

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

Jak probíhají vybrané personální činnosti v malé společnosti X?

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika se specializací personální rozvoj

Autor: Šárka Macejová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Jak probíhají vybrané personální činnosti v malé společnosti X?*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci, dne

Podpis.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky v průběhu práce. Dále bych chtěla poděkovat všem dotazovaným za spolupráci a ochotu poskytnout důležité informace pro výzkum.

Anotace

Cílem této diplomové práce je identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti a jejich dílčí kroky v malé společnosti X. Teoretická část práce se skládá ze dvou kapitol, ve kterých jsou definována a popsána základní teoretická východiska vztahující se k vybraným personálním činnostem a vykonáváním jejich kroků. První kapitola definuje pojem malá společnost, popisuje prostředí malé společnosti a specifika řízení lidských zdrojů v ní. Druhá kapitola popisuje vybrané personální činnosti a odůvodňuje výběr těchto činností pro moji práci. V druhé kapitole ukazuji na vybrané fáze a kroky personální práce, jejichž realizaci budu ve vybrané malé společnosti X zkoumat pro zodpovězení cílové otázky. V metodologické části práce uvádím cíl výzkumu, uvádím volbu případu a všechny dílčí výzkumné otázky. Popisuji zvolenou strategii výzkumu a to, jakými metodami budu data získávat a jak s nimi budu dál pracovat při jejich analýze a interpretaci. Na závěr metodologie se věnuji také etickým aspektům výzkumu, kterými se budu v terénu řídit. V empirické části předkládám vyhodnocení výzkumu. Tři empirické kapitoly odpovídají třem zkoumaným okruhům personální práce uvedeným v druhé teoretické kapitole. V empirii popisuji, kdo a jakým způsobem vybrané personální činnosti ve společnosti X vykonává, a vyhodnocuji, nakolik realizování těchto činností odpovídá teorii z druhé kapitoly. V diskusi uvádím kromě zakotvení mojí práce do teoretických poznatků i limity svého výzkumu, jeho přínosy a doporučení pro případný navazující výzkum, a na závěr uvádím shrnutí nejdůležitějších poznatků z mého výzkumu.

Obsah

Úvod.....	6
1. Co je to malá společnost, a jaká jsou u ní specifika pro řízení lidských zdrojů?	7
2. Vybrané personální činnosti.....	9
2.1 Personální plánování – plán potřeb lidských zdrojů.....	11
2.2 Získávání a výběr pracovníků.....	14
2.3 Přijímání a adaptace pracovníků.....	20
3. Cíl výzkumu	25
3.1 Volba případu	25
3.2 Výzkumné otázky	26
3.3 Strategie výzkumu	30
3.4 Metody sběru dat a jejich analýza.....	31
3.5 Interpretace dat.....	36
3.6 Etické aspekty výzkumu	37
4. Průběh personálních činností ve společnosti X.....	38
4.1 Charakteristika společnosti X.....	38
4.2 Schéma organizační struktury společnosti X	39
4.3 Charakteristika respondentů.....	40
4.4 Plánování potřeb lidských zdrojů ve společnosti X	41

4.5	Získávání a výběr pracovníků ve společnosti X.....	46
4.6	Přijímání a adaptace pracovníků ve společnosti X.....	57
	5. Diskuse.....	70
	6. Závěr.....	75
	Anotace	79
	Literatura a zdroje.....	82
	Seznam příloh.....	85
	Přílohy.....	86
	(1) Smlouva výřez (Smlouva pracovníka na HPP, 2014, pracovní smlouva dostupná na intranetu společnosti X)	86
	(2) Kódování přepisu rozhovoru BOA	86
	(3) Struktura otázek pro rozhovor s CEO a se sales managerem	87
	(4) Struktura dotazníku pro školitele validátorů	90
	(5) Struktura dotazníku pro vedoucí oddělení	91
	(6) Inzeráty analýza, 2023, výseč	94
	(7) Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky	95

Úvod

„Člověk je se svými schopnostmi rozhodující hnací silou organizace a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude organizace úspěšná a konkurenceschopná.“

Josef Koubek (2011, s.25)

České firmy jsou zastoupeny zejména malými a středními podniky, podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl 99,8 % a podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2017 činil 58,0 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017). Uvádím tento fakt proto, že se ve svojí práci zabývám výzkumem právě v malé české společnosti. Cílem výzkumu je identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti v malé společnosti X. Budu se snažit podat detailní popis toho, kdo a jakým způsobem vybrané personální činnosti ve společnosti X vykonává, a vyhodnotit, zda je realizace personální práce ve společnosti X v souladu s teorií, kterou uvádím v prvních dvou kapitolách práce. Ke sběru dat pro svoji práci jsem volila tři metody, a to analýzu dokumentů, rozhovory, a dotazníky, abych získané informace různými metodami mohla ověřit. Práce je členěná do šesti hlavních kapitol, první a druhá kapitola tvoří teoretickou část práce popisující veškerá teoretická východiska, o která se budu ve výzkumu opírat. Třetí kapitola je metodologická a uvádím v ní strategii výzkumu, metody sběru a analýzy dat, a způsob jejich interpretace. Ve čtvrté, empirické kapitole, vyhodnocuji výsledky výzkumu, v páté kapitole se věnuji diskusi a v poslední, šesté kapitole, uvádím závěr svojí práce.

1. Co je to malá společnost, a jaká jsou u ní specifika pro řízení lidských zdrojů?

Protože cílem práce je identifikovat kým, a popsat, jak jsou vykonávané vybrané personální činnosti ve společnosti X, kterou řadím k malým společnostem, je v první kapitole potřeba zaměřit pozornost na definici pojmu malá společnost. Mimo definici malé společnosti se v první kapitole věnuji také rozdílům v prostředí a organizaci řízení lidských zdrojů u malých společnostech od velkých firem. Prostředí malé společnosti má svá specifika a rozdíly, kterými se liší od velkých, nadnárodních, a počtem zaměstnanců převyšujících firem. Popíšu, jaká specifika vykonávání personálních činností u malé společnosti uvádí literatura, což bude nápomocné pro následný terénní výzkum, kde se na tato specifika budu zaměřovat. Zejména se jedná o fakt, kdo v malých společnostech vybrané personální činnosti zpravidla vykonává. Lépe se podle těchto faktů budu moci v empirické části práce orientovat na identifikaci zodpovědných osob, které ve společnosti X personální činnosti vykonávají.

Evropská komise definovala malý podnik v lednu r.2005 v rámci počtu zaměstnanců, výše obrátu anebo bilanční sumy. „Nová definice je výsledkem rozsáhlých diskusí mezi Komisí, členskými státy, podniky a odborníky...“ (Evropská komise, 2005, s.8) Společnosti s počtem zaměstnanců <50 a s ročním obrátem <10 milionů EUR se dle aktuálních kritérií Evropské komise řadí k malým podnikům. Dle Koubka se vedle dalších definicí malý podnik vyznačuje absencí personálního útvaru, nebo v oboru vzdělaného specialisty na personální práci. Personální řízení v malém podniku zajišťuje nejvyšší vedoucí pracovník (ředitel), který deleguje pravomoci v této oblasti na další vedoucí pracovníky. Administrativní stránku personální práce zpravidla zajišťuje některý, anebo více administrativních pracovníků. (Koubek, 2011, s.13) J. Veber a kol. ve své teorii pracuje zjednodušeně a pragmaticky dle počtu pracovníků:

- Mikropodnik 1-9 zaměstnanců,
- malý podnik 10-49 zaměstnanců,

- střední podnik – 50-249 zaměstnanců.

Podniky o počtu 250 zaměstnanců a více jsou považovány za velké podniky.

(Veber a kol., 2012, s.28). Podle zmíněných definic řadím bez výhrad zkoumanou společnost X do kategorie malá společnost.

Evangelu a kol. (2013) si položili zajímavou otázku: Jak velká má být firma, aby se jí vyplatilo zabývat se odborně a systematicky personalistikou? „Velikost firmy je pouze orientační hledisko, protože klasifikace je v současné době nepřesná. ... Z vlastních zkušeností můžeme doporučit zřídit personální oddělení od cca 100 zaměstnanců, přesný počet závisí na druhu podnikání. I firmy s nižším počtem se personalistikou musí zabývat! Tuto práci mohou vykonávat kompetentní osoby na takzvané kumulované pozici.“ (Evangelu a kol. 2013, s.25, 27) Hlavním rozdílem v řízení lidských zdrojů u malých společností, na rozdíl od těch velkých, který v literatuře zmiňuje také i Koubek (2011) je absence personálního oddělení, a také absence specializovaného odborníka na personální práce. Personální činnosti dle zdrojů vykonávají především ředitelé a vedoucí jednotlivých oddělení, anebo také pracovníci na tzv. kumulovaných pozicích – to znamená, že například asistentka obchodu kromě fakturace a podpory kolegů z obchodního oddělení zastává také administrativní stránku personálních činností, takže zastává práci více druhů – výkon více druhů práce kumulativně je zpravidla sjednán v pracovní smlouvě. Práce s lidskými zdroji a jejich řízení se uskutečňuje, zdálo by se, nejednotně, na různých pozicích v malé společnosti. Dle Vebera a kol. (2012, s.565) se v malé firmě můžeme setkat s tímto přístupem k personální práci: „Vrcholový manažer (ředitel) si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. (Personální) činnosti předcházející rozhodnutí a jejich výkon jsou náplní práce některého z podřízených (vedoucího pracovníka, pozn. autora), který je plní vedle svých hlavních pracovních úkolů.“ Dále uvádějí, že pracovněprávní agendu, respektive administrativní personální činnosti vykonává v malé firmě zpravidla účetní.

Dle Vebera a kol. (2012) je v tomto řešení viděna nevýhoda ta, že vedoucí pracovník pověřený vykonáváním určitých personálních činností upřednostňuje

spíše plnění úkolů vyplývajících z jeho originální funkce a následně věnuje personální agendě jen malou pozornost, což odpovídá i teorii Evangelu a kol. (2013) kteří uvedli, že je malým firmám vytýkána nedostatečná orientace a péče v personální oblasti. Poukazují na to, že málokdy má vedení = odborník, dobrý přehled v personální oblasti, řízení a motivaci zaměstnanců. Zdůrazňují důležitost osobnosti manažera ve zhoštění se role vedoucího, na kterého spadá v malých společnostech zodpovědnost za určité personální činnosti. Právě jeho hodnotový žebříček a přístup k mezilidským vztahům podle nich ovlivňuje způsob a šíři využívání personální práce.

V první kapitole jsem uvedla informace o fungování malé společnosti. Malá společnost má zpravidla do 50 pracovníků a roční obrát <10 milionů EUR. V prostředí malé společnosti, na rozdíl od velké firmy, chybí specializované personální oddělení a personální činnosti vykonává často ředitel, vedoucí oddělení a kumulované pozice administrátorů. Na každém z nich osobně záleží, v jaké šíři se výkonu personální práce zhostí. Tato fakta platí i pro mnou vybranou malou společnost X, a při svém vlastním výzkumu se zaměřím právě na identifikaci zodpovědných osob, které mají personální činnosti ve společnosti X vykonávat.

2. Vybrané personální činnosti

V první kapitole jsem popsala, co to znamená malá společnost, a jaké specifika v ní můžu očekávat, co se týče organizace personální práce. V druhé kapitole se budu věnovat rozboru vybraných personálních činností, které u malé společnosti očekávám, že probíhají. Každé vybrané personální oblasti se budu věnovat zvlášť ve třech podkapitolách. V závěru podkapitol popisují jednotlivé kroky a procesy u každé z vybraných personálních oblastí. Popisují tyto kroky a procesy, které předpokládám, že zodpovědné osoby v malé společnosti

vykonávají, abych přesně věděla, co budu v empirii sledovat a jaká data pro práci získat. Svůj výběr personálních oblastí v této kapitole zdůvodním.

Výsledkem optimálně zavedených personálních procesů a činností mohou být kompetentní pracovníci dosazeni na správná místa, a stávat se pro společnost vzdělanými, motivovanými a loajálními pracovníky, což je klíčem k prosperitě malé společnosti (Koubek, 2011). V opačném případě, při špatném nastavení personálních procesů, může dojít k negativním dopadům na prosperitu společnosti. Více se o těchto dopadech rozepteš v následujících podkapitolách u jednotlivých oblastí personálních činností. Výčet personálních činností, které by měl pracovník na zodpovědné pozici zvládat, je v literatuře opravdu široký. Dle Evangelu a kol. (2013) zahrnuje, mimo personální legislativu tyto činnosti: vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení profesní kariéry, plánování lidských zdrojů, nábor a propouštění zaměstnanců, vytváření motivačních a hodnotících procesů, BOZP, vytváření personální strategie a personální politiky, řízení zaměstnaneckých vztahů, analýzu pracovních míst a odpovídajících kompetencí a popis a řízení práce na jednotlivých pozicích. Evangelu zde konkrétně píše o činnostech, které by měl zvládat pracovník na vedoucí pozici, při chybějícím personálním útvaru v malé společnosti. Palíšková a kol. (2021) jako základní personální činnosti uvádí: plánování lidských zdrojů, vytváření pracovních úkolů a míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a péče o zaměstnance. Koubek (2011) ve své publikaci uvádí vesměs stejný výčet personálních činností. Správné a optimální vykonávání personálních činností ve společnosti má zajistit efektivní využití lidských pracovních sil. Společnost chce, aby kompetentní pracovníci byli dosazeni na správná místa a pozitivně ovlivňovali celkovou prosperitu společnosti. Při správně vykonané personální práci se také dle Koubka (2011) snižuje míra fluktuace, zlepšuje se pracovní výkon, loajalita a stabilita pracovníků.

Ve své práci zkoumám tři vybrané oblasti personálních činností z celého výčtu, které mají být v malé společnosti X vykonávány, a to na základě předvýzkumu.

Předvýzkum proběhl formou krátkého strukturovaného rozhovoru s ředitelem zkoumané společnosti X a měl za cíl zjistit, kým jsou určité personální činnosti aktuálně v malé společnosti X vykonávány a především, zda je k nim společnost ochotna poskytnout materiály pro případovou studii. Na základě rozhovoru s ředitelem společnosti a s jeho souhlasem jsem si určila za cíl zabývat se ve své práci těmito personálními činnostmi: personální plánování, získávání a výběr pracovníků, a přijímání a adaptace nových pracovníků. Těmto třem oblastem se blíže věnuji v následujících podkapitolách. V nich popíšu, jaké konkrétní kroky a procesy by se u těchto vybraných personálních oblastí měly ve společnosti dle teoretických poznatků ideálně vykonávat.

2.1 Personální plánování – plán potřeb lidských zdrojů

Cílem této podkapitoly je identifikovat, jaké kroky jsou klíčové v oblasti plánování potřeb lidských zdrojů, abych mohla v empirické části zjišťovat, jakým způsobem a kdo tyto kroky ve společnosti X vykonává.

Jak už bylo zmíněno v úvodu práce, ke splnění strategických cílů společnosti je nutné mít k dispozici lidské zdroje a společnost by měla především vědět, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude ke splnění svých cílů potřebovat, a odkud tyto pracovníky do společnosti na pracovní místa chce dosazovat. Správné naplánování potřeb lidských zdrojů je tím pádem velmi důležité k dosažení strategických cílů společnosti (Koubek, 2011). Personální plánování by mělo udržet stabilitu pracovní síly ve sledovaném období, i když dochází například k personálním změnám. Identifikace počtu potřebných pracovníků společnosti umožňuje optimalizovat náklady na mzdy a benefity pro pracovníky a pokud má společnost špatně nastavené procesy plánování potřeb lidských zdrojů, může to mít negativní důsledky. Za riziko je považován nedostatek kvalifikovaných pracovníků právě na klíčových pozicích, což znamená pro společnost zpomalování v dosažení, či nedosažení strategických cílů. Tímto způsobem se brzdí úspěšný rozvoj a výkonnost společnosti. Společnost může trpět i při

nadbytku personálu a riziko je zde ve zbytečném zvýšení nákladů na mzdy a benefity pro pracovníky. Dalším rizikem je možná nestabilita pracovní síly, při nesprávném personálním plánování může docházet k neustálým fluktuacím. (Evangelu a kol, 2013)

Proces personálního plánování dle Koubka (2011) spočívá v odhadování a plánování potřeby pracovníků ve firmě, respektive potřeby pracovních sil ve firmě, a pokrytí této potřeby. Definice Kocianové (2012, s.73): „Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.“ odpovídá Koubkově teorii. Z těchto teorií vyplývá, že společnost má naplánovat, kolik lidí a k jaké práci bude potřebovat, a odkud tyto lidi vzít. Evangelu a kol. (2013) definuje plánování potřeb lidských zdrojů jako „stále probíhající proces analýzy, vyhodnocování a rozhodování, zaměřený na všechno, co se týká zaměstnanosti ve firmě. Reaguje na změny, které v oblasti lidských zdrojů nastávají, i na odhady, jaké změny mohou nastat.“ (Evangelu a kol, 2013, s.40) Evangelu a kol. přidávají k teoriím aspekt možných změn. Říká nám, že firmy by měly i odhadovat, jaké změny mohou v rámci potřeb lidských zdrojů nastat – například plánem definované zvýšení obrátu anebo plánovaný odchod pracovníků na rodičovskou dovolenou bude mít jisté následky ve změně potřeb lidských zdrojů ve společnosti. Palíšková a kol. (2021) v literatuře uvádí pěkné shrnutí toho, co má personální plánování ve společnosti zajistit. Cílem je, aby společnost disponovala potřebným množstvím pracovníků s požadovaným vzděláním, schopnostmi a dovednostmi – ve správný čas, na správném místě a s přiměřenými náklady (Palíšková a kol. s.34).

Znovu se objevuje téma správného načasování, správného naplánování potřeb pracovních sil do budoucna, stejně jako uvádí ve své definici efektivního plánování lidských zdrojů Sekhri (2010): „...je to proces, kterým organizace zajišťuje, že má správný počet a druh lidí (myšleno v rámci kvalifikace, pozn. autora), na správných místech a ve správný čas, schopných účinně a výkonně plnit ty úkoly, které organizaci pomohou dosáhnout jejích celkových cílů.“(Sekhri, 2010, s.48) Jako klíčové v tomto procesu jsou určité body, kterým je nutné se věnovat. Carasco (2020) shrnuje důležité body jako klíčové prvky

plánování pracovních sil. Chronologicky jde nejprve o nástin přehledu potřeby pracovních sil za určenou periodu na základě podnikatelských cílů společnosti, o vyhodnocení stávajících pozic a možných scénářů (např. již zmíněná rodičovská dovolená, pozn. autora), určit důležité role a těžko obsaditelné role ve společnosti, určit dovednosti a znalosti potřebné k dosažení obchodních cílů, identifikovat klíčové kompetence potřebné k úspěchu v kultuře a rolích, brát v potaz dopad konkurence na zásobu možných pracovníků, přidělit, kdo co bude dělat, vytvořit komunikační plán, definovat, jak vypadá úspěšná realizace tohoto plánu (Carasco, 2020, s.9). Zdá se, že dílčích kroků při plánování potřeb lidských zdrojů je zde pro zodpovědné osoby za tyto činnosti ve společnosti více, než by se dalo u malé firmy do 50 zaměstnanců čekat.



Sekhri (2010, s.49)

V této teoretické podkapitole jsem získala informace o tom, jaké nejdůležitější kroky by zodpovědné osoby v malé společnosti měly při dobře zpracovaném plánu potřeb lidských zdrojů vykonávat. Na teoretickém základu stavím soubor dílčích otázek pro svůj výzkum, na které budu v empirii odpovídat., abych mohla pro cíl práce popsat, jak přesně vypadá plánování potřeb lidských zdrojů ve společnosti X. **Otázky pro výzkum fáze plánování potřeb lidských zdrojů jsou:** Kdo rozhoduje o tom, kolik bude ve sledovaném období ve společnosti pracovat lidí, kolik nových pracovníků bude přijato a popřípadě kolik jich bude

propuštěno a na základě čeho? Kdo a jak sleduje to, jaké změny se očekávají u stávajících pracovníků, a jakým způsobem to ovlivní potřebu pracovních sil společnosti? Kdo rozhoduje o tom, jaké pracovníky a na jaké klíčové pozice bude společnost potřebovat pro plnění strategických cílů? Kdo a na základě čeho určuje, jaké dovednosti, vzdělání a schopnosti budou příchozí klíčoví pracovníci potřebovat? Kdo a jak odhaduje, jaké jsou ve sledovaném období možnosti trhu pracovních sil a jaký je jejich očekávaný vývoj? Kdo a na základě čeho určuje, kde bude společnost vhodné pracovníky hledat?

2.2 Získávání a výběr pracovníků

Cílem této podkapitoly je identifikovat, jaké kroky jsou klíčové v oblasti získávání a výběru pracovníků, abych věděla, jaké kroky budu ve výzkumu sledovat a abych mohla na základě výčtu kroků sestavit otázky, které budu při terénním výzkumu v praktické části zodpovídat pro identifikaci zodpovědné osoby a způsobu, jakým ve společnosti X vykonává získávání a výběr pracovníků.

Získávání a výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi v každé rozrůstající se společnosti. I v malých firmách a dalo by se říct především v nich, je důležité věnovat pozornost profesionálnímu náboru a výběru pracovníků. (Koubek, 2011). Při správně provedeném procesu těchto činností společnost obsazuje na pracovní místa kompetentní, kvalitní a schopné jednotlivce, kteří přinášejí hodnotu organizaci. To zvyšuje šance společnosti na dosahování cílů, správně získaní a vybraní pracovníci jsou schopni lépe plnit své povinnosti, což přináší vyšší efektivitu a produktivitu firmy. (Bělohlávek, 2016). Další nezbytný přínos je snížení fluktuace zaměstnanců a náklady spojené s jejich nahrazováním. (Palíšková a kol., 2021). Výběr pracovníků, kteří sdílí hodnoty a firemní kulturu, může vést ke vzniku harmonického pracovního prostředí, což pozitivně ovlivňuje výkonnost a spokojenost zaměstnanců. (Bělohlávek, 2016). Jaká rizika představuje špatné nastavení činností týkajících se získávání a

výběru pracovníků pro společnost? Dle výše uvedeného je odpověď jednoduše odvoditelná. Rizika jsou spojená především s nevhodným dosazením uchazečů do pracovních rolí. Může se stát, že vybráním pracovníků, kteří nemají potřebné schopnosti a dovednosti, nebo nezapadají do firemní kultury, bude kvalita jejich výkonu nízká, a/nebo nebudou schopni se adaptovat. (Bělohávek, 2016). Dále může společnost trpět nestabilitou pracovních sil z důvodu fluktuace pracovníků – nespokojený a nevhodný pracovník se rychleji rozhodne společnost opustit. (Palíšková a kol., 2021).

Získávání a výběr pracovníků do organizace jsou činnosti, které mají dle Koubka (2011, s.35) „zajistit, aby volná pracovní místa (volné role) ve firmě přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni (a přijati) jedinci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.“ Ve zkoumané společnosti jde o to oslovit vhodnou formou uchazeče o práci, a naplánovat a vykonat výběrové řízení s uchazeči, ať už prostřednictvím interních procesů, nebo využitím externích náborových procesů, na základě kterého společnost potřebný počet vhodných uchazečů následně přijme.

