového vlastnictví“.

Příloha IV – Rozhovor 1

muž, zástupce ústřední organizace státní správy

ROZHOVOR se zástupci státních organizací

Dobrý den,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o rozhovor, který je součástí praktické části diplomové práce týkající se komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve státní organizaci. Vaše zkušenosti budou pro mou práci velkým přínosem. Zároveň Vaše zkušenosti přispějí ke zkvalitnění komunikace mezi organizací a zaměstnancem.

Rozhovor bude anonymizován a získané údaje budou sloužit výhradně k výše uvedeným účelům.

Děkuji za spolupráci a Váš čas, který jste mi věnoval/a.

Otázky:

Srovnání výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě:

- Volná neobsazená systemizovaná místa jsou v naší státní organizaci obsazována na základě výběrových řízení, a to na základě výběrového řízení v režimu zákoníku práce tak i na základě výběrového řízení v režimu zákona o státní službě.

Pokud bych měl porovnat mezi sebou oba způsoby výběrových řízení vyplývajících z příslušných ustanovení zákoníku práce a zákona o státní službě, tak z hlediska časové náročnosti samotného výběrového řízení, z hlediska administrativní zátěže pro zaměstnavatele je jednoznačně efektivnější výběrové řízení v režimu zákoníku práce, u kterého může být samotný proces celého výběrového řízení z hlediska časové náročnosti i 3x rychlejší oproti výběrovému řízení v režimu zákona o státní službě, což je dle mého názoru zásadním předpokladem pro získání kvalitního či perspektivního zaměstnance

Náročnost, délka, počet přihlášených, nárůst byrokracie.

Jak jsem již naznačil v předchozí odpovědi, samotná časová náročnost a vysoká míra administrativní zátěže v případě realizace výběrového řízení v režimu zákona

o státní službě může mít dle mého názoru negativní vliv na celkový počet přihlášených do výběrového řízení.

Jak se věnujete nově nastoupivším zaměstnancům?

Nově nastoupivší zaměstnanci mají zpravidla stanovenou zkušební dobu v délce 3 či 6 měsíců. V rámci této zkušební doby jsou seznámeni s adaptačním plánem, který je následně během zkušební doby realizován. Dále probíhá tzv. adaptační proces nově nastoupivších zaměstnanců v souladu s adaptačním plánem, v rámci kterého jsou zaměstnanci začleněni do kolektivu, jsou jim předávány potřebné informace a praktické dovednosti od zkušených kolegů pro řádný výkon práce/služby. Během adaptačního procesu absolvují nově nastoupivší zaměstnanci seminář vstupního vzdělávání.

Jaké jsou nejčastější otázky (problémy), se kterými se na Vás zaměstnanci obracejí?

Dotazů ze strany zaměstnanců je samozřejmě velké množství a jsou různé povahy. Největší četnost dotazů směřuje pochopitelně k evidenci odpracované doby (tj. jak správně má zaměstnanec evidovat evidenci odpracované doby v elektronickém docházkovém systému), dále k problematice odměňování (tj. dotazy směřující na vyšší platu zaměstnance až po sdělení příslušného výplatního termínu), dále k problematice benefitů, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům (a to jak k benefitům povinným, tak i dobrovolným), dále k nabídkám odborného či jazykového vzdělávání, atd.

Mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání?

Zaměstnanci mají zájem o další odborné vzdělávání.

Je proces adaptace popsán ve Vaší vnitřní normě?

Ano, proces adaptace nově nastoupivších zaměstnanců do naší státní organizace je stanoven vnitřním předpisem (vnitřní normou).

Vážím si Vašeho aktivního přístupu a děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a tomuto rozhovoru.

Přeji hezký den

Monika Koblíhová

Příloha V – Rozhovor 2

muž, zástupce ústřední organizace státní správy

ROZHOVOR

se zástupci státních organizací

Dobrý den,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o rozhovor, který je součástí praktické části diplomové práce týkající se komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve státní organizaci. Vaše zkušenosti budou pro mou práci velkým přínosem. Zároveň Vaše zkušenosti přispějí ke zkvalitnění komunikace mezi organizací a zaměstnancem.

Rozhovor bude anonymizován a získané údaje budou sloužit výhradně k výše uvedeným účelům.

Děkuji za spolupráci a Váš čas, který jste mi věnoval/a.

Otázky:

Srovnání výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě: - Náročnost, délka, počet přihlášených, nárůst byrokracie

Pokud bych měl porovnat mezi sebou oba způsoby výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě, tak náročnost, délka a administrace výběrového řízení je jednoznačně náročnější v režimu zákona o státní službě.

Jak se věnujete nově nastoupivším zaměstnancům?

Vstupní vzdělání pro nové zaměstnance, individuální zaškolení přímým nadřízeným/kolegou, příručka pro nové zaměstnance.

Jaké jsou nejčastější otázky (problémy), se kterými se na Vás zaměstnanci obracejí?

Výše platu a možnost přiznání osobního ohodnocení, dotazy k jejich dalšímu rozvoji a plánovaná školení.

Mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání?

Ano (zejména legislativa, ICT a oborové vzdělání)

Je proces adaptace popsán ve Vaší vnitřní normě?

Ano, je, vnitřním předpis

Vážím si Vašeho aktivního přístupu a děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a tomuto rozhovoru.

Přeji hezký den

Monika Koblíhová

Příloha VI – Rozhovor 3

žena, zástupce ústřední organizace státní správy

ROZHOVOR

se zástupci státních organizací

Dobrý den,

dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o rozhovor, který je součástí praktické části diplomové práce týkající se komunikace při výběru, přijímání a adaptaci nových zaměstnanců ve státní organizaci. Vaše zkušenosti budou pro mou práci velkým přínosem. Zároveň Vaše zkušenosti přispějí ke zkvalitnění komunikace mezi organizací a zaměstnancem.

Rozhovor bude anonymizován a získané údaje budou sloužit výhradně k výše uvedeným účelům.

Děkuji za spolupráci a Váš čas, který jste mi věnoval/a.

Otázky:

**Srovnání výběrových řízení v režimu zákoníku práce a zákona o státní službě:
- Náročnost, délka, počet přihlášených, nárůst byrokracie.**

Výběrová řízení v režimu zákoníku práce jsou jednodušší na přípravu i zpracování, rychlejší, méně náročné na administrativu, počet přihlášených je v režimu zákoníku více než v režimu zákona o státní službě.

Jak se věnujete nově nastoupivším zaměstnancům?

Je nastaven adaptační proces a je podchycen ve Služebním předpise státního tajemníka.

Jaké jsou nejčastější otázky (problémy), se kterými se na Vás zaměstnanci obracejí?

V otázkách týkající se benefitů, odměňování a provozu organizace se zaměstnanci ptají svých nadřízených.

Mají zaměstnanci zájem o další odborné vzdělávání?

Ano mají, nejvíc na odborná školení – např. správní řád.

Je proces adaptace popsán ve Vaší vnitřní normě?

ano v Personálním řádu ve Služebním předpisu státního tajemníka

Vážím si Vašeho aktivního přístupu a děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a tomuto rozhovoru.

Přeji hezký den

Monika Koblíhová