Nejprve se zaměřím na fázi získávání pracovníků – realizaci náboru. O'Meara a Petzal (2013) v literatuře píší o fázi získávání pracovníků jako o náboru. Hlavními cíli náboru je vhodným způsobem přilákat kvalifikovaný soubor uchazečů o pracovní místo, přilákat tyto uchazeče v rámci efektivního způsobu co se týče nákladů, přilákat zaměstnance včas, aby setkání a pohovory proběhly brzy, a vytvořit užší seznam uchazečů, kteří postoupí do fáze výběru (O'Meara a Petzal, 2013, s.6). Jak uvádí Bradt a Davis (2014), správní lidé (na správném místě ve společnosti) mohou určovat budoucí úspěch, nebo neúspěch podnikání. Uvádějí obavy, že mnohé společnosti si nevyhradí čas pro stanovení strukturovaného náborového procesu. (Bradt a Davis, 2014, s.105) Aby byl nábor efektivní, společnost podle nich má: Definovat – klíčem k úspěšnému hledání pracovníka je řádné definování pracovní role. Vyvinout strategii – o tom, odkud bude společnost pravděpodobně pracovníky brát. Připravit popis pracovního místa, role. Získat – zaměřit se na získávání uchazečů z interních,

nebo externích zdrojů. Proces získávání pracovníků Palíšková a kol. (2021) shrnují velmi stručně do těchto kroků: Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců, tvorba popisu obsazovaných pozic včetně očekávaných nákladů, určení požadavků na kandidáty, volba zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců s kalkulací nákladů, postup výběrového (náborového, pozn. autora) procesu včetně pravomocí a odpovědností (Palíšková a kol., s.85). K úspěšnému náboru se dle Bělohávka (2016) lze dobrat splněním následujících dílčích kroků: stanovení požadavků o tom, jaké pracovníky společnost požaduje, získávání lidí ze zdrojů – zodpovězení, odkud budeme pracovníky brát, určení nástrojů a metod pro výběr pracovníků a realizace vlastního náborového řízení. Klíčová část realizační fáze náboru je sestavení pracovního inzerátu, a ten by měl dle Kolmana (2010) obsahovat stručně a jasně popsané tyto náležitosti, aby uchazeči vybaveni informacemi byli motivováni přihlásit se do výběrového řízení na obsazovanou pozici:

- Název pracovní pozice
- Druh vykonávané práce
- Jaké dovednosti jsou podstatné pro vykonávání této práce/role
- Požadované vzdělání a kvalifikace uchazeče o místo
- Jaké možnosti pracovníkovi práce v této roli přináší
- Umístění pracoviště
- Co je na společnosti pro uchazeče žádoucí
- Další vzdělávání a výcvik, možnost rozvoje kariéry
- S jakým zařízením a v jakém prostředí bude uchazeč pracovat
- Plat a benefity

Realizační fáze získávání tedy spočívá v inzerci volných pozic, poté v přijímání žádostí o pracovní místo, vyhodnocení žádostí – získaných dokumentů a informací o uchazeči a předvýběr uchazečů, kteří budou pozváni na další kolo výběrového řízení, zpravidla na osobní pohovor.

Po fázi získávání pracovníků následuje fáze výběru pracovníků. Dobře provedený nábor může výběr pracovníků velmi usnadnit! (O'Meara a Petzal,

2013). Do fáze výběru postupuje užší část uchazečů o pracovní místo, roli. O'Meara a Petzal (2013) uvádějí, že při výběru každá strana, uchazeč i společnost, pokračují ve sběru informací o straně druhé, aby jim pomohly dojít k závěrečnému rozhodnutí o přijetí nabídky/ přijetí uchazeče (O'Meara a Petzal, 2013, s.6). Bělohlávek (2016) uvádí, že cílem postupů personálního výběru je „vybrat člověka, který bude na svém místě opravdovým přínosem pro činnost organizace a současně se bude cítit spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce.“ (Bělohlávek, 2016, s.81) Zjednodušeně mluví o procesu výběru, jako o rozhodování o uchazečích, koho na místo vybrat. Bradt a Davis (2014) v literatuře poukazují na tyto kroky, které je nutné ve společnosti vykonat ve fázi výběru: Přijmout – vhodné kandidáty do výběrového procesu. Provést pohovory – s vybranými kandidáty. Zhodnotit – posoudit hromadně více kandidátů, a posoudit je také individuálně. Výběr pracovníků Palíšková a kol. (2021) rozkládají zase na trochu jiné kroky: analýza zaslaných dokumentů, výběrové rozhovory, testování uchazečů, rozhodování o konečném výběru kandidátů a informování kandidátů o výsledku výběrového řízení (Palíšková a kol., 2021, s.94). Evangelu a kol. (2013) uvádějí, že výběr nových pracovníků je nejvíce viditelný z celého výčtu personálních prací, a to jak pro zaměstnance, tak i pro vnější okolí, a velmi rychle lze zhodnotit jeho úspěšnost. I pouhým pozorováním lze rozpoznat, zda se nově přijatý pracovník zařadil do týmu a přizpůsobil firemní kultuře, a zda je přínosem pro činnost organizace, respektive zda je dobrým pracovníkem. Je důležité z literatury také převzít fakt, že pro obsazované pozice na různých odděleních bude mít společnost různé postupy pro výběrová řízení. Následující metody se při výběru pracovníků mohou podle nich objevovat. Studium materiálů – rozbor profesního životopisu, nebo například vyplněného firemního dotazníku. Strukturované pohovory – v přijímacím pohovoru je možné získat velké množství informací, a proto je nejčastější pomůckou při výběru pracovníků. Pozorování – u něj je důležité si dopředu jasně pojmenovat aspekty, které chceme zjišťovat. Například vztah uchazeče k druhým lidem, pohotovost. Testy – úkolem je zjistit výkon, znalosti, dovednosti a předpoklady testované osoby. (Evangelu a kol., 2013) Metody výběru a posuzování kandidátů, které ve své publikaci uvádějí Kolman a kol.

(2010) jsou následující: rozhovor, psychologické testy, reference, rozbor životopisných údajů, praktické zkoušky, grafologická analýza, assesment centre – což je kombinace výše uvedených metod (česky hodnotící centrum.) Po realizaci výběrového řízení následuje zhodnocení kandidátů, rozhodnutí o přijetí a informování uchazečů o výsledcích.

Klíčovou částí realizační fáze výběru pracovníků je velmi často osobní pohovor s uchazečem. Zdroje otázek k pohovorům dle Kolmana (2010) mají být hlavní dva. „Otázky mají být založené na základě znalostí práce, kterou má uchazeč vykonávat, a nebo také na znalosti kritických případů, tj.okamžiků, momentů, či situací, kdy na jednání vykonavatele práce záleží, dosáhne-li uspokojivého výsledku, nebo selže. Obojí, jak poznatky o práci, tak poznatky o kritických případech, jsou vhodným zdrojem pro tvorbu otázek pro přijímací pohovor.“ (Kolman 2010 s.174.) Otázky v pohovoru založené na poznatcích o práci na obsazovaném místě se mohou vztahovat například k faktům, jaké jsou hlavní odpovědnosti při práci na tomto místě, jaké hlavní činnosti vykonává pracovník na obsazované roli, a podobně. Otázky založené na poznatcích o kritických případech na obsazované pozici se mají vztahovat k faktům, jak se dá v této pozici nejvíce ohrožit podnik, jak lze v této pozici firmě výrazně pomoci, a podobně. Okruhy otázek v pohovoru by měly odpovídat podle Kolmana (2010) na to, zda: Umí uchazeč tuto práci? (označuje jako schopnost) Je ochoten pracovat? (označuje jako ochotu) Zařadí se do celku, je možné jej řídit? (jako ovladatelnost, říditelnost=manageability). Způsob sestavování otázek na pohovory s kandidáty také ve své literatuře rozvádí Hoevermeyer (2005), píše v publikaci o behaviorálním pohovoru založeném na kompetencích uchazeče. Dle ní se mají otázky sestavovat tak, aby odpověděly na to, zda uchazeč má, či nemá požadovanou kompetenci, aby se zjistila úroveň kandidátovy dovednosti v této kompetenci, a jak kandidát pravděpodobně v budoucnu prokáže svou úroveň dovedností v této kompetenci. Uvedu příklad. Když chceme zjistit, zda kandidát má kompetenci nepodléhat neetickým rozhodnutím a chování, otázka bude znít: „Řekněte mi něco o situaci, kdy jste byl požádán, aby jste udělal něco, co jste považoval za neetické.“ (Hoevermeyer, 2005, s.38) Ve výzkumu zjišťuji, na

základě čeho otázky pro pohovor zodpovědná osoba ve společnosti X sestavuje, a Kolmanova i Hoevemeyerové teorie mi bude užitečným vodítkem.

V této teoretické podkapitole jsem získala informace o nejdůležitějších krocích vykonávaných při získávání a výběru nových pracovníků v malé společnosti. Na teoretickém základu stavím soubor dílčích otázek pro svůj výzkum, které budu v empirii zodpovídat, abych mohla pro cíl práce popsat, jak přesně vypadá získávání a výběr pracovníků ve společnosti X. Otázky dělím do třech částí, dle fáze personálního procesu. **Otázky pro výzkum fáze tvorby strategie náborového procesu jsou:** Kdo a na základě čeho definuje pracovní role včetně určení požadavků na schopnosti a kompetence uchazečů? Kdo a jakým způsobem vytváří popis pracovních míst? Kdo rozhoduje o tom, kde a jakým způsobem potřebné pracovníky společnost osloví, a za jakých nákladů? **Otázky pro výzkum fáze realizace náborového procesu jsou:** Kdo a jakým způsobem tvoří inzerci volných pozic, kdo, kde a jakým způsobem inseruje volné pozice a jakých metod k inzerci využívá? Obsahuje pracovní inzerát všechny potřebné náležitosti? Kdo přijímá žádosti o pracovní místo a jakou formou? **Otázky pro výzkum fáze výběrového personálního procesu jsou:** Kdo a jak provádí analýzu a vyhodnocení získaných informací o uchazečích a předvýběr uchazečů k dalšímu kolu výběrového řízení? Kdo a jakým způsobem realizuje osobní pohovory s uchazeči? Na základě čeho zodpovědná osoba sestavuje otázky pro rozhovory, popřípadě zda a jakých dalších metod pro testování vhodnosti uchazečů na obsahované pozice zodpovědná osoba ve společnosti X využívá? Kdo a jakým způsobem následně hodnotí kandidáty? Kdo a na základě čeho rozhoduje o konečném výběru kandidátů a kdo jakou formou informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení?

2.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Cílem této podkapitoly je identifikace kroků, které jsou klíčové v oblasti přijímání a adaptace pracovníků. Tyto konkrétní kroky budu ve výzkumu sledovat. Na základě výčtu kroků sestavím otázky, které budu při terénním výzkumu v praktické části zodpovídat, abych mohla identifikovat zodpovědné osoby a způsob, jakým ve společnosti X vykonávají přijímání a adaptaci pracovníků.

Správně nastavený proces přijímání a adaptace pracovníků má za cíl zajištění hladkého a efektivního začlenění nových pracovníků do firmy, do firemního prostředí a kultury, i do pracovní role. Dle Koubka (2011) je výsledkem to, že nový pracovník může co nejdříve přispívat k úspěchům společnosti. Zvyšuje se produktivita, správná adaptace pracovníka snižuje ztrátu času a zdrojů spojených s dlouhým obdobím nízké produktivity nových pracovníků. Dobře připravený adaptační proces poskytuje novým pracovníkům jasný obraz o firmě, kultuře a očekáváních, což může zvýšit jejich angažovanost a oddanost. Správným přístupem k novým zaměstnancům tak lze snížit riziko jejich rychlého odchodu z firmy. Proces přijímání a adaptace může také podpořit týmovou spolupráci tím, že noví pracovníci jsou lépe integrováni do existujících týmů a vztahů. (Palíšková a kol., 2021). Rizika pro společnost při špatně nastaveném přijímání a adaptaci pracovníků vyplývají z výše uvedeného. Hrozí nedostatečná produktivita, u nových pracovníků může trvat déle, než začnou v plné míře plnit své pracovní role, což stojí společnost čas a náklady navíc. (Palíšková a kol., 2021). Vinou nedostatečné adaptace můžou být náklady spojené s fluktuací značné, dle Kocianové (2010) si první dojem pracovník tvoří první čtyři týdny, absentující adaptační proces může vést k frustraci i nespokojenosti nových zaměstnanců. Podle Kocianové (2010) nástup do nového zaměstnání patří k nejvíce stresujícím událostem v životě lidí, a adaptace má novým pracovníkům toto období ulehčit. Řezníček (2006) uvádí, že adaptace nových zaměstnanců patří často k podceňovaným oblastem personálního řízení, s rizikem opuštění firmy pracovníkem v krátké době po nástupu, což znamená

pro firmu značné náklady. Toto se může stát v důsledku špatně provedeného adaptačního procesu a uvedení pracovníků do podniku. Výsledky adaptace jsou dle Řezníčka (2006) důležité pro úspěšný nábor zaměstnanců stejně jako nábor a výběr pracovníků. „4% nově přijatých zaměstnanců opustí firmu po špatné zkušenosti v prvních dnech, 22% fluktuace je v prvních 45 dnech po nástupu. Náklady na tuto fluktuaci činí trojnásobek měsíčního výdělku odcházejícího zaměstnance.“ (Stephanie Bevegni, Onboarding Software Solutions, 2014, s.2)

Nejdříve popíšu proces přijímání nových pracovníků do společnosti. Dle Palíškové a kol. (2021) přijímání nového zaměstnance zahrnuje formální procedury nezbytné k uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Proces přijímání nových pracovníků zahrnuje tyto kroky: písemná nabídka zaměstnání, příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu, realizace úkonů před nástupem pracovníka zahrnující například nachystané pracovní místo, mzdový výměr, vstupní oprávnění na pracoviště, prostředky k práci, přidělení mentora a další. Koubek (2003) považuje za nejdůležitější formální náležitost přijímání pracovníka přípravu a podepsání pracovní smlouvy. Při přípravě pracovní smlouvy má být dle Koubka přijímaný pracovník s návrhem smlouvy seznámen a má mít možnost se k němu vyjádřit. Na formulaci se ideálně podílí obě strany, a vzniká prostor pro vyjednávání. Výhodou je vypracovat pracovní smlouvu individualizovanou, velmi podrobnou a rozsáhlou, což v Česku dle Koubka není standardem (Koubek, 2003, s.114). Pracovní smlouva musí obsahovat: **druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce.** „Tyto podstatné náležitosti pracovní smlouvy jsou nezbytné vůbec ke vzniku pracovní smlouvy, a pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodou na těchto podstatných náležitostech, pracovní smlouva nevznikne.“ (Šikýř, 2016, s.424). Další krok je dle Koubka zařazení do personální evidence, zde jde stejně jako uváděli Palíšková a kol. o mzdový list, přístupové karty, a podobně. Barták (2023) považuje za důležité při přijímání pracovníků splnit tyto úkoly: realizace procedur, týkajících se pracovní smlouvy, mzdového výměru, zařazení do personální evidence přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Po přijmutí pracovníka přichází adaptační proces, kterému se v tomto odstavci budu věnovat. Adaptační proces nastává buďto při změně v procesech společnosti a týká se skupiny lidí (adaptace na nové podmínky), anebo při příchodu nového pracovníka a týká se jednotlivce. Ve své práci se zabývám pouze druhým případem, a zkoumám adaptaci jednotlivců, nově příchozích pracovníků adaptujících se na firemní kulturu a společnost, i na pracovní roli. O co vlastně jde při adaptaci nových pracovníků? Palíšková a kol. (2021) uvádějí, že cíl adaptace je rychlé a efektivní začlenění nového zaměstnance do společnosti, aby mohl co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon. Adaptace usnadňuje orientaci v novém pracovním prostředí, a formuje vztahy ke spolupracovníkům. (Palíšková a kol., s.115). Snižuje náklady na fluktuaci, zvyšuje motivaci zaměstnanců, cílem adaptace je snazší začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu, a rychlejší dosahování požadovaných pracovních výkonů. Při adaptačním procesu se vytváří vztah sounáležitosti zaměstnance s podnikem. S vizí, s cíli, se strategií a s hodnotami společnosti. Koubek (2003) ve své publikaci proces adaptace nijak zvlášť nerozvádí, kroky jsou stručné a následující. Uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s BOZP, seznámení s ostatními na pracovišti a přidělení instruktora či školitele. Dle Šikýře (2016) adaptace pracovníků zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, anebo také stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě. Přitom Šikýř (2016) uvádí tyto tři kroky adaptace: První krok – informování. O cílech a zásadách organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, o předpisech BOZP, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje. Druhý krok – odborné zapracování. Přivyknutí pracovníka na požadavky pracovního místa a společnosti tak, aby mohl co nejdříve dosahovat požadovaného výkonu. Druhý krok bych mohla jiným pojmem nazvat adaptační plán, ke kterému se vyjádřím na konci odstavce. Třetí krok – sociální začlenění. Přivyknutí nového pracovníka na sociální vztahy na pracovišti, a vyvolání pozitivního vztahu k práci i společnosti. Sociální začlenění vykonává vedoucí oddělení společně se spolupracovníky. Proces adaptace končí rozhodnutím vedoucího, zpravidla po

uplynutí zkušební doby. Dle Bartáka (2023) adaptace nového pracovníka zahrnuje následující kroky. Seznámení pracovníka s firemní kulturou, se stylem práce a pracovními podmínkami. Průběžné zajišťování pomoci a podpory od vedoucího a spolupracovníků, popřípadě od přiděleného dohlížejícího a nápomocného spolupracovníka či instruktora. Monitoring adaptace a průběžné hodnocení adaptace. Závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby. Evangelu a kol. (2013) za úspěšně zavedený adaptační proces považují tento scénář: „Nový pracovník rychleji přináší firmě zisk, bude vědět, s jakým problémem se na koho obrátit, proces adaptace bude jasný a předvídatelný pro nadřízeného i pro nového pracovníka, nový pracovník nemusí nové informace pro výkon práce hledat, je přesně definovaná doba, do které je požadován po pracovníkovi plný výkon a pro všechny nové pracovníky je nastavená stejná laťka a hodnocení po zkušební době je objektivnější.“ (Evangelu a kol., 2013, s.78) Řezníček (2006) uvádí ve své publikaci tyto důležité kroky adaptace: tvorba adaptačního plánu, poskytnutí základních informací novému pracovníkovi, úvodní rozhovor s nadřízeným, orientační a zpětně vazební rozhovory. Adaptační plán má být dopředu připravený a představen novému pracovníkovi. V adaptačním plánu má být uvedený jeho obsah, zodpovědní pracovníci za plnění daného obsahu a termíny, do kterých je nutné tento obsah splnit. Adaptační plán musí být vždy v písemné podobě vyhotoven minimálně pro pracovníka a pro nadřízeného. U každého bodu obsahu je zaznamenán odpovědný pracovník, například, kdo ukáže nově příchozímu, kde je kávovar, kdy je pauza na oběd a podobně. Většinou se na adaptaci podílí několik osob (nadřízený, personalista, spolupracovník...) a u každé aktivity je nutné uvést termín/období, do které musí činnost být splněna. Kontrola jednotlivých bodů obsahu adaptačního plánu je průběžná. Odchytky od plánu se řeší diskusí a společným hledáním nápravy. V malé firmě je dobré nejdříve adaptační plán sestavit pro klíčové pozice, a potom po odstranění nepřesností a provedení úprav vytvořit adaptační plán pro ostatní pozice (Řezníček, 2006). Palíšková a kol. (2021) tvrdí, že nový zaměstnanec potřebuje častou zpětnou vazbu! A to na denní nebo týdenní bázi a nejpozději po měsíci má s nadřízeným zhodnotit první období na pozici. Nadřízený má být otevřený

konstruktivní zpětné vazbě na podnik, procesy i na svoji osobu. Ke konci zkušební doby se toto opakuje a na základě oboustranného souhlasu pracovník pokračuje na své pozici. Tady proces adaptace končí. Co odděluje průměrné zaměstnavatele od nejlepších, je správně nastavený adaptační proces, který má jasnou strukturu a nastavení cílů. (Palíšková a kol., 2021).

V této teoretické podkapitole o přijímání a adaptaci pracovníků jsem získala informace o nejdůležitějších krocích vykonávaných při přijímání a adaptaci nových pracovníků v malé společnosti. Na teoretickém základu stavím soubor dílčích otázek pro svůj výzkum, na které budu v empirii odpovídat. Otázky dělím do dvou částí, dle fáze personálního procesu. **Otázky pro výzkum fáze přijímání nových pracovníků do společnosti jsou:** Kdo a jakým způsobem písemně formuluje ve společnosti X pracovní smlouvy, a zda pracovní smlouvu sestavuje ve spolupráci s nastupujícím kandidátem? Obsahuje pracovní smlouva obsahuje nezbytné náležitosti (=druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce)? Kdo vyhotovenou smlouvu podepisuje? Kdo a jaké realizuje úkony před nástupem pracovníka zahrnující například nachystané pracovní místo, mzdový výměr, vstupní oprávnění na pracoviště, prostředky k práci, přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění? **Otázky pro výzkum fáze adaptace nových pracovníků jsou:** Kdo uvádí pracovníka na pracoviště, kdo a jak ho seznamuje s pracovištěm, s vedením a s ostatními pracovníky? Je pracovníkovi přidělen instruktor, či školitel? Kdo informuje pracovníka o cílech a zásadách organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, a o předpisech BOZP? Kdo informuje pracovníka o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje? Jakým způsobem je nový pracovník odborně zapracováván? Je pro něj předem vytvořen adaptační plán? Obsahuje adaptační plán potřebné náležitosti? Kdo a jakým způsobem vykonává sociální začlenění pracovníka, jeho přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti? Kdo průběžně zajišťuje pomoc a podporu novému pracovníkovi? Kdo adaptaci monitoruje a průběžně hodnotí? Kdo a jak často ve společnosti X vykonává s novými pracovníky ve zkušební době zpětné vazební

rozhovory a jakým způsobem? Kdo vykonává závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby?

Pro shrnutí, v teoretické části práce jsem tedy uvedla: co je to malá společnost a jaká jsou v ní organizační specifika pro řízení lidských zdrojů. Dále jsem určila, jakým konkrétním oblastem personální práce se budu ve svém výzkumu věnovat a svůj výběr jsem odůvodnila. Vybrané personální oblasti jsem popsala, a na konci každé podkapitoly jsem získala výčet dílčích kroků a procesů, ze kterých vzešly otázky, které budu v empirii zodpovídat pro splnění cíle práce.

3. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti v malé společnosti X. V první kapitole jsem definovala malou společnost a popsala její specifika, ve druhé kapitole pak rozebírám vybrané personální činnosti na dílčí kroky, které budu v empirii zkoumat. Třetí, metodologická kapitola, navazuje na teoretickou přípravu. Uvádím v ní svůj zkoumaný případ a odůvodňuji jeho volbu. Předložím soubor výzkumných otázek, získaných z předešlých podkapitol, na které potřebuji získat odpovědi pro splnění cíle práce. Popíšu zvolenou strategii výzkumu a zvolené metody sběru dat. Dále popíšu strategii analýzy a interpretace nasbíraných dat a poslední podkapitolu věnuji etickým aspektům výzkumu, kterými se budu při práci v terénu řídit.

3.1 Volba případu

Můj výběr případu je zcela záměrný. Zkoumám průběh personálních činností ve společnosti X a významným faktorem pro výběr této společnosti je dostupnost a znalost prostředí, ve kterém se ve společnosti X při výzkumu pohybují, a to z toho důvodu, že pro danou společnost pracuji. Téma bylo pro mě nasnadě,

v malé společnosti X „chybí“ personální oddělení a nebo odborník na personální práci. A z toho důvodu zjistit, jak personální činnosti fungují a zda odpovídají teoriím o těchto procesech v malých společnostech, může být přínosem nejen pro mé zkoumání, ale také pro společnost samotnou. Souhlas k výzkumnému šetření jsem získala osobně od ředitele společnosti, jak uvádím v druhé kapitole. Výzkum bude probíhat přímo v sídle společnosti X v Brně, a bude trvat cca 30 dní. Ve čtvrté kapitole popisuji charakteristiku a prostředí zkoumané společnosti. V podkapitole 3.6 uvádím, jakými etickými zásadami se v terénu, to znamená v kancelářích brněnské společnosti a mezi jejími členy, budu řídit.

3.2 Výzkumné otázky

Moje práce má za cíl zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: **Kdo a jakým způsobem vykonává v malé společnosti X vybrané personální činnosti?** Vybrané personální činnosti, které ve své práci zkoumám, se týkají třech oblastí personální práce, a to plánování potřeb lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků a přijímání a adaptace pracovníků. Dále dělím otázky do šesti souborů, a to dle fází vykonávaných personálních procesů. Hlavní výzkumnou otázku jsem tedy rozmělnila na **šest souborů dílčích otázek**, které jsem sestavila na základně druhé teoretické kapitoly o vybraných personálních činnostech, a jsou navázané na šesti fází personálních procesů – fázi plánování potřeb lidských zdrojů, fázi tvorby strategie náborového procesu, fázi realizace náborového procesu, fázi výběrového procesu, fázi přijímání nových pracovníků, a fázi adaptace nových pracovníků. Otázky jsem pro snadnější navigaci v dalších částech očíslovala.

Abych zodpověděla, kdo a jakým způsobem ve společnosti X **plánuje potřeby lidských zdrojů**, budu v empirii sbírat data k zodpovězení následujícího souboru otázek:

Fáze plánování potřeb lidských zdrojů:

1. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, kolik bude ve sledovaném období ve společnosti pracovat lidí?
2. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, kolik bude přijato nových pracovníků, popř. kolik jich bude propuštěno?
3. Kdo a jakým způsobem sleduje, jaké změny očekáváme u zaměstnanců, a jak tyto změny ovlivní potřebu pracovních sil ve společnosti?
4. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, jaké pracovníky a na jaké klíčové pozice bude společnost potřebovat pro splnění strategických cílů?
5. Kdo a jakým způsobem odhaduje, jaké jsou ve sledovaném období možnosti trhu pracovních sil, a jaký je jejich očekávaný vývoj?
6. Kdo a jakým způsobem určuje, kde bude společnost vhodně pracovníky hledat?

Abych zodpověděla, kdo a jakým způsobem ve společnosti X **získává a vybírá pracovníky**, budu v empirii sbírat data k zodpovězení následujících souborů otázek, dělených na tři fáze procesu:

Fáze tvorby strategie náborového procesu:

7. Kdo a na základě čeho definuje pracovní role a určuje požadavky na schopnosti a kompetence uchazečů, tzn. jaké dovednosti, vzdělání a schopnosti budou klíčoví pracovníci potřebovat?
8. Kdo a jakým způsobem vytváří popis pracovních míst?
9. Kdo rozhoduje o tom, kde a jakým způsobem potřebné pracovníky společnost osloví a za jakých nákladů?

Fáze realizace náborového procesu:

10. Kdo a jakým způsobem tvoří inzerci volných pozic?
11. Obsahuje pracovní inzerát popis všech potřebných náležitostí? (Název pracovní pozice (1), druh vykonávané práce (2), jaké dovednosti jsou podstatné pro vykonávání této práce/role (3),

požadované vzdělání a kvalifikace uchazeče o místo (4), jaké možnosti pracovníkovi práce v této roli přináší (5), umístění pracoviště (6), co je na společnosti pro uchazeče žádoucí (7), další vzdělávání a výcvik (8), možnost rozvoje kariéry (9), s jakým zařízením a v jakém prostředí bude uchazeč pracovat (10), plat a benefity (11).

12. Kdo, kde, a jakým způsobem volné pozice inzeruje, a jakých metod k inzerci využívá?

13. Kdo a jakou formou přijímá žádosti o pracovní místa?

Fáze výběrového procesu:

14. Kdo a jak provádí analýzu získaných informací o uchazečích?

15. Kdo a jak vykonává předvýběr uchazečů do dalšího kola řízení?

16. Kdo a jakými způsoby realizuje pohovory s uchazeči?

17. Na základě čeho zodpovědná osoba sestavuje otázky pro rozhovory?

18. Používá zodpovědná osoba další metody pro testování vhodnosti uchazečů na obsazované pozice, a jaké jsou tyto metody?

19. Kdo a jakým způsobem následně hodnotí kandidáty?

20. Kdo a na základě čeho rozhoduje o konečném výběru kandidátů?

21. Kdo a jakou formou informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení?

Abych zodpověděla, kdo a jakým způsobem ve společnosti X **přijímá pracovníky a provádí je adaptačním procesem**, budu v empirii sbírat data k zodpovězení následujících dvou souborů otázek:

Fáze přijímání nových pracovníků:

22. Kdo a jakým způsobem písemně formuluje ve společnosti X pracovní smlouvy?

23. Sestavuje pracovní smlouvu ve spolupráci s nastupujícím kandidátem?

24. Obsahuje pracovní smlouva nezbytné náležitosti? (druh práce (1), místo výkonu práce (2), den nástupu do práce (3))
25. Kdo vyhotovenou smlouvu podepisuje?
26. Kdo a jaké realizuje úkony před nástupem pracovníka zahrnující například nachystané pracovní místo, mzdový výměr, vstupní oprávnění na pracoviště, prostředky k práci, přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění?

Fáze adaptace nových pracovníků:

27. Kdo uvádí pracovníka na pracoviště?
28. Kdo a jak ho seznamuje s pracovištěm, s vedením a s ostatními pracovníky?
29. Je pracovníkovi přidělen instruktor, či školitel?
30. Kdo informuje pracovníka o cílech a zásadách organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, a o předpisech BOZP?
31. Kdo informuje pracovníka o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje?
32. Jak probíhá odborné zapracovávání nového pracovníka?
33. Je pro něj předem vytvořen adaptační plán? Obsahuje adaptační plán potřebné náležitosti? Jak adaptační plán vypadá?
34. Kdo a jakým způsobem vykonává sociální začlenění pracovníka, jeho přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti?
35. Kdo průběžně zajišťuje pomoc a podporu novému pracovníkovi?
36. Kdo a jak adaptaci monitoruje a průběžně hodnotí?
37. Kdo a jak často ve společnosti X vykonává s novými pracovníky ve zkušební době zpětné vazební rozhovory a jakým způsobem?
38. Kdo vykonává závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby?

3.3 Strategie výzkumu

Pro svůj výzkum volím kvalitativní přístup. O co se v kvalitativním výzkumu především jedná, a jakým způsobem má zkoumanou realitu přiblížit? Disman uvádí: „Kvalitativní výzkum je nenumerické řešení a interpretace sociální reality. ...Cílem kvalitativního výzkumu je porozumění.“ (Disman, 2014, s.285-256) V kvalitativním výzkumu budu získávat mnoho informací různými metodami o malém počtu jedinců s cílem získat detailní a zároveň komplexní informace o studovaném jevu, konkrétně o vykonávání personálních činností ve společnosti X, s cílem porozumět a interpretovat, jakým způsobem personální činnosti ve společnosti fungují při absentujícím personálním oddělení. „Výzkumník nejdříve dekomponuje téma na základní otázky, a následně data zajišťuje různými metodami, v různý čas, a bere data z různých zdrojů – tzv. triangulace.“ (Reichel, 2009, s.63) Podle této Reichelovy poučky se řídím. Výzkumné (dílčí) otázky jsem na základě teorie získala a uvedla v předešlé kapitole, a jak budu postupovat při sběru dat různými způsoby z různých zdrojů, uvádím v následující kapitole. Rizika u kvalitativního přístupu spatřuje Hendl (2005) v tom, že získané poznatky nemusí být zobecnitelné na jiné prostředí, což v případě méj práce může znamenat například na jinou malou společnost. Dále, sběr dat a jejich analýza jsou časově náročné, s čímž musím počítat, a výsledky výzkumu mohou být ovlivnitelné preferencemi výzkumníka. Musím si tedy dávat pozor, abych si při výzkumu zachovala objektivní optiku. Více o tomto tématu uvádím v podkapitole 3.6. o etických aspektech výzkumu.

Cílem práce je identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti ve společnosti X, a pro splnění tohoto cíle volím strategii deskriptivní případové studie. Dle Yin (2018) jsou případové studie užitečným nástrojem pro zkoumání složitých jevů, které nelze jednoduše kvantifikovat. Tento fakt se týká mého typu výzkumu, kde jednoduše kvantifikovat vykonávání personálních činností v malé společnosti, ve které nefiguruje personální oddělení, nelze. Výhodou použití případových studií je možnost získat hloubkové poznání o zkoumaném jevu a testovat teorie v reálných podmínkách.

Přesně o to se bude jednat. Výzkum bude probíhat přímo ve společnosti X, kde budu v reálných podmínkách zjišťovat, zda a nakolik vykonávané personální činnosti v malé společnosti X odpovídají teoretickému základu. Švaříček a Šed'ová (2010) považují za podstatné také dva již zmíněné fakty, že v případové studii výzkumník usiluje o komplexní porozumění případu v přirozeném prostředí, a využívá veškeré dostupné metody sběru dat z více informačních zdrojů. „Kvalitativní výzkumníci používají zejména tyto tři typy dat: data z dokumentů, data z rozhovorů a data z pozorování. Pracují tedy se slovy a textem.“ (Švaříček a Šed'ová, 2010 s.15) Zmíněná slova a text mi budou hlavními zdroji informací, dat, pro moji případovou studii. V další kapitole popisuji, jak tyto „slova a text“, data, budu pro svoji práci sbírat a dále jak je budu analyzovat a interpretovat.

3.4 Metody sběru dat a jejich analýza

V předchozí kapitole jsem určila strategii výzkumu, jde o deskriptivní případovou studii. Jaká data, a jakou metodou jsem je pro studii získala, uvádím v této kapitole. Na základě uvedených teorií o výzkumu formou deskriptivní případové studie tedy data sbírám různými metodami, podle pravidla o triangulaci, uvedeného v předchozí kapitole. Zaměřuji se na studium dokumentů, na rozhovory a na dotazníky. Data, která tímto způsobem získám, jsou ve formě rozsáhlého a nestrukturovaného textu. V této kapitole také popíšu, jakým způsobem jsem tuto formu dat podrobila analýze.

Studium dokumentů - metoda

Dle Reichela (2009) se nejedná, na rozdíl od dalších technik, o běžný způsob sběru dat, což je pro mě překvapující tvrzení. Naopak Hendl (2005) uvádí, že dokumenty mohou tvořit jediný datový podklad studie, nebo doplňují data získaná rozhovory (a pozorováním). Dle Hendla (2005) za dokument můžeme považovat taková data, která vznikla v minulosti a nebyla pořízena výzkumníkem za účelem aktuálního výzkumu. Sběrem dokumentů výzkum začínám, a to i na základě doporučení mého vedoucího práce. Reichel (2009)

člení dokumenty na úřední, veřejné a osobní. Pro svoji práci využívám úřední interní dokumenty ve vlastnictví společnosti X, které jsou v psané formě dostupné na intranetu společnosti.

Analýza dokumentů

Jaké dokumenty a z jakého důvodu konkrétně použiji a jak postupuji při sběru dat z nich? Od back-office asistenta jsem na základě krátkého rozhovoru (Kódování přepisu rozhovoru BOA, 2023) získala informaci o tom, že v intranetu společnosti najdu šablony pracovních smluv (Freelance contract LS, 2021, a Smlouva pracovníka na HPP, 2014), ke kterým mám přístup, a dále k inzerátům na pracovní pozice („Inzerát Školitel komunikačního systému“, 2023, a Inzerát Asistent/ka obchodu“, 2023), které se nacházejí na HR serveru využívaného společností X, jsem získala omezený přístup od sales managera. Tyto dokumenty jsem získala a zpracovala proto, abych mohla na základě dat z dokumentů zodpovědět dílčí otázky č.11 a č.24 týkající se podoby pracovního inzerátu, a pracovní smlouvy. Dokumenty jsem prostudovala a následně se zaměřila na jejich podrobnou obsahovou analýzu. Pro zpracování dat je použita technika tematické analýzy deduktivním způsobem dle Hendla (2005). „Deduktivní způsob – kódování a návrh témat jsou určeny existujícími koncepty, teoriemi, idejemi. Analýza se zaměřuje na několik málo aspektů dat.“ (Hendl, 2005, s.265). I přesto, že Reichel (2009) zdůrazňuje, že při obsahové analýze dokumentů nejde jen o obsah, ale lze sledovat řadu atributů sdělení – autora sdělení, jeho příjemce, směr komunikace, komunikační záměry, jazyk (kód), kanál sdělení i jeho efekt, a všechny tyto atributy se mohou stát předmětem obsahové analýzy dokumentů, tak svůj výběr deduktivní techniky analýzy dokumentů odůvodňuji tím, že teoreticky vím, jakou mají mít získané dokumenty podobu, a zaměřuji se na hlavní aspekt – obsah sdělení, s cílem ověřit soulad s teorií. V dokumentech konkrétně označuji barevně a čísly kódy témata, která jsou klíčová pro zodpovězení dílčích otázek č.11 a č.24. Vizuální zobrazení postupu při analyzování dokumentů přikládám do příloh – příloha č.(1) Smlouva výřez. (Smlouva pracovníka na HPP, 2014).

Strukturovaný rozhovor – metoda

Hlubkový rozhovor Švaříček a Šed'ová (2010) definují jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí otevřených otázek. Polostrukturovaný rozhovor, který jako metodu používám, vychází z tří předem připravených souborů otázek. Tyto tři soubory otázek se vážou na tři zvolené oblasti personální práce a vycházejí z druhé teoretické kapitoly, o kterou jsem se při tvorbě výzkumných otázek opírala, jak jsem již vysvětlila v kapitole 3.2 Výzkumné otázky. Dle Švaříčka a Šed'ové (2010) je nutná příprava rozhovoru, kterou se řídím, a vypadá konkrétně tak, že mám předem znalost zkoumaného prostředí a také mám vytvořené schéma základních témat vycházejících z hlavní výzkumné otázky. Jde o strukturovanou konverzaci, kterou jako badatel řídím pomocí připravených, ale i doplňujících otázek. Využívám tedy i koncept dle Reichela (2009), ve kterém při polostrukturovaném rozhovoru tazatel pokládá doplňující dotazy.

Analýza strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami

Významným zdrojem dat pro moji práci jsou rozhovory. První, krátký rozhovor, jsem realizovala s back-office asistentem (Kódování přepisu rozhovoru BOA, 2023), protože jsem jednoduše potřebovala získat informace o tom, jakým způsobem se dostanu k dokumentům organizace zmiňovaným na začátku kapitoly, a zadruhé zjistit, na jaké osoby ve společnosti se obracet pro další informace. Otázky jsem konkrétně volila tyto: č.8, č.10, č.14, č.22, č.26 a č.33. Pro získání klíčových dat pro výzkum jsem tedy po analýze získaných dokumentů realizovala ještě dva strukturované rozhovory s otevřenými otázkami, a to s ředitelem společnosti X (CEO) a se sales managerem (SM). V těchto rozhovorech jsem se ptala na **všechny výzkumné otázky**, vyjma č.11 a č.24 - tyto byly už zodpovězeny pomocí interpretace dokumentů, a č.32 - tuto zodpovídají vedoucí pozice oddělení. Rozhovor při této technice dle Hendla (2005, s.177) „sestavá z řady pečlivě formulovaných otázek, na něž mají jednotliví respondenti odpovědět. ...Základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru.“ Protože mám

jasně vyextrahované výzkumné otázky, zvolila jsem tento typ rozhovoru, který mi zjednoduší následnou práci s daty a zajistí dle teorie kvalitu rozhovoru. Rozhovor s ředitelem společnosti trval cca 22minut, rozhovor se sales managerem trval něco přes 30minut. Při průběhu rozhovorů byl se souhlasem respondentů pořizován zvukový záznam, který jsem převedla transkripcí do textu. Přepis rozhovorů je časově náročnější, jak už bylo uvedeno v kapitole o metodě sběru dat. Švaříček a Šed'ová (2010) uvádějí, že výzkumník zpravidla 10 minut rozhovoru přepisuje 50-60 minut a toto tvrzení odpovídalo realitě. Přepis rozhovorů jsem provedla technikou shrnujícího protokolu, dle Hendla (2005, s.213). „Tato technika nezachovává celý text, předpokládá se, že v textu jsou zbytečná místa...“ Úvodní otázky, jako představení sebe a projektu, ujištění o anonymitě, souhlas s účastněním se na výzkumu, požádání o souhlas o nahrávání, v přepisu rozhovorů neuvádím. Vše ostatní je přepsáno kompletně. Po transkripci dat jsem rozhovory analyzovala metodu otevřeného kódování. Řídím se dle teorie Hendla: „výzkumník pomalu čte přepisy rozhovorů a všímá si kritických míst. Otevřené kódování odhaluje v datech určitá témata.“ (Hendl, 2005, s.251) Můj zvolený postup souhlasí také s teorií teorie Šed'ové (2010), která uvádí, že analyzovaný text si rozdělím na jednotky, a to ne podle délky, ale podle významu. Každé jednotce přidělím kód = jméno, nebo označení, které vystihuje určitý typ (téma) a odlišuje jej od ostatních. Text jsem si nejprve rozdělila na šest jednotek analýzy, a to dle šesti fází personálních procesů. Jednotky jsou při kódování odlišeny šesti různými barvami. Tyto jednotky jsem rozebrala, a přiřadila k jednotlivým tématům v nich kódy. Kódy jsem řadila do jednotlivých subkategorií vztahujících se přímo k jednotlivým dílčím výzkumným otázkám. Výstupem je seznam témat (Tabulka kódování přepisu rozhovorů, 2023), která jsem zorganizovala pomocí shlukování. Analýza shlukování je technika, ve které seskupuji události a lidi do skupin, a napomáhá mi k tomu tabulka, dle Hendla (2005). Události a lidi tak jednoduše v interpretaci přiřadím ke konkrétním výzkumným otázkám.

Dotazník s otevřenými otázkami – metoda

Jak uvádí Hendl (2005), tento typ dotazování se obvykle používá k osvětlení interpretací získaných jinými typy dotazování. V mojí práci využiji dotazníkové šetření pro osvětlení poznatků získaných z rozhovorů a dokumentů. Dle Reichela (2009) strukturovaný dotazník, který jako metodu použiji, bude mít podobu „formuláře“, ve kterém jsou vytištěny v určitém pořadí otázky, na které má dotazovaný odpovědět. Výhoda metody dle Reichela je, že písemné odpovědi bývají urovnanější a přehlednější, než mluvená forma získaných dat. Problém vidí v nízké návratnosti dotazníků. Já se tohoto problému neobávám, jsem na spolupráci dopředu domluvená s respondenty. Jako zajímavý fakt také беру dle Dismana (2015) to, že rozhovor a dotazník jsou takzvaně reaktivní metody. Daná osoba vždy ví, že je předmětem výzkumu, a v procesu výzkumu u něj vyvoláváme reakci. Naproti tomu prvně zmíněné studium dokumentů se považuje za nereaktivní metodu.

Dotazníky strukturované, s otevřenými otázkami – analýza

Jako poslední metodu sběru dat pro moji práci jsem zvolila strukturované dotazníky s volnými otázkami. Dotazník nejdříve zodpovídal školitel nováčků validátorského oddělení (ŠVAL), a to z toho důvodu, že na základě rozhovoru se sales managerem jsem dostala informaci, že adaptační plán ve společnosti X pro nováčky není nachystán, a můj cíl bylo získat informace právě o způsobu, jakým probíhá zaškolení nových pracovníků. Otázky v dotazníku pro ŠVAL odpovídají dílčím výzkumným otázkám spadajícím pod fázi adaptačního personálního procesu, konkrétně jde o otázky č.27 až č.38. Vyplněný dotazník je pro analýzu dat zanesený do tabulky. Tabulku použiji na závěr v syntéze dat, více o provedené syntéze dat získaných různými metodami uvádím v následující kapitole. Dalšími respondenty dotazníkového šetření jsou pak tři vedoucí oddělení ve společnosti X, kteří souhlasili s účastí na výzkumu. Jde o vedoucího týmu školitelů (VŠKOL), vedoucího týmu vývoje (VDEV), a vedoucího týmu kreativy (VKRE). Vedoucí týmů jsem si cíleně vybrala jako další respondenty proto, že v rozhovorech jsem získala informace o tom, za jak velkou část agendy personálních procesů ve společnosti X mají právě zodpovědnost vedoucí jednotlivých oddělení. Tento koncept odpovídá teoretickému základu v kapitole

1. o specifických řízení lidských zdrojů v malých společnostech při chybějícím personálním oddělení. Otázky v dotaznících pro vedoucí pozice znovu odpovídají dílčím výzkumným otázkám, vztahují se k fázi náboru, výběru i adaptace pracovníků. Konkrétně jde o otázky č.3 až č.21, vyjma č.4 a č.5, které byly zodpovězeny v provedených rozhovorech, a dále č.26 až č.38, přičemž otázka č.26 je pozměněna, obsahuje v sobě množinu otázek č.26. – č.29. Tyto tři vyplněné dotazníky jsou pro analýzu zanesené do tabulky, kde sleduji shody a rozdíly ve výpovědi vedoucích jednotlivých oddělení o vykonávání jednotlivých kroků personálních činností za které jsou vedoucí oddělení, na základě rozhovorů s ředitelem a sales managerem, zodpovědní. Hendl (2005) doporučuje v kvalitativním výzkumu provádět srovnání osob, aktivit. Nutná je identifikace jednotek a označení rozdílu, který se považuje za významný. K tomuto účelu mi uvedená tabulka právě slouží. (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023)

3.5 Interpretace dat

V této kapitole uvedu, jakým způsobem získaná data interpretuji. Výstupem analýzy dat jsou **celkem 3 tabulky** („Tabulka kódování přepisu rozhovorů“, 2023, „Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení“, 2023, „Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů“, 2023), a **4 dokumenty** („Kódování přepisu rozhovoru BOA“, 2023, „Inzeráty analýza“, 2023, Freelance contract LS“, 2021, a „Smlouva pracovníka na HPP“, 2014). Mým úkolem je tento soubor sjednotit a tím analyzovaná data připravit pro interpretaci. Využiji metody Rámcové analýzy (Hendl, 2005), kdy prvním krokem práce s materiálem je jeho ORGANIZACE, druhým krokem je vlastní INTERPRETACE. Zorganizovat materiál se mi podařilo pomocí sestavení textové tabulky, která má popisnou úlohu – sestavuji ji tak, aby ukázala **vztah mezi daty sesbíranými různými metodami**. Tabulka má dvě dimenze, ve sloupcích je zavedený zdroj dat: metoda + odpovídající dokument analýzy dat sesbíraných onou metodou, a v řádcích jsou zavedeny jednotlivé dílčí výzkumné otázky formou jejich odpovídajícího čísla (dle kapitoly 3.2 Výzkumné otázky). Tabulka ve výsledku shrnuje, jakým

způsobem, z jakého zdroje a jaká data vztahující se k dílčím otázkám jsem získala. Tabulku příkládám do příloh – příloha č. (7) Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023, vlastní zpracování). Tato tabulka je základem pro interpretaci v empirické části práce, kde zodpovídám dílčí výzkumné otázky na základě dat získaných třemi různými metodami. Výsledky interpretace se nachází v kapitolách 4.4 – 4.6.

3.6 Etické aspekty výzkumu

Součástí každého výzkumu je dodržování určitých etických zásad. V této poslední metodologické podkapitole se krátce rozepíšu o etických aspektech výzkumu v terénu. Pro můj výzkum jsou důležité především následující zásady, které také uvádí Reichel v kapitole Etické otázky (2009, s.75). Všechny zkoumané osoby v šetření s výzkumem musí souhlasit, což zajistím ve většině případů osobní dohodou. Účast osob na výzkumu je samozřejmě vždy dobrovolná a odsouhlasená a každý účastník bude mít právo na informování o výsledcích výzkumu. Před začátkem rozhovoru je respondent požádán o souhlas s nahráváním. Všechny osobní, citlivé anebo důvěrné informace používám výhradně k výzkumným účelům, data pečlivě vybírám a zajišťuji je před zneužitím. Pokud takové informace publikuji, tak vždy anonymně anebo ve formě parafráze. Zkoumaná společnost i osoby, které jsou její součástí, pro tento výzkum zůstávají zcela anonymní, a v práci je označuji obecně jako Společnost X, Vedoucí oddělení IT, Ředitel společnosti, a podobně. Jak uvádí Reichel (2009), i když jsem tématem zaujatá a ve společnosti X pracuji, neměla bych jakožto výzkumník ztrácet objektivní a citlivý náhled. Je to důležité pro přijetí informací, které jsou například v rozporu s mojí původní představou o fungování společnosti. Pro tuto práci vyvíjím nejlepší snahu o nezkreslené zveřejnění výsledků, podle svých nejlepších schopností být nezávislým výzkumníkem.

V metodologické kapitole jsem uvedla zkoumaný případ, jeho volbu, a dílčí výzkumné otázky, vázané na hlavní výzkumnou otázku, které slouží k jejímu

zodpovězení. Zkonstruovala jsem výzkumnou strategii pro svoji práci, uvedla jsem, jaké metody sběru dat budu využívat a jak budu postupovat při rozboru a interpretaci získaných dat. Na závěr jsem se věnovala i důležitým etickým aspektům výzkumu, kterými se řídím.

4. Průběh personálních činností ve společnosti X

V empirické části diplomové práce vyhodnocuji svůj výzkum, jehož cílem bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: **Kdo a jakým způsobem vykonává v malé společnosti X vybrané personální činnosti?** Na úvod empirické části popisuji prostředí zkoumané společnosti X a její základní charakteristiky. Uvádím organizační schéma společnosti a charakterizuji respondenty zapojené do výzkumu. Vyhodnocení výzkumu následně dělím do tří podkapitol: Plánování potřeb lidských zdrojů ve společnosti X, Získávání a výběr pracovníků ve společnosti X, a Přijímání a adaptace pracovníků ve společnosti X. Tyto podkapitoly jasně odpovídají výchozímu teoretickému základu z druhé kapitoly. Odpovídám v nich postupně na dílčí výzkumné otázky. V empirii popisuji, kdo a jakým způsobem konkrétní kroky vybraných personálních činností ve společnosti X vykonává a vyhodnocuji, nakolik realizace těchto personálních činností ve společnosti X odpovídá teoretickým poznatkům (kapitoly 1., 2.).

4.1 Charakteristika společnosti X

Moje výzkumné šetření probíhá ve společnosti X. Jedná se o malou brněnskou společnost do 50 pracovníků, aktuálně se rozrůstající o nové pracovníky. Společnost se zabývá tvorbou a poskytováním komunikačního softwaru a služeb s ním spojených. Historie společnosti sahá až do roku 2008, kdy byla jednatelkou založena, a dříve pod jinými názvy, než nese nyní, nabírala zkušenosti v oboru řízení komunikace pomocí moderních technologií. Personální činnosti ve společnosti X vykonává především ředitel společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení, a dále administrativní pracovníci s kumulovanými pracovními úkoly,

tzv.back office asistenti. Žádný personální útvar, ani specializovaný odborník na personální činnosti ve společnosti X nefigurují. Tyto informace jsem získala v předvýzkumu uvedeném ve druhé kapitole, a také z veřejně dostupných zdrojů informací o společnosti X. Pro vizuální reprezentaci organizačního fungování ve společnosti X příkládám níže schéma organizační struktury, které jsem získala při analýze interních firemních dokumentů. Pro zachování anonymity pracovníků ve schématu používám zkratky jejich jmen. Schéma ukazuje na funkce, které jednotliví pracovníci ve společnosti X zastávají.

4.2 Schéma organizační struktury společnosti X

						Founder:	ŠO		
				CEO:	KI				
		CSO:	GO			CTO / CPO:	KM		
		Sales manager:	SP			Head of devel	ČJ	CCO:	HJ
CZE/SVK sales team		GER sales team		HUN sales team		Devel team		Creative team*	
Salesmen:	DL	Salesmen:	SL*	Salesmen:	CE*	Full stack prog.	MN	Designers:	FO
	HR		SM		MJ		PT		ZJ
	HJ	Trainers:	SC	Validators:	ZH		ZŠ	Copywriters:	HJ
	KJ	Validators:	KL	<i>*team lead for whole hungarian team</i>			SV	PR:	FYI
	KD	Pre-validators:	RA			APP developers	XYZ s.r.o.	<i>*consultations and quality control -> Founder</i>	
	OJ	<i>*team lead for whole german team</i>							
	RM*								
Trainers:	FL								
	GV*								
	MŠ								
	ŠJ								
	ŠP			Back office team					
Validators:	CHA			Customer care:	SK				
	JR			Backoffice:	JH				
	KM			Assistents:	JK				
	PJ								

	RA									
	PS*									
*team lead for the department										

(Organization Chart, 2022, dostupné na intranetu společnosti)

Firemní kultura je ve společnosti posilována při pravidelných ranních poradách, které vedou vedoucí oddělení anebo sales manager. Vize společnosti předkládá vedení pravidelně a vyplývají z nich i hodnoty společnosti, jako jsou transparentní komunikace a férové jednání. Interní komunikace probíhá neformálním jazykem, ale ve styku s klienty a médii je spíše žádoucí formální komunikace, a to stejné platí o dress-codu. Sociální vztahy v odděleních jsou neformální, až familiární, což se odráží ve způsobu komunikace mezi kolegy. Mezi odděleními jsou sociální vztahy vzdálenější, některá oddělení spolu velmi úzce nespolupracují, oddělení mají fyzicky oddělené kanceláře. Co se týče personální stránky složení společnosti, je složení různorodé – jak věkově, tak charakterově, a každý člen společnosti má jiný soubor kompetencí. Při práci využívají pracovníci kancelářské prostory, anebo mají možnost pracovat z domu. Pracovníci obchodního oddělení velmi často vykonávají svoji práci mimo kancelář, v terénu. Vše potřebné technické i praktické vybavení poskytuje pracovníkům společnost.

4.3 Charakteristika respondentů

Výzkumu se celkem účastnilo sedm respondentů. Všichni respondenti pro společnost X v současné době pracují. Pro vizuální znázornění kategorizace respondentů jsem vytvořila tabulku níže, které zobrazuje zkratku, pod kterou je respondent v mojí práci uváděn, jeho pracovní pozici ve společnosti a metodu, jakou jsem od něj získávala data.

CEO	Ředitel společnosti	ROZHOVOR
SM	Sales manager	ROZHOVOR
BOA	Back-office asistent	ROZHOVOR
ŠVAL	Školitel nováčků validátorů	DOTAZNÍK
VŠKOL	Vedoucí týmu školitelů	DOTAZNÍK
VDEV	Vedoucí týmu vývoje	DOTAZNÍK
VKRE	Vedoucí týmu kreativy	DOTAZNÍK

4.4 Plánování potřeb lidských zdrojů ve společnosti X

Kdo a jakým způsobem ve společnosti X plánuje potřeby lidských zdrojů?

V této kapitole interpretuji a vyhodnocuji data, která jsem získala k tématu plánování potřeb lidských zdrojů ve společnosti X = **fáze plánování potřeb lidských zdrojů**. Zdrojem dat pro interpretaci této fáze jsou rozhovory s ředitelem společnosti a se sales managerem, a dotazníky vyplněné vedoucími oddělení vývoje, školení, a kreativy.

1. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, kolik bude ve sledovaném období ve společnosti pracovat lidí? Z rozhovorů s ředitelem společnosti a sales managerem jsem zjistila, že ve společnosti X počet potřebných pracovníků na dané období závisí jednoznačně na strategickém plánu společnosti. Strategický plán ve společnosti tvoří C-level management, to znamená, nejvyšší vedení – ředitel, finanční ředitel, sales manager, a to na 1-3 roky dopředu. Strategický plán souvisí s plánovaným růstem hodnoty firmy a množstvím zisku od klientů, tyto dvě hodnoty právě určuje nejvyšší vedení. Podle cíle zisku firmy se odvíjí počet potřeby pracovních sil. Sales manager shrnuje: *„Máme plány, které souvisí s určitým růstem, kterého chceme dosáhnout – růst hodnoty firmy pro naše investory. Plán se stanovuje na začátku roku. Začínáme tím, kolik chceme nových klientů a kolik chceme přinést nového zisku na licencích. Od toho se potom odvíjí počet lidí, které k tomu potřebujeme. Pokud uznáme, že kapacity jsou nedostačující, určíme, které lidi je potřeba nabrat na různé pozice.“* (Přepis rozhovoru SM, 2023) Společnost X plánování potřeb lidských zdrojů vykonává

ukázkově podle teorie – tak, aby pomocí plánu dosahovala plnění svých určených strategických cílů při optimálním počtu pracovníků.

2. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, kolik bude přijato nových pracovníků, popř. kolik jich bude propuštěno? Z analýzy obou dotazníků shodně vyplynulo, že vedoucí oddělení od ředitelů získávají dílčí strategický plán vyloženě pro své oddělení, vytvořený na základě dat za minulý rok/období. Dle toho sami určují, kolik lidí je do jejich týmu potřeba. Vedoucí oddělení musí podle ředitele vědět, jaký objem práce v jejich oddělení pro dosažení strategického cíle člověk v jejich týmu dokáže udělat. Ředitel k tomu uvádí: *„Nedá se to tak, že nabereme 5x více lidí, a budeme mít 5x větší výkon, takhle to nefunguje, musí to odpovídat realitě. Jde o to poměřit všechny ukazatele, k dosažení toho a toho daného cíle musíme mít X validací, X školení – musíme vědět, kolik toho dokáže ten člověk udělat, kvůli tomu se to vlastně měří.“* (Přepis rozhovoru CEO, 2023) Poměřuje se konkrétně odhadovaný potenciál trhu založený na datech z minulých období společnosti vůči objemu práce potřebnému pro splnění dílčích strategických cílů společnosti. Shrnula bych tento proces jednoduše – pro splnění cíle oddělení potřebuje vedoucí ve sledovaném období ve svém týmu určitý počet pracovníků a musí si obhájit jejich hodnotu = přínos pro společnost X, musí vědět „kolik toho člověk dokáže udělat“, jak uvedl ředitel, a na základě právě požadavku přicházejícího od vedoucího oddělení se určuje ve společnosti X počet nově přijatých/propuštěných pracovníků.

3. Kdo a jakým způsobem sleduje, jaké změny očekáváme u zaměstnanců, a jak tyto změny ovlivní potřebu pracovních sil ve společnosti? Z rozhovoru s ředitelem společnosti jsem zjistila, že toto je odpovědnost vedoucích oddělení, stejnou informaci jsem získala při rozhovoru se sales managerem. Sales manager uvádí: *„Je to na vedoucích jednotlivých oddělení, celé to stojí na středním managementu. A jako všechno u lidí, je to náročné plánovat, chováme se k tomu tak, že si měsíc, co měsíc po jednotlivých odděleních procházíme kapacitu, která je daná tím, na čem zrovna pracujeme. Takže střední management na měsíční bázi určuje i tyhle menší změny, které mohou nastat v potřebě kapacit.“* (Přepis rozhovoru SM, 2023). Tvrzení odpovídají výpovědím v dotaznících s vedoucími

oddělení. Z dotazníků vyplývá, že 3/3 dotázaných vedoucích možné změny pracovníků ve svém oddělení sledují, a to pravidelně. A Jak? Nejčastěji osobně, pozorováním, na „obědovém pokecu“. Vedoucí kreativy uvádí: „Ano, sleduji. V případě krátkodobých výpadků (nemoc, dovolená) jsme částečně zastupitelní. U dlouhodobějších změn (rodičovská dovolená) předběžně počítáme se zkrácením úvazku.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023). Vedoucí oddělení školitelů kromě osobního kontaktu se členy týmu sleduje změny pracovních sil v týmu při plánování rozvoje pracovníků kvartálně.

4. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, jaké pracovníky a na jaké klíčové pozice bude společnost X potřebovat pro splnění strategických cílů? Vrcholový management přenáší zodpovědnost na střední management, jak uvádí v rozhovoru (Přepis rozhovoru SM, 2023) sales manager. Shoduje se s tvrzením ředitele, že základní potřeba lidí jde od manažera = vedoucího oddělení. Princip tohoto procesu už jsem vysvětlila a popsala v otázce č.2. Vedoucí oddělení má vědomost o tom, jaký objem práce člověk na pozici udělá pro přínos určitého zisku, jak uvádí ředitel v dílčí otázce č.1. Vedoucí oddělení si musí obhájit, jaký zisk nový pracovník v jeho týmu na klíčové pozici pro oddělení přinese. Pro rozhodnutí o tom, jaké pracovníky, na jaké klíčové pozice společnost X potřebuje, je podle tvrzení ředitele i sales managera rozhodující potřeba vedoucích jednotlivých oddělení, na nich je přímo zodpovědnost optimálně naplnit klíčové role v jejich jednotlivých týmech.

5. Kdo a jakým způsobem odhaduje, jaké jsou ve sledovaném období možnosti trhu pracovních sil, a jaký je jejich očekávaný vývoj? Z rozhovorů s ředitelem a se sales managerem vyplynulo, že společnost vychází převážně z vlastních historických zkušeností s trhem pracovních sil za určitá období. Na tomhle se oba respondenti opět shodují. Sales manager uvádí: *„...víme standartní věci: v okolí prosince – ledna a července – srpna, jsou poptávky uchazečů vždy slabší, takže se s tím snažíme počítat a dávat do toho víc peněz, když v daném období hledáme uchazeče.“* Ve společnosti X tedy spíše, než by sledovali trh pracovních sil, reagují na to, zda v momentně kdy hledají pracovníky, chodí dostatek poptávek na práci od uchazečů. *„...když těch poptávek chodí málo, tak*

přidáme peníze do placené inzerce.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Nikdo tedy neodhaduje a nesleduje možnosti trhu pracovních sil, a jejich očekávaný vývoj nejvyšší vedení určuje dle historických zkušeností společnosti X.

6. Kdo a jakým způsobem určuje, kde bude společnost vhodné pracovníky hledat? Z analýzy rozhovorů jsem získala informaci, že velkou část agendy hledání vhodných pracovníků řeší samotní vedoucí oddělení. A jakým způsobem vhodné pracovníky hledají? CEO: *„Máme nějakou běžnou praxi, na základě historických zkušeností víme, že daná platforma pro oslovení lidí funguje nejlépe.*“ (Přepis rozhovoru CEO, 2023). Při hledání nových pracovníků vychází vedoucí oddělení znovu z historických zkušeností společnosti X. Sales manager potvrzuje: *„Historicky je to dané, vycházíme z historických zkušeností společnosti. Obecně nehledáme třeba na pracovních úřadech, hledáme spíše na placených inzercích, platformách, na webových portálech s pracovními nabídkami.*“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Z dotazníků s vedoucími pracovníky oddělení vyplynulo, že 2/3 dotázaných vedoucích určuje samo, odkud bude společnost X do jejich oddělení vhodné pracovníky hledat. 1/3, vedoucí školitelů, se nezapojuje do strategické fáze náboru, a to z toho důvodu, že do oddělení školení se přesouvají pracovníci z jiných pozic ve společnosti – vybírá se z již naberaných pracovníků. Vedoucí oddělení školení na otázku, zda určuje, jakým způsobem společnost vhodné pracovníky do jeho oddělení bude hledat, odpovídá: *„Spíš ne. Na mé oddělení se přesouvají spolupracovníci po domluvě a výběru z již naberaných, zaškolených, a hlavně těch schopnějších.*“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

Soubor dílčích otázek pro tuto část měl za cíl zodpovědět, kdo a jakým způsobem ve společnosti X vykonává činnosti týkající se **fáze plánování potřeb lidských zdrojů**. K zodpovězení tohoto souboru jsem využila data z rozhovorů s ředitelem společnosti a se sales managerem, a také data z dotazníků s vedoucími jednotlivých oddělení. Výsledkem šetření byla shoda ředitele a sales managera na tom, že strategii plánování potřeb lidských zdrojů vykonává

nejvyšší vedení na základě strategického plánu společnosti, a že strategický plán se dělí na dílčí části, dle oddělení, kde vstupují do vykonávání personální práce vedoucí oddělení. Je jejich zodpovědnost mít dostatek pracovníků ve svém oddělení ke splnění strategických cílů, a také si případné přijímání nového pracovníka obhájit, ve vztahu k zisku hodnoty tohoto člověka pro společnost. Plánování toho, kolik lidí a na jaké klíčové pozice bude v daném období ve společnosti X potřeba, odpovídá uvedené teorii z kapitoly 2.1., která zdůrazňuje, že správné naplánování potřeb lidských zdrojů je velmi důležité k dosažení strategických cílů společnosti. Všichni dotazovaní vedoucí oddělení uvedli, že pravidelně sledují možné změny, které mohou nastat v kapacitách pracovních sil v jejich týmu. Každý dotazovaný vedoucí má svůj vlastní způsob, jak toto sleduje. Tím se zajišťuje stabilita pracovní síly společnosti X a nemělo by docházet k výraznějším výpadkům a ke zpomalování dosahování zmíněných strategických cílů společnosti. Ve společnosti X nikdo trh pracovních sil nesleduje. Z historických zkušeností však ředitelé společnosti X ví, v jakém období je možné očekávat snížený počet poptávek od uchazečů, jedná se o období prosinec – leden a červenec – srpen, kdy se tento pokles v počtu uchazečů o místo ve společnosti řeší přidáním financí na placenou inzerci pracovních míst. Při vzniklé potřebě nových pracovních sil jedná nejvyšší vedení reaktivně, a to tedy dle aktuálního počtu uchazečů o pracovní místo a zaplacením lepší inzerce na webových portálech ve „slabších“ obdobích tedy ředitelé předchází tomu, aby nedošlo k nedostatku kvalifikovaných pracovníků právě na klíčových pozicích, kteří jsou pro naplnění cílů společnosti v daném období potřeba. Toto riziko uvádím v teoretické kapitole 2.1. A kde nové pracovníky do svých oddělení společnost X hledá? O tom rozhodují vedoucí pracovníci konkrétních oddělení opět na základě historických zkušeností, o tomto se, jak uvádí ředitel společnosti, nespékuluje. Jsou určité webové portály, kde inzerce společnosti X funguje, a v běžné praxi se tyto platformy, webové portály s pracovními nabídkami, využívají. Více o nich uvedu v kapitole 4.5.

4.5 Získávání a výběr pracovníků ve společnosti X

Kdo a jakým způsobem ve společnosti X získává a vybírá pracovníky? V této kapitole interpretuji a vyhodnocuji data, která jsem získala k tématu získávání a výběr pracovníků ve společnosti X. Dílčí otázky pro tuto část se dělí na tři části, dle fáze personální práce: **fáze tvorby strategie nábory, fáze realizace nábory, a fáze výběru pracovníků.** Zdrojem dat pro interpretaci těchto fází jsou interní dokumenty, rozhovory s ředitelem společnosti a se sales managerem, a dotazníky s vedoucími oddělení vývoje, školení, a kreativy.

Fáze tvorby strategie náborového procesu

7. Kdo a na základě čeho definuje pracovní role a určuje požadavky na schopnosti a kompetence uchazečů, tzn. jaké dovednosti, vzdělání a schopnosti budou klíčoví pracovníci potřebovat? Sales manager společnosti X uvádí: *„Vždy jsou to vedoucí pracovníci. Pokud máme tři základní oddělení ve společnosti, tak vedoucí daného oddělení by měl vědět, jakou kvalifikaci od toho člověka potřebuje, nebo jaké jsou ty parametry pro nábor.“* Zajímala jsem se dál v rozhovorech s ředitelem a sales managerem o to, zda požadavky na schopnosti a kompetence uchazečů jsou někde zaznamenané v interních dokumentech. Oba se shodují, že tyto parametry pro nábor se interně písemně nevedou. *„Ne, nemáme to sepsané, a když si vedoucí pracovník neví rady, tak se radí se svým nadřízeným, spíše, než že bychom měli nějaký manuál anebo sepsané parametry na ty jednotlivé lidi (pracovní role).“* (Přepis rozhovoru SM, 2023). Přímo u vedoucích pracovníků v dotazníku jsem toto potvrdila, 3/3 vedoucích si požadavky na schopnosti a kompetence uchazečů nezaznamenávají. Podle vedoucích je to soubor ideálních vlastností, které usuzuje každý vedoucí individuálně, a který vyplývá z aktuálních požadavků (na obsazovanou pracovní roli). Vedoucí kreativy uvádí konkrétně: *„Proaktivita, komunikativnost, samostatnost a zodpovědnost, chuť pracovat a chuť růst a posouvat se.“* (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

8. Kdo a jakým způsobem vytváří popis pracovních míst? Od Back-office asistenta jsem se dozvěděla, že některé popisy pracovních míst byly historicky vytvořeny ředitelem, a jsou takto uloženy v intranetu společnosti X. Převážně popisy aktuálně ale upravují vedoucí oddělení, právě podle šablon uložených v intranetu. Ředitel v rozhovoru uvedl, že popis pracovního místa vytváří vedoucí oddělení a je uložený v intranetu společnosti. Sales manager doplňuje: „Popisy pracovních míst byly vytvořeny historicky, a upravují se pro naše aktuální potřeby vedoucím pracovníkem daného oddělení. Kombinace toho, že používáme to, co už tu bylo, a aktualizujeme dle aktuální potřeby. Jsme agilní společnost a jobs descriptions se mohou časem měnit.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Vedoucí kreativy podle dotazníku popis pracovních míst svého týmu nevytváří, vedoucí developmentu odpověděl pouze kladně, že je vytváří, a vedoucí školícího oddělení uvádí: „Jsou popsány druhy a procesy u různých úkonů, které pracovníci provádějí, včetně odměňování. Dle kvalifikace, sezóny, kapacit a nejlepší vhodnosti se tyto činnosti dynamicky mění, proto nejsou nikde fixně dané dle pracovníka.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023). Popisy pracovních míst jsou tedy utvořeny historicky a nachází se na intranetu společnosti, kde jsem je našla („Inside Sales Representative GE.“, 2022, popis práce dostupný na intranetu společnosti X. „Sales Development Representative HU“, 2022, popis práce dostupný na intranetu společnosti X.) a dotazování vedoucí oddělení je využívají sporadicky. Ve výsledku to vypadá, že ve společnosti X popisům pracovních míst není přikládána až tak velká důležitost.

9. Kdo rozhoduje o tom, kde a jakým způsobem potřebné pracovníky společnost osloví a za jakých nákladů? Tato otázka se prolíná s otázkou č.6, kde už jsem popisovala, jak se jednotliví vedoucí oddělení zapojují do strategické fáze nábora pracovníků pro svoje oddělení. O nákladech na nábor pak rozhoduje nejvyšší vedení. (Přepis rozhovoru SM, 2023). Co se týče nákladů na nábor, sales manager při rozhovoru zmiňoval také náklady spojené s rekvalifikací pracovníků. „Co se týče rekvalifikace, to souvisí s tím, že když posouváme člověka z jednoho oddělení na druhé, tak víme, že je tam náklad

nějakého vedoucího pracovníka a náklad ztracené příležitosti toho, jakou činnost původně měl ten člověk dělat. To jsou u nás náklady na rekvalifikaci pracovníka. Jsou sice nepřímé, ale jsou to náklady.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Chápu to jako ztrátu z přínosu z pracovní role, kterou osoba opouští, plus náklady času vedoucího pracovníka, který provádí nového člověka adaptačním procesem, což je sales managerem odsouhlaseno.

Soubor dílčích otázek pro tuto část měl za cíl zodpovědět, kdo a jakým způsobem ve společnosti X vykonává personální činnosti týkající se **fáze tvorby strategie náborového procesu**. K zodpovězení tohoto souboru jsem využila data z rozhovorů s back-office asistentem, s ředitelem společnosti a se sales managerem, a také data z dotazníků s vedoucími jednotlivých oddělení. Definici pracovních rolí a určení požadavků na schopnosti a kompetence uchazečů mají na starosti vedoucí oddělení, ale nikde tyto požadavky zaznamenané nejsou, na tomto faktu se shoduje 100% respondentů. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023) Zajímala jsem se proto o to, čím se vedoucí oddělení při určení požadavků a schopností pro pracovníky do svých týmů řídí. Vedoucí v dotaznících odpovídali, že se řídí dle vlastních úsudků, a že je to vlastně soubor ideálních vlastností, které by uchazeč měl mít.

Popisy pracovních míst byly ve společnosti X utvořeny historicky ředitelem, jsou umístěné na intranetu společnosti. Vedoucí oddělení je mohou podle svých potřeb pro vlastní využívání upravovat, ale toto se neděje jednotně. Dotázaní vedoucí šablon popisů pracovních míst využívají spíše sporadicky, než že by jim definice pracovních míst sloužila jako opora pro stanovení strukturovaného náborového procesu, o kterém píšou v kapitole 2.1. (Bradt a Davis, 2014) Do strategické fáze náboru rozhodování o tom, kde a jakým způsobem společnost osloví potřebné pracovníky, se zapojují vedoucí oddělení, jak už jsem vysvětlila v otázce č.6. O adekvátních nákladech na nábor rozhoduje vždy nejvyšší vedení, a berou se na zřetel i náklady na rekvalifikaci, což konkrétně ve společnosti X znamená přesouvání pracovníků do jiných pracovních rolí, míst. Náklady při

této rekvalifikaci se rovnají ztrátě z přínosu z pracovní role, kterou osoba opouští, plus náklady času vedoucího pracovníka, který provádí nového člověka adaptačním procesem.

Fáze realizace náborového procesu

10. Kdo a jakým způsobem tvoří inzerci volných pozic? Back office asistent v rozhovoru uvádí, že inzerci tvoří vedoucí oddělení pro volné pozice ve svém týmu, používají taky starší vzory z intranetu. S tímto souhlasí ředitel společnosti i sales manager, kteří v rozhovorech uvedli, že inzerci tvoří vedoucí jednotlivých oddělení. Ředitel uvádí: „Máme připravené inzeráty historicky, a ty obměňujeme. Sebere se template, zkontroluje se, zda je aktuální – komentuji někdy já, a prohlídne si to manažer a pokud je to v pořádku, publikuje se to.“ (Přepis rozhovoru CEO, 2023). Z dotazníků pro vedoucí ale vyhodnocuji, že 2/3 dotazovaných vedoucích inzerci netvořilo, nebo netvoří, nemají s tím zkušenosti. Vedoucí oddělení kreativy uvádí: „Zatím nebylo potřeba. Spolupracovníky jsem vybral na základě několikaleté předchozí zkušenosti s nimi.“ A jak už jsem zjistila v otázce č.6, vedoucí školitelského oddělení se nezapojuje do strategické fáze náboru pro svoje oddělení. V dotazníku uvedl: „Toto se mě netýká, neinzeruji.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023). Pouze vedoucí oddělení vývoje odpověděl na otázku kladně, tedy že inzerci volných pozic do svého týmu tvoří.

11. Obsahuje pracovní inzerát popis všech potřebných náležitostí? Po provedení analýzy inzerátů (Inzeráty analýza, 2023) vyhodnocuji, že ve 100% zkoumaných inzerátů chybí informace o (8.) Další vzdělávání a výcviku, tato informace je uvedena pouze jako „teambuilding“, a je na základě teorie nedostačující, dále zcela chybí informace o (9.) Možnosti rozvoje kariéry a také o (11.) Platu. V 50 % zkoumaných inzerátů není uvedené (3.) Požadované vzdělání. Všechny ostatní náležitosti jsou ve zkoumaných pracovních inzerátech uvedeny.

12. Kdo, kde, a jakým způsobem volné pozice inzeruje, a jakých metod k inzerci využívá? Z rozhovoru s ředitelem mám informace o tom, jak proces inzerování ve společnosti X probíhá. „Velkou část agendy řeší samotní manažeři. Máme nějakou běžnou praxi, tak se moc nespekuluje, jde o to, jakou pozici nabíráš. Například při nábore validátorů funguje dobře inzerát na Jenprace, když je to nějaká obchodní pozice, tak je to Jobs.cz, zahraniční nábor expat.cz, nespekuluješ. Víím, jaký chci typ člověka, typově oni chodí na ten a ten portál, proto je oslovíme přes ten konkrétní portál. Toto je na základě historických zkušeností, vííme že daná platforma pro oslovení lidí funguje nejlépe.“ Informace o tom, že tvorba inzerce je zodpovědnost vedoucích pozic oddělení se tu opakuje. V dotaznících 2/3 vedoucích oddělení odpověděli, že volné pozice neinzerují, jedině vedoucí oddělení vývoje volné pozice inzeruje na pracovních portálech. Znovu se potvrdilo, že z dotazovaných má s náborem zkušenosti pouze vedoucí oddělení vývoje.

13. Kdo a jakou formou přijímá žádosti o pracovní místa? Back office asistent v rozhovoru říká, že reakce na pracovní inzeráty se dostávají rovnou za vedoucími jednotlivých oddělení, ve kterých se obsazuje volná pozice. Což souhlasí i s ředitelem, který v rozhovoru uvedl, že zájemci o inzerované pozice odpovídají přímo vedoucímu daného oddělení, kterého se to týká, a souhlasí s tímto tvrzením i odpověď sales managera: „Každé oddělení přijímá žádosti zvlášť, vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení se dívají na jednotlivé cvčka (životopisy), tento proces není centralizovaný. Nemáme jednoho člověka, který by přijímal všechny žádosti.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Z informací z dotazníků pro vedoucí oddělení se znovu potvrzuje, že s náborem má zkušenosti pouze vedoucí oddělení vývoje, který uvedl jediný kladnou odpověď na to, zda přijímá žádosti o pracovní místa.

Soubor dílčích otázek pro tuto část měl za cíl zodpovědět, kdo a jakým způsobem ve společnosti X vykonává personální činnosti týkající se **fáze realizace náborového procesu**. K zodpovězení tohoto souboru otázek jsem využila data z analýzy dokumentů společnosti X, z rozhovorů s back-office asistentem, s ředitelem společnosti a se sales managerem, a také data

z dotazníků s vedoucími jednotlivých oddělení. Inzerce volných pozic ve společnosti X tvoří přímo vedoucí jednotlivých oddělení, na tomto se shoduje ředitel, sales manager i back office asistent. Pouze vedoucí vývoje jako jediný z dotazovaných vedoucích ale má aktuálně s tvorbou inzerce zkušenosti, pro ostatní z nich nebyla tvorba inzerce prozatím potřebná. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Ve 100% zkoumaných inzerátů chybí pro uchazeče informace o dalším vzdělávání a výcviku, tato informace je uvedena pouze jako „teambuilding“, a je na základě teorie (Kolman, 2010) nedostačující, dále zcela chybí informace o možnostech rozvoje kariéry a také o platu. V 50 % zkoumaných inzerátů není uvedené požadované vzdělání. Všechny ostatní náležitosti jsou ve zkoumaných pracovních inzerátech uvedeny a souhlasí s teorií Kolmana (2010) o potřebných náležitostech pracovního inzerátu z kapitoly 2.2. Inzerce zveřejňují přímo vedoucí oddělení, a opět se potvrzuje, že z dotazovaných má s náborem zkušenosti pouze vedoucí oddělení vývoje, který jako jediný inzerce realizoval. Způsob inzerce funguje ve společnosti X na základě historických a ověřených zkušeností, při volení způsobu se, jak uvádí ředitel, nespekuluje. Používají se konkrétní on-line webové portály pro konkrétní typ inzerátu, a to podle obsazované pozice. Daná platforma pro oslovení lidí funguje vždy dle slov ředitele nejlépe. Každé oddělení pak přijímá žádosti o pracovní místa zvláště, konkrétně vedoucí oddělení. Opět jen vedoucí vývoje odpověděl kladně, že žádosti přijímá, ostatní nemají s touto fází nábora zkušenosti. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

Fáze výběrového procesu

14. Kdo a jak provádí analýzu získaných informací o uchazečích? Back office asistent, ředitel i sales manager v rozhovorech potvrzují, že o agendu analyzování informací získaných o uchazečích při náborech se starají vždy vedoucí daných oddělení, ve kterých se volné role obsazují. A dle čeho analýzu vedoucí provádějí? Ředitel uvádí: „Vedoucí oddělení, na základě požadavků na

obsazovanou pracovní roli.“ (Přepis rozhovoru, CEO). Na tuto otázku jsem se ptala hlavně v dotaznících přímo vedoucích pracovníků. Pouze vedoucí vývoje má s analýzou informací o uchazečích zkušenosti a uvádí, že se řídí: „Podle technologických a pracovních zkušeností.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

15. Kdo a jak vykonává předvýběr uchazečů do dalšího kola řízení?

Detailnější informace o předvýběru uchazečů jsem získala od sales managera. Předvýběr provádějí zodpovědní vedoucí oddělení, „...na základě počtu uchazečů, když přijde velké množství uchazečů: rozdrobí proces na tři části. Část CV vyřazují a kontaktují je (uchazeče) se zamítnutím, druhou část udělají předvýběr způsobem telefonátu s prvními pár informacemi – resp. takové „první kolo“, a to „druhé kolo“ může být osobní – ve formě pohovoru.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Forma předvýběru záleží tedy na tom, kolik uchazečů o se na danou pozici hlásí. Předvýběr vypadá jinak na každém oddělení, vedoucí v dotazníku uvedli, že pokud předvýběr provádějí, tak první kontakt směrem k uchazeči je od nich buďto formou e-mailu, nebo osobního kontaktu.

16. Kdo a jakými způsoby realizuje pohovory s uchazeči?

Ředitel i sales manager uvedli, že rozhovor s uchazeči realizuje opět vedoucí daného oddělení. Zajímalo mě, zda je při pohovoru vždy přítomný jen uchazeč a vedoucí oddělení, sales manager uvedl: „V případě, že máme vedoucího oddělení, který není zatím seniorní, tak ten si rád přizve svého nadřízeného, který dozírá na tenhle proces a zároveň ho do procesu správného vedení pohovoru zaučuje. A i do výběru lidí.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). V dotazníku pro vedoucí oddělení pouze vedoucí vývoje odpověděl kladně na to, zda realizuje pohovory s uchazeči. Vedoucí kreativy pohovor s uchazeči zatím nedělal, a vedoucí oddělení školitelů se nezapojuje do této fáze náboru, jak už jsem popisovala u otázky č.6.

17. Na základě čeho zodpovědná osoba sestavuje otázky pro pohovory?

Ředitel společnosti mě v této otázce odkázal rovnou na vedoucí oddělení. Z rozhovoru se sales managerem vyplynulo, že každý pohovor může vypadat zcela jinak. Otázky pro pohovory s uchazeči nejsou nikde zaznamenané, ani

standardizované. Dle sales managera je úspěšnost při přípravě na pohovor daná seniorností vedoucího oddělení, který pohovor řídí. Většina vedoucích už má v řízení pohovorů praxi několik let. Objevily se ale také pochyby o tom, zda je tento postup nejlepší možný pro získání nejvhodnějšího uchazeče. „Ano, vzhledem k tomu, že každý vedoucí oddělení hledá jiného člověka, tak ten způsob vedení pohovoru může být odlišný. Samozřejmě, já sám u sebe cítím, že by bylo někdy lepší mít standardizovaný set dotazů a ideálně na to mít nějakou jednotnou společnou praxi. Protože nikdy nevíme, jestli nám neujde nějaký vhodný kandidát na základě nesprávného, nebo špatného, nebo příliš neformálního nebo naopak příliš formálního vedení pohovoru.“ uvádí sales manager. (Přepis rozhovoru SM, 2023). Tvorba otázek k přijímacím pohovorům je tedy plně v kompetenci vedoucích oddělení, kterým je plně důvěřováno z důvodu jejich dlouholetých zkušeností. Z dotazníků pro vedoucí jsem bohužel žádné rozsáhlé informace o tvorbě otázek pro pohovory nezískala, vedoucí školitelů pohovory nerealizuje, vedoucí vývoje odpověděl jen „Ano“, a vedoucí kreativy podle dotazníku pohovory nevede, ale má jinou metodu výběrového řízení, kterou uvádím pod **otázku č.19**

18. Používá zodpovědná osoba další metody pro testování vhodnosti uchazečů na obsazované pozice, a jaké jsou tyto metody? Sales manager a ředitel oba potvrdili, že jiné metody ve výběrovém řízení vedoucí oddělení jistě používají, a nasměrovali mě rovnou na vedoucí oddělení. „Ano, jiné metody používáme, nasměřuji tě na IT oddělení. Myslím, že se tam dělá praktická část a vypracovává se zadání, na základě kterého může probíhat výběr.“ (Přepis rozhovoru CEO, 2023). Vedoucí vývoje v dotazníku pouze sdělil, že používá „Příklady,“, vedoucí kreativy nepoužívá při výběru pohovory, ale jinou metodu, jak v dotazníku uvádí: „Při náboru nového člověka nechávám vypracovat samostatný úkol s určením termínu a s prezentací.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023), a vedoucího školitelského oddělení se tato činnost netýká.

19. Kdo a jakým způsobem následně hodnotí kandidáty? Ředitel v rozhovoru uvedl, že hodnocení mají v kompetenci také vedoucí oddělení, na

kteřé se uchazeč hlásí. Za oddělení je vedoucí zodpovědný jako za celek, a za chemii v něm, jak uvádí ředitel. „Je to popravdě velká výhoda, že my máme seniorní management. Když manažeři nemají tuto agendu zvládnutou, nebo nemají s tím zkušenosti, tak HR oddělení hodně pomáhá v tomto, že ví, jak se vybírají kandidáti. Ale pokud jsou to borci, kteří umí vybrat vhodné lidi, tak se to řeší takhle. Ví, koho potřebují. (manažeři odd.) Ví, že to není úplně běžné a nedělá se to tak vždycky (v jiných firmách, pozn.) – těžíme z toho, že borci jsou zkušení.“ (Přepis rozhovoru CEO, 2023). Což souhlasí jednoznačně s odpovědí sales managera, který také uvádí, že v hodnocení uchazečů mají plnou důvěru vedoucí oddělení, a kandidáty hodnotí na základě svého nejlepšího vědomí a svědomí. To znamená, na základě svých vlastních kritérií a parametrů, které si vedoucí stanovují pro kvalitu svého nového kolegy. Zajímala jsem se, jak přesně by tento proces vypadal, a dostala jsem validní odpověď od sales managera: „Já ostatním kolegům do hlavy nevidím, nicméně u mě to vypadá tak, že si stanovím nějakého referenčního kolegu, který z mého pohledu je aktuálně na dané pozici nejlepší, a snažím se hledat u kandidátů podobné vlastnosti, jaké má můj archetypální nejlepší kolega na dané pozici.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Vedoucí vývoje uvádí, že kandidáty hodnotí společně se šéfem vývoje, a vedoucí kreativy hodnocení dělá společně s dalšími kolegy. (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

20. Kdo a na základě čeho rozhoduje o konečném výběru kandidátů?

Ředitel společnosti uvedl, že o finálním výběru rozhoduje vedoucí oddělení, případně se radí podle potřeby s nadřízeným, ale je to plně v jeho kompetenci. Pokud sedí hard skills, soft skills posoudí vedoucí oddělení podle pohovoru, a pokud se odsouhlasí platové podmínky, tak se člověk nabírá a testuje se. Ředitel uvádí, že podíl na rozhodnutí sám nemívá. „Například teď jsme nabírali člověka, kterého jsem viděl poprvé a jsem s tím úplně ok.“ (Přepis rozhovoru CEO, 2023). Zase se zde opakuje, že roli hraje důvěra ve zkušenosti seniorního středního managementu. Sales manager se v rozhovoru vyjádřil podobně: „V případě vedoucího oddělení, který má důvěru svého vedoucího pracovníka, tak je to on. Dle vlastních kritérií. Když vedoucí pracovník středního managementu není

dostatečně seniorní, tak do rozhodnutí o konečném výběru kandidátů vstupuje vedoucí pracovník z C-levelu.“ To znamená, že se případně vedoucí oddělení radí se svým nadřízeným o finálním rozhodnutí o výběru uchazeče. Vedoucí, kterých se tento krok týká, uvedli v dotazníku, že o výběru uchazeče rozhodují na základě: „Výsledky úkolu, sympatie, dobrá zkušenost.“ a „Ano, společně s šéfem vývoje“. (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

21. Kdo a jakou formou informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení?

Podle ředitele i sales managera informaci předává vedoucí oddělení, ve kterém se pozice obsazuje. Sales manager mluví o HR softwaru – systému pro rozesílání automatických zamítnutí: „V HR systémech, které používáme, je zamítnutí automatické. Pokud se uchazeč ani nedostavil na pohovor, tak se posílá automatické zamítnutí. Pokud se dostavil na pohovor, a přijatý není, děláme vše proto, abychom zamítnutým uchazečům volali. Většinou jim volá vedoucí pracovník, který pohovor vedl, a v případě, že má asistenta, tak to může udělat asistent, ale je to o rozhodnutí vedoucího. Jak přijetí, tak i odmítnutí – informování o výsledku výběrového řízení.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Vedoucí kreativy, kterého se tento krok týká, odpověděl, že informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení buďto e-mailem, telefonicky, nebo osobně, a vedoucí vývoje informaci posílá e-mailem. (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

Soubor dílčích otázek pro tuto část měl za cíl zodpovědět, kdo a jakým způsobem ve společnosti X vykonává personální činnosti týkající se **fáze výběrového procesu**. K zodpovězení tohoto souboru jsem využila data z analýzy dokumentů, z rozhovorů s back-office asistentem, s ředitelem společnosti a se sales managerem, a také data z dotazníků s vedoucími jednotlivých oddělení. Analýzu přijatých informací o uchazečích provádějí vždy vedoucí daných oddělení, ve kterých se volné role obsazují, opět s touto činností má zkušenost pouze vedoucí vývoje a řídí se při analýze podle technologických a pracovních zkušeností, jak uvádí v dotazníku. Předvýběr uchazečů provádějí zodpovědní vedoucí oddělení, jiný je jeho průběh na různých odděleních, a to na základě počtu uchazečů. První kontakt směrem k uchazeči například vedoucí

oddělení kreativy realizuje osobní schůzkou, vedoucí oddělení vývoje zase emailem. Pohovory s uchazeči realizují také vedoucí oddělení, a to nejčastěji sami. V případě, že nemají dostatek zkušeností, přizvou si k pohovoru přímého nadřízeného. Otázky pro přijímací pohovory nejsou nikde zaznamenané, nebo standardizované pro společnost X, každý pohovor může vypadat zcela jinak a je v režii právě zodpovědného vedoucího oddělení. Úspěšnost vedení pohovorů se dle sales managera odvíjí od seniornosti a zkušenosti daného vedoucího. Sales manager vyjádřil pochyby o tom, zda jde tento postup nejlepší možný pro získání nejvhodnějšího uchazeče, a zda by nebylo lepší mít standardizovaný set dotazů a ideálně na to mít nějakou jednotnou společnou praxi. (Přepis rozhovoru SM, 2023). Z dotazníků pro vedoucí jsem podrobnější informace o tvorbě otázek pro přijímací pohovory nezískala. Kromě přijímacích pohovorů někteří vedoucí oddělení používají ještě další metody pro testování vhodnosti uchazeče na obsazovanou pozici. Výběrové řízení probíhá na každém oddělení jinak, což souhlasí s teorií v kapitole 2.2 o výběrové fázi kandidátů. Vedoucí vývoje konkrétně využívá předložení příkladů a jejich vypracování uchazečem, vedoucí kreativy nechává uchazeče vypracovat samostatný úkol s určením termínu a s prezentací. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Kandidáty následně, po testování vhodnosti těmito metodami, opět hodnotí vedoucí oddělení. Podle ředitele je při hodnocení i výběru kandidátů pro společnost X obrovskou výhodou fakt, že střední management = vedoucí jednotlivých oddělení, jsou seniorní a mají za sebou několik, i desítky let zkušeností s vybíráním vhodných lidí. (Přepis rozhovoru CEO, 2023). Konečný výběr kandidátů je zodpovědnost vedoucích oddělení, podle ředitele se vedoucí může radit se svým nadřízeným, ale rozhodnutí o výběru je plně v jeho kompetenci. Ředitel na rozhodnutí podíl sám nemívá. Dotazovaní vedoucí v dotazníku odpovídali, že se při rozhodnutí o výběru kandidáta řídí výsledky zadaného úkolu, sympatií, dobrou zkušeností, a další odpověď byla, že si k rozhodnutí přizvou svého šéfa. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). O výsledku výběrového řízení mohou být uchazeči informováni několika způsoby. Pokud se uchazeč nedostaví na pohovor, je informován automaticky formou zamítnutí e-mailem, a dále je informování uchazečů zodpovědnost

vedoucích oddělení, kteří využívají pro předání informace o výsledku řízení nejčastěji e-mail, nebo osobní i telefonický kontakt. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Všechny kroky výběru nových pracovníků, které popisují v kapitole 2.2, jsou ve společnosti X realizovány.

4.6 Přijímání a adaptace pracovníků ve společnosti X

Kdo a jakým způsobem ve společnosti X přijímá pracovníky a provází je adaptačním procesem? V této kapitole interpretuji a vyhodnocuji data, která jsem získala k tématu získávání a výběr pracovníků ve společnosti X. Dílčí otázky pro tuto část se dělí na dvě části, dle fáze personální práce: **fáze přijímání pracovníků, a fáze adaptace pracovníků**. Zdrojem dat pro interpretaci těchto fází jsou interní dokumenty, rozhovory s ředitelem společnosti a se sales managerem, a dotazníky s vedoucími oddělení vývoje, školení, a kreativy.

Fáze přijímání pracovníků

22. Kdo a jakým způsobem písemně formuluje ve společnosti X pracovní smlouvy? +23. Sestavuje pracovní smlouvu ve spolupráci s nastupujícím kandidátem? V rozhovoru s back office asistentem, s ředitelem i se sales managerem se opakuje stejná informace o tom, že pracovní smlouvy mají upravovat vedoucí oddělení podle historicky vytvořených šablon, ke kterým mají přístup na intranetu společnosti. „Máme šablony pro jednotlivé pozice, podle oddělení, do kterého je nový člověk přijímán. Šablony se mění pouze na základě jednotlivých potřeb jednotlivých uchazečů. Šablony máme na sdíleném intranetu naší společnosti.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Pracovní smlouva se nevytváří ve spolupráci s nastupujícím kandidátem, je mu předložena její finální verze při podpisu, pokud si kandidát smlouvu nevyžádá dříve k prohlédnutí.

24. Obsahuje pracovní smlouva nezbytné náležitosti? (druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce) Na základě rozhovoru se sales

manažerem vím, že pracovníky mohou vázat ke spolupráci se společností X dva typy smlouvy. Z analýzy dokumentů „Smlouva pracovníka na HPP“, 2014, a „Freelance contract LS“, 2021, jsem zjistila, že oba typy smlouvy obsahují všechny nezbytné náležitosti: **druh práce (1), místo výkonu práce (2), den nástupu do práce (3)**. Ukázku kódování při analýze pracovní smlouvy přikládám do příloh, viz příloha č.(1) „Smlouva výřez“.

25. Kdo vyhotovenou smlouvu podepisuje? Na základě rozhovorů s back office asistent, ředitelem společnosti i sales managerem jsem získala jednotnou informaci, že smlouvu podepisuje jednatel a vybraný uchazeč.

26. Kdo a jaké realizuje úkony před nástupem pracovníka zahrnující například nachystané pracovní místo, mzdový výměr, vstupní oprávnění na pracoviště, prostředky k práci, přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění? Od back office asistenta jsem získala v rozhovoru informaci, že existuje tzv. onboardingový dokument, jedná se o směrnici k přijímání nových pracovníků. „Toto si chystá vedoucí oddělení, stará se o to hlavně on, jede podle onboardingového dokumentu. Já mu poskytnu například kartu (pro přístup do kanceláře, pozn.autora), nebo cokoli, co je potřeba, to přihlášení dělá kolegyně, jak už jsem říkala, ale zodpovědnost je na vedoucím, který si to všechno hlídá. Já ještě zanáším toho člověka do naší interní evidence.“ („Kódování přepisu rozhovoru BOA“, 2023, v příloze). Onboardingový dokument sestavoval sales manager, jak jsem se dozvěděla z rozhovoru s ním. „Máme onboardingový dokument, který jsem sestavoval já. Jde o to, o jakou půjde spolupráci – to znamená, jestli to bude externí spolupracovník, který už pracuje s jinými společnostmi a je to OSVČ, popřípadě jestli je to někdo, kdo bude náš interní spolupracovník a nastupuje na hlavní pracovní poměr. Těm, co nastupují na HPP, posíláme co nejdříve dotazník, který on musí vyplnit, tak abychom ho mohli v řádných termínech přihlásit na příslušné úřady – sociální, zdravotní atd.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023).

Soubor dílčích otázek pro tuto část měl za cíl zodpovědět, kdo a jakým způsobem ve společnosti X vykonává personální činnosti týkající se **fáze**

přijímání nových pracovníků. K zodpovězení tohoto souboru jsem využila data z analýzy dokumentů, z rozhovorů s back-office asistentem, s ředitelem společnosti a se sales managerem, a také data z dotazníků s vedoucími jednotlivých oddělení. Pracovní smlouvy upravují vedoucí oddělení podle historických šablon pouze na základě potřeb pro jednotlivé přijímané pracovníky. Pracovní smlouvu vedoucí nevytváří ve spolupráci s nastupujícím pracovníkem. Z analýzy dokumentů vím, že oba typy pracovní smlouvy, které se ve společnosti X k navázání pracovního poměru používají, obsahují všechny nezbytné náležitosti, uvedeny v nich jsou: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce, a souhlasí tak s teorií Koubka o náležitostech pracovní smlouvy, o které píšu v kapitole 2.3. Vyhotovenou smlouvu podepisuje nastupující pracovník a jednatel společnosti, jak se respondenti bezvýhradně shodli. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). K otázce týkající se realizace úkonů nutných provést před nástupem nového pracovníka jsem získala informaci, že ve společnosti X existuje směrnice k přijímání nových pracovníků, dostupná na intranetu společnosti. Jde o „Onboardingový dokument“, který tvořil sales manager, a podle kterého se vedoucí oddělení mají řídit právě při úkonech, za jejichž realizaci jsou zodpovědní před a i při nástupu nového pracovníka. Z dotazovaných vedoucích pouze jeden z nich používá tento dokument. Back office asistent může být vedoucímu oddělení k ruce, vydává například přístupové karty, ale všechny dílčí úkony jsou na zodpovědnost vedoucího daného oddělení. Back office asistent posílá novým pracovníkům na HPP dotazník, a po jeho vyplnění nahlašuje pracovníka na příslušné úřady. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

Fáze adaptace pracovníků

27. Kdo uvádí pracovníka na pracoviště? Podle sales managera je to vedoucí pracovník. V dotaznících pro vedoucí vyplynulo, že 2/3 vedoucích uvádějí nováčka na pracoviště, a že vedoucí oddělení školitelů toto nedělá, protože

pracovníci, kteří přichází nově do oddělení školení, už pracoviště znají, jak je uvedeno v předchozích dílčích interpretacích (otázka č.6).

28. Kdo a jak ho seznamuje s pracovištěm, s vedením a s ostatními pracovníky? Ředitel i sales manager se opět shodují, že tuto agendu má na starosti vedoucí pracovník oddělení. Školitel validátorů na otázku odpovídá: „Přímý nadřízený (vedoucí oddělení), nebo já, v případě jeho nepřítomnosti.“

29. Je pracovníkovi přidělen instruktor, či školitel? V rozhovoru sales manager uvedl, že školitel, nebo instruktor nováčkům přiřazen není, nový pracovník se má opírat hlavně o vedoucího svého oddělení. Pro ověření odpovědi na tuto otázku jsem se obrátila na validátorské oddělení, na které mě v tomto odkázal back office asistent. (Kódování přepisu rozhovoru BOA, 2023, v příloze). Ve společnosti X se v oddělení validátorů nestará o nováčky vedoucí oddělení, ale procesem adaptace je provází kolega, kterému jsem pro svoji práci přiřadila roli „školitel validátorů“. Tento člověk ve společnosti zastává roli obchodní pozice, ale specificky také provádí validátorské nováčky adaptačním procesem. Pro další část práce a získání odpovědí na otázky směřované na fázi adaptace nových pracovníků jsem se proto zaměřila na získávání informací přímo od něj. Školitel validátorů v dotazníku na otázku č.29 uvedl: „Každý nováček, co se týče validačního oddělení je přidělen mně, kde spolu projdeme základy.“ („Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů“, 2023).

30. Kdo informuje pracovníka o cílech a zásadách organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, a o předpisech BOZP? Od ředitele a sales managera jsem v rozhovorech zjistila, že co se týče právních záležitostí, řeší je jeden konkrétní back office asistent. Sales manager uvádí: „...máme udělané řešení na míru, co se týče BOZP, tak je to on-line školení, které se pošle novému pracovníkovi, a to on si musí projít v pracovní době a na konci udělá test. Na základě toho, že udělá test, tak my mu vystavíme certifikát, on ho podepíše, a je vyřešené BOZP. Co se týká očekávání, požadavků na výkon práce, toto informování by měl mít na starosti vedoucí pracovník.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Školitel validátorů v dotazníku sdělil,

že tahle úloha informovat nováčky, je pro něj trochu nejasná. „V tomhle je trochu nepořádek, ale kromě základních pravidel, které přichází přímo ode mě tak především přímý nadřízený dané osoby společně s sales managerem“ („Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů“, 2023).

31. Kdo informuje pracovníka o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje? Ředitel uvedl, že je to úloha vedoucích oddělení, a sales manager v rozhovoru odpovídá: „Vedoucí pracovník. Není to běžná praxe, záleží na každém z nich.“ Školitel validátorů tvrzení podporuje, uvádí, že toto řeší vždy přímý nadřízený – takže vedoucí oddělení validátorů. V dotaznících se všichni dotazovaní vedoucí shodují, 3/3 o tomto své nadřízené informují. Vedoucí školitelů ještě dodává: „...odměňování je jedno z hlavních témat hlavně díky podstatné bonusové složce.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

32. Jak probíhá odborné zapracování nového pracovníka? Školitel validátorů provádí touto fází adaptace nováčky na validátorem oddělení, uvádí k tomu, že nováček: „...projde procesem aklimatizace začlenění do týmu, následně školícím procesem kde se dozví všechny důležité informace a začne i praxi. Po zaškolení se vrací do týmu, kde mu jeho kolegové pomáhají s dotáhnutím detailů.“ („Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů“, 2023). Vedoucí vývoje na otázku neuvedl odpověď, ostatní dva vedoucí zapracovávají svého nového člena týmu sami. Vedoucí kreativy toto realizuje pomocí konzultace, a vedoucí školitelů popsal proces následovně: „Po přeřazení na oddělení je to cca 1-2 měsíční intenzivní proces, kde dostane nejdříve materiály k nastudování (videa, manuál, call scripty, přístup do administrace), pak probíhají náslechy, první samostatné schůzky s dozorem, konzultace, dovzdělávání.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

33. Je pro něj předem vytvořen adaptační plán? Obsahuje adaptační plán potřebné náležitosti? Jak adaptační plán vypadá? Sales manager v rozhovoru uvedl, že neví, o co jde, a proto asi adaptační plán vytvořený není. Šla jsem pro ověření za školitelem validátorů, který tuto informaci potvrzuje:

„Ne plán není, řídí se podle mého vlastního úsudku a dle zkušeností jedince.“ Z dotazníku pro vedoucí pak vyplynulo, že 2/3 vedoucích nemají adaptační plán připravený, pouze vedoucí oddělení vývoje odpověděl kladně, ale odpověď nijak nerozváděl. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

34. Kdo a jakým způsobem vykonává sociální začlenění pracovníka, jeho přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti? Podle sales managera právě tato úloha spočívá opět na vedoucím daného oddělení, a jako návod a připomínka úlohy poslouží zmiňovaný onboarding dokument: „V onboardingovém dokumentu v rámci check-listu, který prochází vedoucí pracovník, když někoho zaučuje, tak tam máme seznámení s klíčovými lidmi ze společnosti a měl by se (vedoucí) postarat i o seznámení s kolegy a nějaký rozumný úvod do firemní kultury.“ (Přepis rozhovoru SM, 2023). Školitel validátorů v dotazníku uvedl, že se nováček první den se seznámí se všemi spolupracovníky a kolegy z daných týmů.

35. Kdo průběžně zajišťuje pomoc a podporu novému pracovníkovi? Ředitel i sales manager se opět shodují, že podporu nováčkům má na starosti vždy vedoucí oddělení. Ve validátorském oddělení při nepřítomnosti vedoucího to může být případně školitel validátorů, jak sám uvedl v dotazníku. Vedoucí oddělení odpovídali tak, že vedoucí kreativy zajišťuje pomoc a podporu sám, vedoucí vývoje společně s kolegy a vedoucí školitelů uvádí: „Já případně tým, snažím se o decentralizovanou pomoc a vytvoření přátelského a ochotného nastavení pracoviště.“ (Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023).

36. Kdo a jak adaptaci monitoruje a průběžně hodnotí? Tvrzení školitele validátorů vyvrací to, co jsem se dozvěděla od sales managera, podle kterého se monitoring a hodnocení adaptace neděje. Školitel validátorů uvádí: „V první fázi jsem to určitě já, a své pocity ohledně budoucnosti jedince ve firmě předávám na Sales Managera následně v druhé fázi kdy už je po školení tak se o to stará jeho přímý nadřízený + Sales Manager.“ („Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů“, 2023). Vedoucí oddělení se 100% shodují na tom, že monitoring a

hodnocení adaptace provádějí oni. (Syntéza dat dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

37. Kdo a jak často ve společnosti X vykonává s novými pracovníky ve zkušební době zpětné vazební rozhovory a jakým způsobem? U této otázky se shodli všichni respondenti. Podle sales managera zpětně vazební rozhovory provádí vedoucí pracovník, a to dle individuálních potřeb, minimálně však jednou měsíčně minimálně, při vyhodnocování pracovních úspěchů a následném odměňování. Školitel validátorů shodně uvedl: „Ano konkrétně se jedná o 1to1 kde se tady tyto pocity zpětná vazba atd řeší. Vždy to má na starosti přímý nadřízený daného nováčka. (Nevím, jak často to dělají řekl bych že cca 1x týdně a postupem času se přechází na 1x měsíčně nebo dle potřeb).“ Vedoucí oddělení v dotazníku uvedli, že zpětné vazební rozhovory provádí, jeden z nich denně. Vedoucí školitelů má pracovníka pod sebou až po zkušební době, dodává: „Výběr do mého oddělení ještě neměl odpadovost, pravděpodobně díky otestování předem a následném přesunu.“ (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

38. Kdo vykonává závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby? Zde je opět rozpor mezi tvrzení sales managera, který uvedl, že toto se neděje. Školitel validátorů ho přitom zmiňuje jako klíčovou osobu pro závěrečné hodnocení adaptace nováčka: „Ano finální zhodnocení se samozřejmě koná a je to v přítomnosti přímého nadřízeného a Sales Managera“. Vedoucí oddělení školitelů uvedl, že hodnocení adaptace už proběhlo, než byl nováček členem jeho týmu, vedoucí kreativy hodnocení provádí společně s kolegy a vedoucí vývoje hodnotí proces adaptace společně s nadřízeným. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

Soubor dílčích otázek pro tuto část měl za cíl zodpovědět, kdo a jakým způsobem ve společnosti X vykonává personální činnosti týkající se **fáze adaptace nových pracovníků**. K zodpovězení tohoto souboru jsem využila data z rozhovorů s ředitelem společnosti a se sales managerem, a také data z dotazníku se školitelem validátorů a z dotazníků s vedoucími jednotlivých

oddělení. Nového pracovníka uvádí na pracoviště vždy vedoucí oddělení, jak se respondenti shodují. Zkušenosti s tímto krokem mají všichni z dotazovaných vedoucích, kromě výjimky u vedoucího oddělení školení – ten uvádět nováčka na pracoviště nemusí, protože pracovníci, kteří přichází nově do jeho oddělení, už pracoviště znají, jak je popsáno v otázce č.6. Seznamování nováčka s pracovištěm, s vedením a ostatními pracovníky mají opět primárně na starosti vedoucí daných oddělení, pouze v případě nepřítomnosti žádají zodpovědnou osobu, která je zastoupí. Na většině oddělení žádný instruktor ani školitel novému pracovníkovi přiřazen nebývá a nováček se adaptuje pod křídly svého nadřízeného, vedoucího oddělení. Zjistila jsem, že výjimkou je oddělení validátorů, ve kterém figuruje specifická pozice. Ve validátorském oddělení nováčky provází procesem adaptace osoba s kumulovanými pracovními úkoly, jedná se o obchodníka který zároveň zastává funkci školitele validátorů. Jak sám uvádí, každý nováček, co se týče validačního oddělení je přidělen jemu, spolu projdou základy. (Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů, 2023). Předávání informací o požadavcích na výkon práce má dělat vedoucí oddělení, přímý nadřízený nováčka, a co se týče BOZP, tak tuto právní záležitost má na starosti back office asistent, je jeho zodpovědnost, aby bylo toto vyřešené, u pracovníků se ověřuje znalost BOZP formou testu utvořeného na míru. Informace o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje předává nováčkovi vždy vedoucí oddělení, na tom se shodli všichni respondenti. Odborné zapracování nováčka probíhá na každém oddělení jinak, ve většině případů pod vedením přímého nadřízeného. Výjimkou je validační oddělení, kde zapracováním nového pracovníka provádí právě školitel validátorů. Zodpovědné osoby se shodují v postupu při zapracování nováčka, kdy prvním krokem je seznámení s prostředím a kolegy, následuje předávání informací, a postupné zapojování nového člověka do praxe. Vedoucí školení uvedl, že proces trvá 1-2 měsíce. Žádný adaptační plán pro pracovníky připravený není, všichni dotazovaní se na tomto shodli, s výjimkou vedoucího vývoje, který ale odpověď nerozváděl. Adaptační plán, o kterém píšu v kapitole 2.3 a má být klíčovým vodítkem pro adaptaci nováčků, se v drtivé většině případů ve společnosti X nepoužívá. Sociální začlenění pracovníka je úkolem

vedoucího oddělení, stejně tak, jako je jejich úkolem sledovat a průběžně hodnotit adaptaci nováčka. Sales manager tady jako jediný uvádí, že se toto neděje, ale v následující otázce na toto téma vlastně navazuje. Zpětně vazební rozhovory provádějí opět vždy vedoucí oddělení, sales manager uvedl, že minimálně jedou za měsíc při hodnocení pracovního výkonu a následného odměňování. Všichni dotazovaní vedoucí oddělení zpětně vazební rozhovory provádějí, jeden z nich dokonce denně – tato častá zpětná vazba je ze začátku pro nováčka podle teorie v kapitole 2.3 velmi důležitá. Závěrečné hodnocení adaptace realizuje přímý nadřízený, vedoucí oddělení uvedli, že závěrečné hodnocení nováčka dělají buď s kolegy, nebo ještě se svým nadřízeným. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

Shrnutí

Cílem mojí práce bylo identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti v malé společnosti X. U **fáze plánování potřeb lidských zdrojů** jsem zjistila, že plánování potřeb lidských zdrojů vykonává nejvyšší vedení na základě strategického plánu společnosti, který se dělí na dílčí části, dle oddělení, kde vstupují do vykonávání personální práce vedoucí oddělení a je jejich zodpovědnost mít dostatek pracovníků ve svém oddělení ke splnění dílčích strategických cílů. Plánování toho, kolik lidí a na jaké klíčové pozice bude v daném období ve společnosti X potřeba, odpovídá uvedené teorii z kapitoly 2.1., která zdůrazňuje, že správné naplánování potřeb lidských zdrojů je velmi důležité k dosažení strategických cílů společnosti. Všichni dotazovaní vedoucí oddělení uvedli, že pravidelně sledují možné změny, které mohou nastat v kapacitách pracovních sil v jejich týmu. Tím se zajišťuje stabilita pracovní síly společnosti X a nemělo by docházet k výraznějším výpadkům a ke zpomalování dosahování zmíněných strategických cílů společnosti, jak riziko popisují v kapitole 2.1. Trh pracovních sil nikdo ve společnosti X nesleduje, ale ředitelé společnosti X ví na základě historických zkušeností, v jakém období je možné očekávat snížený počet poptávek od uchazečů, a tento pokles řeší přidáním financí na placenou inzerci pracovních míst. Tímto způsobem ředitelé ve společnosti X předchází tomu, aby nedošlo k nedostatku kvalifikovaných

pracovníků právě na klíčových pozicích, jak popisují toto riziko v teoretické kapitole 2.1. Nové pracovníky malá společnost X hledá na určitých webových portálech, kde inzerce společnosti X funguje opět na základě historických zkušeností. Odkud a jak nové pracovníky bude společnost X brát má nejvyšší vedení dopředu jasně naplánováno, což je klíčové pro úspěšné plánování potřeb lidských zdrojů, podle teorie popsané v kapitole 2.1.

U fáze tvorby strategie náborového procesu jsem zjistila, že většinu agendy mají na starosti vedoucí jednotlivých oddělení. Při tvorbě strategie (a následně i při realizaci) náborového procesu se od nejvyššího vedení opakuje důraz na důvěru v dlouholeté zkušenosti a schopnosti středního managementu – vedoucích oddělení. Definici pracovních rolí a určení požadavků na schopnosti a kompetence uchazečů si nikde vedoucí nezaznamenávají (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023), a při určení těchto požadavků a se řídí dle vlastních úsudků. Zde se objevuje riziko, které popisují v kapitole 2.2 (Bělohlávek, 2016) spojené s možností nevhodného dosazení uchazečů do pracovních rolí, to znamená, že pokud nejsou potřebné kompetence, schopnosti a dovednosti pro novou roli definovány a zaznamenány, může se stát, že vedoucí vybere pracovníky, kteří je nemají, nebudou podávat potřebný výkon a/nebo se nebudou schopni adaptovat (Bělohlávek, 2016). Popisy pracovních míst existují na intranetu společnosti X a vedoucí oddělení je mohou upravovat, ale toto se neděje jednotně, vedoucí těchto šablon popisů pracovních míst využívají spíše sporadicky, než že by jim definice pracovních míst sloužila jako opora pro stanovení strukturovaného náborového procesu, o kterém píšou v kapitole 2.1. (Bradt a Davis, 2014). O nákladech na nábor rozhoduje nejvyšší vedení, berou se na zřetel také náklady na rekvalifikaci při přesouvání pracovníků do jiných pracovních rolí. Náklady při této rekvalifikaci se rovnají ztrátě z přínosu z pracovní role, kterou osoba opouští, plus náklady času vedoucího pracovníka, který provádí nového člověka adaptačním procesem. O nákladech na nábor i rekvalifikaci má přehled a rozhoduje nejvyšší vedení. Volbu zdrojů a metod pro vyhledávání zaměstnanců jsem popsala v předchozím odstavci, kalkulaci nákladů ve společnosti X provádí nejvyšší vedení. Tyto poslední kroky týkající

se strategie náboru jsou ve společnosti X realizovány a splňují tedy teoretický předpoklad popsany v kapitole 2.2, na základě teorie Palíškové a kol., (2021) o krocích strategie náboru.

U **fáze realizace náborového procesu** jsem zjistila, že tuto agendu mají opět na starosti vedoucí jednotlivých oddělení s plnou důvěrou nejvyššího vedení. Vedoucí tvoří inzerci volných pozic. Zjistila jsem, že ve 100% zkoumaných inzerátů chybí pro uchazeče informace o dalším vzdělávání a výcviku, tato informace je uvedena pouze jako „teambuilding“, a je na základě teorie z kapitoly 2.2 (Kolman, 2010) nedostačující, dále zcela chybí informace o možnostech rozvoje kariéry a také o platu. V 50 % zkoumaných inzerátů není uvedené požadované vzdělání. Všechny ostatní náležitosti jsou ve zkoumaných pracovních inzerátech uvedeny a souhlasí s teorií Kolmana (2010) o potřebných náležitostech pracovního inzerátu z kapitoly 2.2. Inzerci zveřejňují přímo vedoucí oddělení, a při volení způsobu se, jak uvádí ředitel, nespekuluje, používají se konkrétní on-line webové portály pro konkrétní obsazované pozice. Každý vedoucí oddělení přijímá žádosti o pracovní místa zvlášť. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

U **fáze výběrového procesu** jsem zjistila, že analýzu přijatých informací o uchazečích, předvýběr uchazečů a první kontakt směrem k uchazeči, stejně tak jako přijímající pohovory s uchazeči realizují vždy vedoucí oddělení. V případě, že nemají dostatek zkušeností, přizvou si k těmto krokům svého nadřízeného. Otázky pro přijímací pohovory nejsou nikde zaznamenané, Kolmanova i Hoevermeyerové teorie o otázkách používaných při pohovorech z kapitoly 2.2 mi tedy vodítkem při výzkumu nebyla, a při výzkumu se objevily se pochyby sales managera o tom, zda by nebylo lepší mít standardizovaný set dotazů a ideálně na to mít nějakou jednotnou společnou praxi. (Přepis rozhovoru SM, 2023). Výběrové řízení probíhá na každém oddělení jinak, což souhlasí s teorií v kapitole 2.2 o výběrové fázi kandidátů. Vedoucí vývoje konkrétně využívá předložení příkladů a jejich vypracování uchazečem, vedoucí kreativy nechává uchazeče vypracovat samostatný úkol s určením termínu a s prezentací. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Kandidáty následně, po

testování vhodnosti těmito metodami, opět hodnotí vedoucí oddělení, a i konečný výběr kandidátů je zodpovědnost vedoucích oddělení. Ředitel na rozhodnutí podíl sám nemívá. Dotazovaní vedoucí v dotazníku odpovídali, že se při rozhodnutí o výběru kandidáta řídí výsledky zadaného úkolu, sympatií, dobrou zkušeností, a další odpověď byla, že si k rozhodnutí přizvou svého šéfa. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). O výsledku výběrového řízení mohou být uchazeči informováni několika způsoby. Pokud se uchazeč nedostaví na pohovor, je informován automaticky formou zamítnutí e-mailem, a dále je informování uchazečů zodpovědnost vedoucích oddělení, kteří využívají pro předání informace o výsledku řízení nejčastěji e-mail, nebo osobní i telefonický kontakt. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Všechny kroky výběru nových pracovníků, které popisují v kapitole 2.2, jsou ve společnosti X realizovány.

U fáze přijímání nových pracovníků jsem zjistila Pracovní smlouvy upravují vedoucí oddělení podle historických šablon pouze na základě potřeb pro jednotlivé přijímané pracovníky. Pracovní smlouvu vedoucí nevytváří ve spolupráci s nastupujícím pracovníkem. Z analýzy dokumentů vím, že oba typy pracovní smlouvy, které se ve společnosti X k navázání pracovního poměru používají, obsahují všechny nezbytné náležitosti, uvedeny v nich jsou: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce, a souhlasí tak s teorií Koubka o náležitostech pracovní smlouvy, o které píšu v kapitole 2.3. Vyhotovenou smlouvu podepisuje nastupující pracovník a jednatel společnosti, jak se respondenti bezvýhradně shodli. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). K otázce týkající se realizace úkonů nutných provést před nástupem nového pracovníka jsem získala informaci, že ve společnosti X existuje směrnice k přijímání nových pracovníků, dostupná na intranetu společnosti. Jde o „Onboardingový dokument“, který tvořil sales manager, a podle kterého se vedoucí oddělení mají řídit právě při úkonech, za jejichž realizaci jsou zodpovědní před a i při nástupu nového pracovníka. Z dotazovaných vedoucích pouze jeden z nich používá tento dokument. Back office asistent může být vedoucímu oddělení k ruce, vydává například

přístupové karty, ale všechny dílčí úkony jsou na zodpovědnost vedoucího daného oddělení. Back office asistent posílá novým pracovníkům na HPP dotazník, a po jeho vyplnění nahlašuje pracovníka na příslušné úřady. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

U fáze adaptace nových pracovníků jsem zjistila, že nového pracovníka uvádí na pracoviště vždy vedoucí oddělení, jak se respondenti shodují. Zkušenosti s tímto krokem mají všichni z dotazovaných vedoucích, kromě výjimky u vedoucího oddělení školení – ten uvádět nováčka na pracoviště nemusí, protože pracovníci, kteří přichází nově do jeho oddělení, už pracoviště znají, jak je popsáno v otázce č.6. Seznamování nováčka s pracovištěm, s vedením a ostatními pracovníky mají opět primárně na starosti vedoucí daných oddělení, pouze v případě nepřítomnosti žádají zodpovědnou osobu, která je zastoupí. Na většině oddělení žádný instruktor ani školitel novému pracovníkovi přiřazen nebývá a nováček se adaptuje pod křídly svého nadřízeného, vedoucího oddělení. Zjistila jsem, že výjimkou je oddělení validátorů, ve kterém figuruje specifická pozice. Ve validátorském oddělení nováčky provází procesem adaptace osoba s kumulovanými pracovními úkoly, jedná se o obchodníka který zároveň zastává funkci školitele validátorů. Jak sám uvádí, každý nováček, co se týče validačního oddělení je přidělen jemu, spolu projdou základy. (Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů, 2023). Předávání informací o požadavcích na výkon práce má dělat vedoucí oddělení, přímý nadřízený nováčka, a co se týče BOZP, tak tuto právní záležitost má na starosti back office asistent, je jeho zodpovědnost, aby bylo toto vyřešené, u pracovníků se ověřuje znalost BOZP formou testu utvořeného na míru. Informace o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje předává nováčkovi vždy vedoucí oddělení, na tom se shodli všichni respondenti. Odborné zapracování nováčka probíhá na každém oddělení jinak, ve většině případů pod vedením přímého nadřízeného. Výjimkou je validační oddělení, kde zapracováním nového pracovníka provádí právě školitel validátorů. Zodpovědné osoby se shodují v postupu při zapracování nováčka, kdy prvním krokem je seznámení s prostředím a kolegy, následuje předávání informací, a postupné zapojování

nového člověka do praxe. Vedoucí školení uvedl, že proces trvá 1-2 měsíce. Žádný adaptační plán pro pracovníky připravený není, všichni dotazovaní se na tomto shodli, s výjimkou vedoucího vývoje, který ale odpověď nerozváděl. Adaptační plán, o kterém píšu v kapitole 2.3 a má být klíčovým vodítkem pro adaptaci nováčků, se v drtivé většině případů ve společnosti X nepoužívá. Sociální začlenění pracovníka je úkolem vedoucího oddělení, stejně tak, jako je jejich úkolem sledovat a průběžně hodnotit adaptaci nováčka. Sales manager tady jako jediný uvádí, že se toto neděje, ale v následující otázce na toto téma vlastně navazuje. Zpětně vazební rozhovory provádějí opět vždy vedoucí oddělení, sales manager uvedl, že minimálně jedou za měsíc při hodnocení pracovního výkonu a následného odměňování. Všichni dotazovaní vedoucí oddělení zpětně vazební rozhovory provádějí, jeden z nich dokonce denně – tato častá zpětná vazba je ze začátku pro nováčka podle teorie v kapitole 2.3 velmi důležitá. Závěrečné hodnocení adaptace realizuje přímý nadřízený, vedoucí oddělení uvedli, že závěrečné hodnocení nováčka dělají buď s kolegy, nebo ještě se svým nadřízeným. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023).

5. Diskuse

Při zkoumání **fáze plánování potřeb lidských zdrojů** v malé společnosti X jsem nenarazila na žádný zvláštní nesoulad s teorií. Vypadá to, že kroky této fáze v malé společnosti X vykonávají zodpovědné osoby – ředitelé a vedoucí oddělení, v souladu s nastudovanou teorií. Zjistila jsem prokazatelnou snahu o správně naplánované potřeby lidských zdrojů pro dané období, společnost ví, odkud, jakým způsobem a kolik nových lidí bude brát tak, aby se optimálně plnily dílčí a potažmo celkové strategické cíle společnosti, a aby nedocházelo k výpadkům pracovních sil, jak riziko uvádí Evangelu a kol. (2013), popisují toto riziko v kapitole 2.1. Snaha v plánování potřeb lidských zdrojů společnosti X odpovídá definici personálního plánování Kocianové (2012, s.73): „Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.“ a také odpovídá Koubkově teorii, že správné naplánování potřeb lidských zdrojů je velmi

důležité k dosažení strategických cílů společnosti. (Koubek, 2010). Optimálně zvládnutým plánováním potřeb lidských zdrojů má malá společnost X v daných obdobích dostatek kvalifikovaných pracovníků právě na klíčových pozicích, což je cílem správného plánování potřeby lidských zdrojů dle Koubka (2010) i dle Evangelu a kol. (2013) Kroky **fáze tvorby strategie náborového procesu** v malé společnosti X vykonávají vedoucí oddělení, s výjimkou kalkulace nákladů na nábor a rekvalifikaci pracovníků, kterou provádí nejvyšší vedení. Ve vedoucí oddělení je od ředitelů vložena veškerá důvěra a zodpovědnost za další kroky týkající se určení požadavků na schopnosti a kompetence uchazečů a popis pracovních míst, požadavky ale vedoucí nezaznamenávají, a ani popisy pracovních míst dostupné na intranetu společnosti X ve většině případů nevyužívají ke stanovení strukturovaného náborového procesu, o kterém píšou v kapitole 2.2. (Bradt a Davis, 2014). Toto ukazuje na riziko spojené s možností nevhodného dosazení uchazečů do pracovních rolí, které uvádím v kapitole 2.2. Dle Bělohlávka (2016) stanovení požadavků na uchazeče má za cíl vyhnout se vybírání uchazečů, kteří nebudou úspěšní ve vykonávání pracovních činností na daném místě, a/nebo se nedokážou adaptovat. Narážím zde na limit výzkumu, a to ten, že dotazníkového šetření se nechtěli účastnit vedoucí oddělení obchodu a vedoucí oddělení validátorů, data o krocích fáze tvorby strategie náboru od nich ve výzkumu chybí, a proto moje doporučení pro navázání na tento výzkum pro ucelený pohled o tématu je získat doplňující informace ohledně tvorby strategie náboru na oddělení obchodu a na oddělení oddělení validací. Při zkoumání **fáze realizace náboru** v malé společnosti X jsem zjistila, že tuto celou agendu mají opět na starosti vedoucí jednotlivých oddělení s plnou důvěrou nejvyššího vedení. Vedoucí tvoří inzerci volných pozic, a zjistila jsem nesoulad s teorií u podoby pracovních inzerátů. Ve 100% zkoumaných inzerátů chybí pro uchazeče informace o dalším vzdělávání a výcviku, tato informace je uvedena pouze jako „teambuilding“, a je na základě teorie z kapitoly 2.2 (Kolman, 2010) nedostačující, dále zcela chybí informace o možnostech rozvoje kariéry a také o platu. V 50 % zkoumaných inzerátů není uvedené požadované vzdělání. Všechny ostatní náležitosti jsou ve zkoumaných pracovních inzerátech uvedeny a souhlasí s teorií Kolmana (2010) o potřebných náležitostech pracovního

inzerátu z kapitoly 2.2. Inzerci zveřejňují přímo vedoucí oddělení na různých platformách, jak jsem uvedla v interpretaci otázky č.13, a každý vedoucí oddělení přijímá žádosti o pracovní místa zvlášť. Narážím zde opět na stejný limit výzkumu. Dotazníkového šetření se nechtěli účastnit vedoucí oddělení obchodu a vedoucí oddělení validátorů. Je to určitě významná mezera v datech pro výzkum, předpokládám, že právě od vedoucího obchodníků a vedoucího validátorů by bylo možné získat doplňující informace o tom, jak probíhá fáze realizace náboru na těchto početných odděleních, kde dochází častěji k náborům a výběrovým řízením. Doporučení pro navazujícího badatele je tedy zaměřit se na kroky náboru, které se realizují v odděleních obchodu a validací. Při zkoumání **fáze výběru pracovníků** v malé společnosti X jsem zjistila, že kroky této fáze – analýzu informací o uchazečích, předvýběr uchazečů i realizaci pohovorů s nimi – mají na starosti vždy vedoucí jednotlivých oddělení, tyto personální kroky vykonávají na základě svých zkušeností s nábořem, a případně se radí se svým nadřízeným. Nesoulad s teorií se zde týká sestavování otázek pro přijímací pohovory, které realizují vedoucí oddělení – otázky nemají nikde zaznamenány, což se neslučuje s teoriemi Kolmana (2010) a Hoevermeyerové (2005) uvedených v kapitole 2.2, podle kterých mají být otázky pro pohovor dopředu připravené, a směřovat na uchazečovy znalosti práce, popřípadě kritických případů a hlavně kompetencí, logicky s cílem ověřit vhodnost uchazeče na danou roli. Určitě mě ve výzkumu brzdil limit ten, že z dotazníků pro vedoucí jsem podrobnější informace o tvorbě otázek pro přijímací pohovory nezískala, mám pouze od jediného vedoucího oddělení kladnou odpověď na to, zda si zaznamenává otázky pro pohovory, ostatní vedoucí tento krok nerealizují. V této fázi výzkumu se objevily pochyby sales managera o tom, zda by nebylo lepší mít standardizovaný set dotazů a ideálně na to mít nějakou jednotnou společnou praxi. (Přepis rozhovoru SM, 2023). Doporučení pro další výzkum je zaměřit se v této otázce na vedoucího oddělení vývoje, který se jako jediný k sestavování otázek pro pohovor vyjádřil kladně, ale bohužel svoji odpověď dále v dotazníku nerozvádí. Výběrové řízení probíhá na každém oddělení jinak, což souhlasí s teorií v kapitole 2.2 o výběrové fázi kandidátů, vedoucí oddělení používají různé metody pro testování vhodnosti uchazečů, v průběhu

výběrového řízení hodnotí kandidáty sami, nebo s pomocí nadřízeného, o konečném výběru kandidátů rozhodují také sami, nebo s pomocí nadřízeného a popřípadě kolegů. Ředitel na konečném rozhodnutí o výběru podíl sám nemívá, což vyvrací teorii uvedenou v kapitole 1., kde dle Vebera a kol. (2012, s.565) se v malé firmě můžeme setkat s tím, že vrcholový manažer (ředitel) si ponechává pravomoci rozhodovat v oblasti získávání, výběru, rozmístění, hodnocení zaměstnanců a odměňování. Ve společnosti X toto neplatí a opět je zde vidět důvěra ve střední management zakládaná na dlouholetých zkušenostech většiny vedoucích. Pokud nejsou vedoucími zaznamenány požadavky na uchazeče, jak jsem nedostatek zmiňovala výše u fáze strategie nábora, zajímala jsem se o to, na základě čeho se vedoucí oddělení při výběru kandidátů řídí. Sales manager uvedl, že hledá podobné vlastnosti, jaké má jeho aktuálně nejlepší kolega na dané pozici. (Přepis rozhovoru SM, 2023). Tato praxe se mi nezdá špatná, nicméně s teoretickým východiskem mojí práce nesouhlasí, požadavky na uchazeče mají být dopředu definované, jak uvádím již výše ve fázi strategie nábora. O výsledku výběrového řízení informují uchazeče nejčastěji také sami vedoucí oddělení. Všechny kroky fáze výběru dle teorií Palíšková a kol. (2021, s.94). a Evangelu a kol. (2013) uvedené v kapitole 2.2 se ve společnosti X realizují, a to zodpovědnými osobami za realizaci jsou vždy vedoucí oddělení. Při zkoumání **fáze přijímání pracovníků** v malé společnosti X jsem zjistila, jakými osobami jsou jednotlivé kroky této fáze vykonávány. Pracovní smlouvy jsou historicky vytvořeny ředitelem a vedoucí oddělení je upravují jen na základě specifických požadavků nastupujícího pracovníka, smlouvu ale vedoucí ve 100% nesestavují společně s nováčkem. Toto může podle teorie přinášet nevýhody, určitě hlavně na straně přijímaného člověka, kterému tento postup nedává žádný prostor pro vyjednávání, jak uvádí Koubek (2003) V rozporu s touto teorií je běžná praxe společnosti X, kdy není nijak dopředu pracovník s návrhem smlouvy seznámen, a nemá možnost se k němu vyjádřit, a pokud si vyloženě sám o návrh smlouvy nepožádá, a je seznámen de facto s její finální verzí při podpisu. Limit pro tyto informace v mém výzkumu je takový, že nemám opět data z oddělení obchodního týmu a validačního týmu, kde se vedoucí do výzkumu nezapojovali, a kde by určitě navazující výzkumník mohl

získat další informace o způsobu formulace smluv na těchto odděleních. Vytvořené pracovní smlouvy pak obsahují všechny potřebné náležitosti pro jejich platnost, dle teorie Koubka (2010) o náležitostech pracovní smlouvy, o které píšu v kapitole 2.3. Ve společnosti X existuje směrnice k přijímání nových pracovníků, dostupná na intranetu společnosti, kterou tvořil sales manager, a podle které se vedoucí oddělení mají řídit právě při úkonech, které jsou nutné provést před, a i při nástupu nového pracovníka. Z dotazovaných vedoucích pouze jeden z nich používá tento dokument, ale opět zde narážím na limit chybějících informací od vedoucích oddělení obchodu a validací, kde nevím, zda směrnice používají. Back office asistent posílá novým pracovníkům na HPP dotazník, a po jeho vyplnění nahlašuje pracovníka na příslušné úřady. (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Potřebné úkony před nástupem nováčka jsou tedy realizovány převážně vedoucími oddělení, malou část agendy má na starosti back office asistent, který zastává agendu jak části personálních činností, tak dalších činností mimo personální oblast – zkrátka, tato kompetentní osoba zastává takzvanou kumulovanou pozici, kterou popisuji v kapitole 1, na základě teorie Evangelu a kol. (2013, s.25, 27). Při zkoumání **fáze adaptace nových pracovníků** v malé společnosti X jsem zjistila, že nováčky procesem adaptace provází vždy vedoucí oddělení s výjimkou validátorského oddělení, kde tuto agendu má na starosti další kumulovaná pozice, a to školitel validátorů, který zároveň zastívá ve společnosti roli obchodníka. Opět tento fakt souhlasí s teorií Evangelu a kol. (2013, s.25, 27) o kumulovaných pozicích, popsanou v kapitole 1. Adaptační plán ve společnosti X prakticky na žádném oddělení není pro nováčky vytvořen, jak se shoduje 100% respondentů výzkumu, což limituje můj záměr vyhodnotit podobu adaptačního plánu dle teorie Řezníčka (2006), kterou popisuji v kapitole 2.3, Nového pracovníka na pracoviště uvádí a seznamuje nováčka s pracovištěm, s vedením a ostatními pracovníky opět primárně vedoucí oddělení, žádný instruktor ani školitel, vyjma školitele validátorů nováčkovi přidělen nebývá. Veškeré předávání základních informací, zapracování nováčka, jeho sociální začlenění, pomoc a podporu při prvních týdnech na nové pozici má tedy opět na starosti vedoucí oddělení, nebo školitel validátorů. Průběžné hodnocení adaptace,

zpětně vazební rozhovory a závěrečné hodnocení adaptace vykonávají ve společnosti X vždy vedoucí oddělení. Vedoucí oddělení toto nemohou dělat na základě adaptačního plánu, ale řídí se vlastními kritérii a úsudky. pak je otázkou, jakým způsobem se může jednotně zhodnotit, zda proces adaptace byl úspěšný, zda souhlasí realizace adaptace ve společnosti X s teorií Evangelu a kol. (2013), která za úspěšně zavedený adaptační proces považují tento scénář: „Nový pracovník rychleji přináší firmě zisk, bude vědět, s jakým problémem se na koho obrátit, proces adaptace bude jasný a předvídatelný pro nadřízeného i pro nového pracovníka, nový pracovník nemusí nové informace pro výkon práce hledat, je přesně definovaná doba, do které je požadován po pracovníkovi plný výkon a pro všechny nové pracovníky je nastavená stejná laťka a hodnocení po zkušební době je objektivnější.“ (Evangelu a kol., 2013, s.78). Nevýhody chybějícího adaptačního plánu z teorie vyplývají takové, že nový pracovník přesně naopak nepřináší společnosti brzy zisk, neví, na koho se má obrátit a musí informace pro vykonávání práce vyhledávat, navíc není definováno, co a za jak dlouho dobu má nováček na své pozici zvládat a nejsou tak nastaveny parametry pro všechny nováčky stejné, pokud se toto ve společnosti nesleduje.

6. Závěr

Ve svojí práci jsem si stanovila za cíl identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti v malé společnosti X. Z nastudovaného teoretického základu vplynuly pro splnění mého cíle dílčí otázky, kterými jsem se v průběhu svého výzkumu zabývala, abych je mohla pro cíl práce zodpovědět. Zkoumané personální činnosti jsem si rozdělila do tří oblastí personální práce, a to do oblasti plánování potřeb lidských zdrojů, oblasti získávání a výběru pracovníků a oblasti přijímání a adaptace pracovníků. Potřebná data pro zodpovězení dílčích otázek jsem sbírala pomocí analýzy interních dokumentů, týkajících se podoby pracovních smluv a pracovních

inzerátů. Další metodou pro sběr dat mi byly realizace rozhovorů s back office asistentem, s ředitelem společnosti X a se sales managerem. Využila jsem také metody dotazníkového šetření, kterého se jako respondenti zúčastni: školitel validátorů, a tři vedoucí oddělení, a to vedoucí kreativy, vedoucí školitelů a vedoucí vývoje. Nasbíraná data jsem analyzovala, a pomocí závěrečné tabulky jsem provedla syntézu dat nasbíraných různými metodami (Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023). Tato tabulka byla základem pro interpretaci dat. V oblasti **plánování potřeb lidských zdrojů** jsem zjistila, že ve společnosti X kroky této fáze má nejvyšší vedení a vedoucí oddělení zvládnuté optimálně, a to tak, že dopředu ví a má naplánováno, odkud, jakým způsobem a kolik nových pracovníků bude brát tak, aby se optimálně plnily dílčí a potažmo celkové strategické cíle společnosti, a aby nedocházelo k výpadkům pracovních sil. Tím pádem má společnost X v daných obdobích dostatek kvalifikovaných pracovníků právě na klíčových pozicích, což je cílem personálního plánování dle Koubka (2010) i dle Evangelu a kol. (2013). Dílčího cíle práce jsem zde tedy dosáhla identifikací zodpovědných osob a popisem způsobu, jakým plánování personálních potřeb vykonávají. V oblasti **strategie náborového procesu** jsem zjistila určité nesoulady s teorií, a to konkrétně v nejednoznačném zacházení vedoucích pracovníků s popisy pracovních míst, a také ohledně chybějících záznamů o požadavcích na schopnosti a kompetence uchazečů na volné pozice. Kladení důrazu na snahu vedoucích o splnění těchto kroků personální práce by pro společnost X mohlo eliminovat riziko spojené s možností nevhodného dosazení uchazečů do pracovních rolí, které uvádím v kapitole 2.2., a naopak správné stanovení požadavků na uchazeče a používání popisů pracovních míst pro tvoření strategie náboru může mít za dopad vybírání uchazečů, kteří budou úspěšní ve vykonávání pracovních činností na daném místě, a dokáží se adaptovat, dle teorie Bělohlávka (2016) uvedené v kapitole 2.2. Způsoby oslovení kandidátů i sledování optimálních nákladů pro nábor, jsou ve společnosti X vykonávány v souladu s teorií. Vedení dbá na přiměřené náklady vynaložené na nábor (Palíšková a kol. s.34), a oslovuje kandidáty způsoby, které historicky ve společnosti X pro nábor fungují. Společnost X tak splňuje kritérium dle teorie Bradta a Davise (2014, s.105), kdy přesně ví a má naplánováno, odkud

bude potřebné pracovníky brát. Dílčího cíle práce jsem zde dosáhla identifikací zodpovědných osob za kroky tvorby strategie náboru a popisem způsobu, jakým tvoří strategii náboru. V oblasti **realizace náborového procesu** jsem zjistila, že tuto celou agendu mají opět na starosti vedoucí jednotlivých oddělení. Ti tvoří inzerci volných pozic. V inzerci jsem přišla na nesoulad s teorií u podoby pracovních inzerátů na základě teorie o potřebných náležitostech pracovního inzerátu z kapitoly 2.2 (Kolman, 2010). Důsledky chybějících informací v inzerátu mohou uchazeče odradit od přihlášení se do výběrového řízení na obsazovanou pozici. (Kolman, 2010). Inzerci zveřejňují přímo vedoucí oddělení, (způsob inzerování jsem uvedla výše u fáze strategie náboru), a každý vedoucí oddělení přijímá žádosti o pracovní místa zvlášť. Dílčího cíle práce jsem zde dosáhla částečně, identifikovala jsem zodpovědné osoby za kroky realizace náboru, ale popis způsobu, jakým tyto osoby tvoří strategii náboru, není úplný, protože chybí informace z oddělení obchodu a validátorů. Při zkoumání oblasti **výběru pracovníků** jsem zjistila, že ve společnosti X kroky této fáze mají na starosti také vedoucí jednotlivých oddělení a případně se radí se svým nadřízeným. Výzkum ukázal na nesoulad s teorií v otázce sestavování otázek pro přijímající pohovory, kdy s tímto krokem dotazování vedoucí nemají většinou zkušenosti. Nepřipravenost na přijímající pohovor se může negativně projevit tím, že vedoucí nezíská dostatečně velké množství informací o uchazeči potřebných pro následující rozhodování o výběru, přitom sběr velkého množství informací o uchazeči je cílem pohovoru dle Evangelu a kol. (2013), jak popisují v kapitole 2.2. Ostatní kroky fáze výběru dle teorií Palíšková a kol, (2021, s.94). a Evangelu a kol. (2013) uvedené v kapitole 2.2 jsou ve společnosti X realizované vedoucími jednotlivých oddělení. Dílčího cíle práce jsem zde dosáhla částečně identifikací zodpovědných osob za kroky výběru pracovníků, ale v popisu způsobu jejich vykonávání chybí informace o sestavování otázek pro pohovory. Způsob ostatních dílčí kroků výběru je popsán, a cíl je z velké části splněn. Při zkoumání oblasti **přijímání pracovníků** jsem přišla na nesoulad s teorií zejména u sestavování pracovní smlouvy ve společnosti X, kdy se tak neděje ve spolupráci s uchazečem, což může podle teorie hlavně pro uchazeče přinášet nevýhody, protože tento postup mu nedává žádný prostor

pro vyjednávání, jak uvádí Koubek (2003). Pokud si nastupující pracovník vyloženě sám o návrh smlouvy nepožádá, a je seznámen de facto s její finální verzí při podpisu, což je v rozporu s teorií Koubka (2003) popsanou v kapitole 2.3. Ostatní kroky fáze přijímání pracovníků vykonávají převážně vedoucí oddělení a moalou část agendy má na starosti back office asistent, konkrétně přihlášení nového pracovníka na příslušné úřady a asistenci vedoucímu oddělení při vykonávání úkonů před nástupem pracovníka. Tato kompetentní osoba zastává takzvanou kumulovanou pozici, kterou popisují v kapitole 1, na základě teorie Evangelu a kol. (2013, s.25, 27). Dílčího cíle práce jsem zde dosáhla identifikací zodpovědných osob za kroky přijímání nových pracovníků, ale popisu způsobu, jakým tyto kroky vykonávají, jsem dosáhla jen zčásti, protože mi chybí informace o způsobu formulování pracovních smluv na oddělení obchodu a oddělení validátorů. Při zkoumání oblasti **adaptace nových pracovníků** jsem přišla na to, že ve společnosti prakticky na odděleních není pro nováčky vytvořen adaptační plán, podle kterého by vedoucí oddělení mohli nové pracovníky provádět adaptačním procesem. Dopad by to teoreticky na společnost mohlo mít, na základě teorie uvedené v kapitole 2.3 dle Evangelu a kol. (2013) takový, že nový pracovník nepřináší společnosti dostatečně brzy zisk, neví, na koho se má obrátit a musí informace pro vykonávání práce vyhledávat, navíc není definováno, co a za jak dlouho dobu má nováček na své pozici zvládat a nejsou tak nastaveny parametry pro všechny nováčky stejné, pokud se toto ve společnosti nesleduje. Dílčí kroky týkající se fáze adaptace nových pracovníků jsou zodpovědní vykonávat vedoucí daných oddělení, nebo v oddělení validátorů specificky školitel validátorů, který ve společnosti zastává kumulovanou pracovní pozici, podle teorie již zmíněné z kapitoly 1. dle Evangelu a kol. (2013, s.25, 27). Dílčího cíle práce jsem zde dosáhla identifikací zodpovědných osob za kroky adaptace nových pracovníků, v popisu způsobu jejich vykonávání chybí pro cíl práce popis způsobu adaptace na oddělení obchodu. Způsob ostatních dílčí kroků adaptace je popsán, a cíl je z velké části splněn.

Ve výzkumu narážím na určitý limit a tím je fakt, že dotazníkového šetření se nechtěli účastnit vedoucí oddělení obchodu a vedoucí oddělení validátorů. Je to určitě významná mezera v datech pro výzkum, předpokládám, že právě od vedoucího obchodníků a vedoucího validátorů by bylo možné získat doplňující informace o tom, jak probíhají fáze strategie náboru, realizace náboru, přijímání, výběr i adaptace nových pracovníků. Data z těchto početných oddělení, kde dochází častěji k náborům a výběrovým řízením, často v mojí práci chybí. Doporučení pro navazujícího badatele je tedy zaměřit se na kroky personálních činností, které jsou realizovány v odděleních obchodu a validací.

Anotace

Jméno a příjmení:	Šárka Macejová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika se specializací personální rozvoj</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Jak probíhají vybrané personální činnosti v malé společnosti X?
Anotace práce:	Cílem této diplomové práce je identifikovat kdo, a popsat jakým způsobem vykonává vybrané personální činnosti a jejich dílčí kroky v malé společnosti X. Teoretická část práce se skládá ze dvou kapitol, ve kterých jsou definována a popsána základní teoretická východiska vztahující se k vybraným personálním činnostem a vykonáváním

	<p>jejich kroků. První kapitola definuje pojem malá společnost, popisuje prostředí malé společnosti a specifika řízení lidských zdrojů v ní. Druhá kapitola popisuje vybrané personální činnosti a odůvodňuje výběr těchto činností pro moji práci. V druhé kapitole ukazují na vybrané fáze a kroky personální práce, jejichž realizaci budu ve vybrané malé společnosti X zkoumat pro zodpovězení cílové otázky. V metodologické části práce uvádím cíl výzkumu, uvádím volbu případu a všechny dílčí výzkumné otázky. Popisuji zvolenou strategii výzkumu a to, jakými metodami budu data získávat a jak s nimi budu dál pracovat při jejich analýze a interpretaci. Na závěr metodologie se věnuji také etickým aspektům výzkumu, kterými se budu v terénu řídit. V empirické části předkládám vyhodnocení výzkumu. Tři empirické kapitoly odpovídají třem zkoumaným okruhům personální práce uvedeným v druhé teoretické kapitole. V empirii popisují, kdo a jakým způsobem vybrané personální činnosti ve společnosti X vykonává, a vyhodnocuji, nakolik realizování těchto činností odpovídá teorii z druhé kapitoly. V diskusi uvádím kromě zakotvení mojí práce do teoretických poznatků i limity svého výzkumu, jeho přínosy a doporučení pro případný navazující výzkum, a na závěr uvádím shrnutí nejdůležitějších poznatků z mého výzkumu</p>
Klíčová slova:	Lidské zdroje, personální činnosti, malá společnost.
Title of Thesis:	How are selected HR activities carried out in small company X?
Annotation:	The aim of this diploma thesis is to identify who is responsible for carrying out the selected personnel activities and to describe how the selected personnel activities and their sub-steps are carried out in a small company X. The theoretical part of the thesis consists of two chapters in which the basic theoretical principles related to the selected personnel activities

	<p>are defined and described. The first chapter defines the term small company, describes the environment of a small company and the specifics of human resource management in it. The second chapter describes selected personnel activities and justifies the selection of these activities for my work. In the second chapter, I point out selected phases and steps of personnel work, the implementation of which I will examine in the selected small company X to answer the target question. In the methodological part of the work, I state the goal of the research, I state the choice of the case and all sub-research questions. I describe the chosen research strategy and what methods I will use to obtain data and how I will continue to work with them during their analysis and interpretation. At the end of the methodology chapter, I also address the ethical aspects of the research, which I will follow in the field. In the empirical part, I present an evaluation of the research. The three empirical chapters correspond to the three investigated areas of personnel work mentioned in the second theoretical chapter. In the empirical chapter I describe by who and how selected HR activities are performed in company X, and I evaluate to what extent the implementation of these activities corresponds to the theory from the second chapter. In the discussion, in addition to grounding my work in theoretical knowledge, I present the limits of my research and recommendations for possible follow-up research, and in the final chapter I present a summary of the most important findings from my research.</p>
<p>Keywords:</p>	<p>Human resources, personnel activities, small company.</p>
<p>Názvy příloh vázaných v práci:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. „Smlouva výřez“ 2. „Kódování přepisu rozhovoru BOA“, 2023 3. „Struktura otázek pro rozhovor s CEO a se sales managerem“, 2023 4. „Struktura otázek pro rozhovor se školitelem validátorů“, 2023 5. „Struktura dotazníku pro vedoucí oddělení“, 2023

	6. „Inzeráty analýza“, 2023, výseč 7. „Syntéza dat dokumenty, rozhovory, dotazníky“, 2023, výseč
Počet literatury a zdrojů:	39
Rozsah práce:	95 s. (178 896 znaků s mezerami)

Literatura a zdroje

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

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

BEVEGNI, Stephanie. *Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success*, dostupné z:

https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/onboarding-in-a-box-v03-06.pdf

BRADT George and DAVIS Gillian: *First-Time Leader*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. ISBN 9781118828120.

CARASCO Marie, ROTHWELL William: *The Essential HR Guide for Small Businesses and Startups : Best Practices, Tools, Examples, and Online Resources*. Society For Human Resource Management, 2020. ISBN 9781586445898.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2014, 4.vydání. ISBN 978-80-246-1966-8.

EVANGELU, J. E., HAMALOVÁ, D., FRIDRICH, O., NOVÁK, A. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

EVROPSKÁ komise. *Nová definice malých a středních podniků*.

Publications,eu.list, 2005. ISBN 92-894-7917-5, dostupné z:

https://www.dotaceeu.cz/getmedia/7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14/MSP_7bd6ab99-01ea-4940-8247-cba566022d14.pdf

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040.

HOEVEMEYER, Victoria. High-Impact Interview Questions : 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job. 2005, AMACOM. ISBN 9780814473016.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců*. Linde Praha a.s., 2010. ISBN 978_80_7201_810_9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247- 0602-4.

MINISTERSTVO průmyslu a obchodu. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017*, dostupné z:

[https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava MSP 2017.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2018/10/Zprava_MSP_2017.pdf)

O'MEARA, Bernard, and PETZAL, Stanley. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection : A Systems Approach*. Emerald Publishing Limited, 2013.

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

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ŘEZNÍČEK Petr a kol. : Meritum Personalistika 2006. Praha: Aspi, Wolters Kluwer, 2005. ISBN 80-7357-147-X.

SEKHRI, Arun. *Human Resources Planning and Audit*. Himalaya Publishing House, 2010. ISBN 9788184886580.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2.vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĎOVÁ, Klára. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-7367-313-0.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

YIN, Robert K. *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Sage publications, 2018.

Freelance contract LS, 2021, pracovní smlouva dostupná na intranetu společnosti X, vzor.

Inzerát Školitel komunikačního systému, 2023, dostupné na HR serveru využívaného společností X.

Inzerát Asistent/ka obchodu, 2023, dostupné na HR serveru využívaného společností X.

Inside Sales Representative GE, 2022, popis práce dostupný na intranetu společnosti X.

Sales Development Representative HU, 2022, popis práce dostupný na intranetu společnosti X.

Smlouva pracovníka na HPP, 2014, pracovní smlouva dostupná na intranetu společnosti X.

Organization Chart, 2022, dostupné na intranetu společnosti X.

Přepis rozhovoru BOA, 2023, vlastní zpracování

Přepis rozhovoru CEO, 2023, vlastní zpracování

Přepis rozhovoru SM, 2023, vlastní zpracování

Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023, vlastní zpracování

Tabulka kódování přepisu rozhovorů, 2023, vlastní zpracování

Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023, vlastní zpracování

Tabulka kódování dotazníku – školitel validátorů, 2023, vlastní zpracování

Seznam příloh

1. „Smlouva výřez“
2. „Kódování přepisu rozhovoru BOA“, 2023
3. „Struktura otázek pro rozhovor s CEO a se sales managerem“, 2023
4. „Struktura otázek pro rozhovor se školitelem validátorů“, 2023
5. „Struktura dotazníku pro vedoucí oddělení“, 2023
6. „Inzeráty analýza“, 2023, výseč
7. „Syntéza dat dokumenty, rozhovory, dotazníky“, 2023, výseč

Přílohy

(1) Smlouva výřez

Základní ujednání

- 1.1 Zaměstnanec nastoupí do práce dne 01. 11. 2023 (3)
- 1.2 Zaměstnanec bude pro zaměstnavatele vykonávat práci tohoto druhu: obchodní konzultant.(1)
- Obsah práce se primárně skládá z:
- vedení obchodního týmu
 - aktivní vyhledávání možností na zlepšení obchodní strategie
 - schůzky s klienty za účelem prezentace produktů společnosti.
- 1.3 Místem výkonu práce je (2) s tím, že :

(Smlouva pracovníka na HPP, 2014, pracovní smlouva dostupná na intranetu společnosti X)

(2) Kódování přepisu rozhovoru BOA

FSTR, FREA, FVÝB, FPŘÍ, FADA

8. Kdo a jakým způsobem vytváří popis pracovních míst?

BOA: „Některý historicky KI (Ředitel společnosti), a hlavně tvoří vedoucí oddělení podle historických šablon, ty máme uložený na interním disku (=intranetu, pozn. autora), tam je můžeš najít.“

10. Kdo tvoří inzeráty pracovních pozic? Kde jsou dostupné, prosím?

BOA: „Vedoucí oddělení a mají je někde poukládaný. Vedoucí oddělení pro své lidi, který hledají, ten inzerát vymyslí, použijou i třeba starší vzory. Poptej se jich. A pak odpovědi na ty inzeráty od uchazečů chodí rovnou jim.“

14. Kdo pak ty přijaté materiály a dokumenty od uchazečů analyzuje a vyhodnocuje?

BOA: „Ty probírají vedoucí oddělení s nadřízeným.“

22. Kdo formuluje a kdo následně podepisuje s uchazečem nachystanou pracovní smlouvu?

BOA: „Pracovní smlouva je formulovaná ředitelem společnosti historicky, vedoucí pracovník ji převezme a případně mění, když potřebuje to upravit, a s uchazečem podepisuje smlouvu jednatel. (č.25) Pak ještě moje kolegyně (back-office asistent) přihlašuje nového člověka ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění, pokud je na hlavní pracovní poměr.“(č.26.)

26. Kdo a jaké realizuje úkony před nástupem pracovníka zahrnující například nachystané pracovní místo, mzdový výměr, vstupní oprávnění na pracoviště, prostředky k práci, přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění?

BOA: „Toto si chystá vedoucí oddělení, stará se o to hlavně on, jede podle onboardingového dokumentu. Já mu poskytnu například kartu (pro přístup do kanceláře, pozn.autora), nebo cokoli, co je potřeba, to přihlášení dělá kolegyně, jak už jsem říkala, ale zodpovědnost je na vedoucím, který si to všechno hlídá. Já ještě zanáším toho člověka do naší interní evidence.“

33. Kdo tvoří adaptační plán pro nové pracovníky? Jak adaptační plán vypadá?

BOA: „SP (Sales manager), funguje to jinak na každém oddělení. Poptej se na validátorském oddělení.“

(Kódování přepisu rozhovoru BOA, 2023, vlastní zpracování)

(3) Struktura otázek pro rozhovor s CEO a se sales managerem

Fáze plánování potřeb lidských zdrojů

1. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, kolik bude ve sledovaném období ve společnosti pracovat lidí?
2. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, kolik bude přijato nových pracovníků, popř. kolik jich bude propuštěno?
3. Kdo a jakým způsobem sleduje, jaké změny očekáváme u zaměstnanců, a jak tyto změny ovlivní potřebu pracovních sil ve společnosti?

4. Kdo a na základě čeho rozhoduje o tom, jaké pracovníky a na jaké klíčové pozice bude společnost potřebovat pro splnění strategických cílů?
5. Kdo a jakým způsobem odhaduje, jaké jsou ve sledovaném období možnosti trhu pracovních sil, a jaký je jejich očekávaný vývoj?
+Vychází se tedy z historických zkušeností společnosti?
6. Kdo a jakým způsobem určuje, kde bude společnost vhodné pracovníky hledat?

Fáze tvorby strategie náborového procesu:

7. Kdo a na základě čeho definuje pracovní role a určuje požadavky na schopnosti a kompetence uchazečů, tzn. jaké dovednosti, vzdělání a schopnosti budou klíčoví pracovníci potřebovat?
+ Je to někde sepsané (potřebné kvalifikace, parametry pro nábor)?
8. Kdo a jakým způsobem vytváří popis pracovních míst?
9. Kdo rozhoduje o tom, kde a jakým způsobem potřebné pracovníky společnost osloví a za jakých nákladů?

Fáze realizace náborového procesu:

10. Kdo a jakým způsobem tvoří inzerci volných pozic?
11. **(N/A, data pro č.11 mám z dokumentů)**
12. Kdo, kde, a jakým způsobem volné pozice inzeruje, a jakých metod k inzerci využívá?
13. Kdo a jakou formou přijímá žádosti o pracovní místa?

Fáze výběrového personálního procesu:

14. Kdo a jak provádí analýzu získaných informací o uchazečích?
15. Kdo a jak vykonává předvýběr uchazečů do dalšího kola řízení?
+Probíhá předvýběr na všech odděleních stejně?
16. Kdo a jakými způsoby realizuje pohovory s uchazeči?
+Je při pohovoru přítomný pouze vedoucí a ten uchazeč? 15:40
17. Na základě čeho zodpovědná osoba sestavuje otázky pro rozhovory?

+ Máme toto někde zaznamenané? Ta zodpovědná osoba si otázky někde vede?

+ Každý pohovor může vypadat úplně jinak, je to tak?

+ Mám doplňující otázku. Zaujalo mě, že jsi říkal, že je u pohovoru přítomen většinou jen uchazeč a vedoucí oddělení. Jaké podle tebe mohou být výhody nebo nevýhody toho, že se pohovoru účastní více lidí?

18. Používá zodpovědná osoba další metody pro testování vhodnosti uchazečů na obsazované pozice, a jaké jsou tyto metody?

19. Kdo a jakým způsobem následně hodnotí kandidáty?

+ Jak to konkrétně vypadá?

20. Kdo a na základě čeho rozhoduje o konečném výběru kandidátů?

21. Kdo a jakou formou informuje uchazeče o výsledku výběrového řízení?

Fáze přijímání nových pracovníků:

22. Kdo a jakým způsobem písemně formuluje ve společnosti X pracovní smlouvy?

23. Sestavuje se pracovní smlouva ve spolupráci s nastupujícím kandidátem?

24. **(N/A, data pro č.24 mám z dokumentů)**

25. Kdo vyhotovenou smlouvu podepisuje?

26. Kdo a jaké realizuje úkony před nástupem pracovníka zahrnující například nachystané pracovní místo, mzdový výměr, vstupní oprávnění na pracoviště, prostředky k práci, přihlášení pracovníka k sociálnímu a zdravotnímu pojištění? +Kdo ten dotazník posílá?

Fáze adaptace nových pracovníků:

27. Kdo uvádí pracovníka na pracoviště?

28. Kdo a jak ho seznamuje s pracovištěm, s vedením a s ostatními pracovníky?

29. Je pracovníkovi přidělen instruktor, či školitel?

30. Kdo informuje pracovníka o cílech a zásadách organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, a o předpisech BOZP?

31. Kdo informuje pracovníka o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje?
32. **(N/A, data pro č.32 mám z rozhovorů s vedoucími)**
33. Je pro nového pracovníka předem vytvořen adaptační plán? Obsahuje adaptační plán potřebné náležitosti? Jak adaptační plán vypadá?
34. Kdo a jakým způsobem vykonává sociální začlenění pracovníka, jeho přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti?
35. Kdo průběžně zajišťuje pomoc a podporu novému pracovníkovi?
36. Kdo a jak adaptaci monitoruje a průběžně hodnotí?
37. Kdo a jak často ve společnosti X vykonává s novými pracovníky ve zkušební době zpětné vazební rozhovory a jakým způsobem?
38. Kdo vykonává závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby?

Pro vizualizaci kódování dat z rozhovorů přikládám úryvek:

Fáze realizace náborového procesu			
vedoucí oddělení	tvorba inzerce volných pozic	vedoucí oddělení	doplněno dotazníky
		inzerát vymyslí	
		použijí starší vzory	
		připravené historicky	
		template	- vzor na intranetu
		publikuje manažer	- někdy připomínkuje CEO
		publikuje SM	
	metody inzerce volných pozic	běžná praxe	moc se nespekuluje
		jaký typ člověka chci	
		konkrétní portál	- webový.
		na základě historických zkušeností	
	kde se inzerují volné pozice	na placených webových portálech	Sales Manager
		Jenprace	nábor validátorů
		Jobs.cz	obchodní pozice
		Expats.cz	zahraniční nábor

(Tabulka kódování přepisu rozhovorů, 2023, vlastní zpracování)

(4) Struktura dotazníku pro školitele validátorů

27. Kdo uvádí nováčka na pracoviště? (první den):
28. Kdo a jak ho seznamuje s pracovištěm, s vedením a s ostatními pracovníky?

29. Je novému pracovníkovi přidělen instruktor, či školitel? Kdo to zpravidla je?
30. Kdo informuje nováčka o cílech a zásadách organizace, o požadavcích a podmínkách výkonu práce na pracovním místě, a o předpisech BOZP?
31. Kdo informuje nového pracovníka o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje?
32. Jakým způsobem je nový pracovník odborně zapracováván?
33. Je pro něj předem vytvořen adaptační plán?
+Pokud ne, podle čeho se kroky adaptace a zaškolení řídí?
34. Jak probíhá sociální začlenění pracovníka, jeho přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti?
35. Kdo průběžně zajišťuje pomoc a podporu novému pracovníkovi?
36. Kdo a jak adaptaci monitoruje a průběžně hodnotí? (jestli zvládá, to co má).
37. Vykonává někdo s novými pracovníky ve zkušební době zpětné vazební rozhovory? (Jak jsou spokojeni oni s náma, a my s nima. Jak často se to děje?)
38. Vykonává někdo závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby? (Tzn. hodnocení toho, jestli se vše zvládl za ty tři měsíce naučit a chceme ho dál a jestli on nás chce dál.

(5) Struktura dotazníku pro vedoucí oddělení

1. Sleduješ, jaké změny lze očekávat u zaměstnanců ve tvém oddělení (rodičovská dovolená, dlouhodobá nemoc, apod.) a jak tyto změny ovlivní potřebu pracovních sil ve společnosti? Pokud ano, jakým způsobem?
2. Určuješ sám/sama, kde a odkud nové pracovníky do svého oddělení budeš hledat?
3. Na základě čeho definuješ pracovní role a určuješ požadavky na schopnosti a kompetence uchazečů? To znamená, když někoho hledáš do svého týmu, tak jaké dovednosti, vzdělání a schopnosti budou klíčoví

pracovníci potřebovat – podle čeho toto určuješ?

Máš tyto klíčové požadavky někde zaznamenané?

4. Vytváříš/máš někde vytvořený popis pracovních míst členů svého týmu? Je to základní popis, charakteristika pracovního místa obsahující podstatné informace o obecné povaze pracovního místa, jeho konkrétní odpovědnosti, povinnosti, úkoly, odměňování, atd...

5. Tvoříš inzerci volných pozic do svého týmu? Jakým způsobem? (To znamená přesně to, co se objevuje v inzerátech, když někoho hledáš do svého týmu.)

6. Jakým způsobem volné pozice inzeruješ, a jakých metod k inzerci využíváš?

7. Přijímáš žádosti o pracovní místa do svého oddělení? Jakou formou?

8. Získané informace o uchazečích se ti dostanou do ruky. (životopis, např.) Jak je vyhodnocuješ?

9. Předvýběr uchazečů = první kontakt, probíhá jak? (např. telefonicky se uchazeči ozveš, apod.)

10. Realizuješ pohovory s uchazeči?

11. Na základě čeho sestavuješ otázky pro rozhovory? Jsou otázky někde zaznamenané, vedeš si je někde?

12. Používáš další metody pro testování vhodnosti uchazečů na obsazované pozice, kromě pohovoru? Jaké jsou to metody?

13. Hodnotíš kandidáty následně, po všech kolech řízení, přímo ty? Jakým způsobem?

14. Rozhoduješ o konečném výběru kandidátů? Na základě čeho?

15. Informuješ uchazeče o výsledku výběrového řízení? Jak?
16. Uvádíš nového pracovníka na pracoviště? Seznamuješ ho s pracovištěm, s vedením a s ostatními pracovníky?
17. Používáš „Onboarding process“ dokument? Je to náš interní dokument na Drivu.
18. Informuješ nového pracovníka o systému hodnocení a odměňování, a o možnostech vzdělávání a rozvoje?
19. Je pro nového pracovníka předem vytvořen adaptační plán?
20. Jak probíhá odborné zapracování nováčka?
21. Kdo průběžně zajišťuje pomoc a podporu novému pracovníkovi?
22. Kdo monitoruje a průběžně hodnotí adaptaci v rámci zkušební doby nováčka?
23. Vykonáváš s novými pracovníky ve zkušební době zpětné vazební rozhovory? Jak často? (Znamená to, jestli se bavíš s člověkem o tom, jak je s náma spokojený a jak jsi spokojený ty s ním = jestli se plní vzájemná očekávání pro výkon práce).
24. Kdo vykonává závěrečné hodnocení adaptace, zpravidla při blížícím se uplynutí zkušební doby?

Pro vizualizaci kódování dat z tohoto dotazníku příkládám úryvek:

2.Určuješ sám/sama, kde a odkud nové pracovníky do svého oddělení budeš hledat?																				
VŠKOL	Spíš ne. Na mé oddělení se přesouvají spolupracovníci po domluvě a výběru z již nabitých, zaškolených a hlavně těch schopnějších.																			
VKRE	Ano.																			
VDEV	Ano																			

15. Předvýběr uchazečů = první kontakt, probíhá jak?	
VŠKOL	Toto se mě netýká, neinzeruji.
VKRE	Osobní kontakt.
VDEV	Emailem
16. Realizuješ pohovory s uchazeči?	
VŠKOL	Ne.
VKRE	Zatím se nestalo.
VDEV	Ano
17. Na základě čeho sestavuješ otázky pro rozhovory? Jsou otázky někde zaznamenané, vedeš si je někde?	
VŠKOL	Toto se mě netýká, neinzeruji.
VKRE	Při nábore nového člověka nechávám vypracovat samostatný úkol s určením termínu a s prezentací.
VDEV	Ano

(Tabulka kódování dotazníků – vedoucí oddělení, 2023, vlastní zpracování)

(6) Inzeráty analýza, 2023, výseč

- Školitel komunikačního systému (1)
Místo pracoviště (6)

Jak to u nás funguje? (2)

Naši obchodníci zavedou (6) nově (6) ce. Následně jim vše vysvětlíme v několika školících vlnách, tak (6) maximální užitek z naší služby. Vše se děje po telefonu, není třeba nikam jezdit. (2, 6)

Co tě čeká? (2, 10)

- Školitel (6) online systému
- Komunikace se zapojenými (6) prostřednictvím telefonních hovorů nebo e-mailu
- Podpora obchodního týmu

Koho hledáme?

- Nového kolegu, který bude mít nadšení do práce a chuť se učit novým věcem (3)
- Výhodou je praxe na obdobné pozici školitele, ale pokud ne, zaučíme tě (4)
- Mistra v komunikačních dovednostech (3)
- Chuť pomáhat ostatním a také pracovat na sobě (3)
- Dobrá znalost MS Office – Excel, Word, Powerpoint (3, 4)
- Flexibilního a odolného člověka vůči stresu (práce s lidmi chce trochu trpělivosti) (3)

(Inzerát Školitel komunikačního systému, 2023, dostupné na HR serveru)

využívaného společností X)

(7) Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky

	DOKUMENT	DOKUMENT	DOKUMENT	ROZHOVOR	ROZHOVORY	DOTAZNÍK	DOTAZNÍKY
OTÁZKY /	Smlouva prac	Freelance cc	Inzeráty ana	"Kódování p	"Tabulka kódování přepisu roz	"Tabulka kódování dotazníku –	„Tabulka kódování dotazníků – vedoucí odd
1.	x	x	x	x	c-level management (nejvyšší v	x	x
2.	x	x	x	x	vedoucí oddělení na základě dít	x	x
3.	x	x	x	x	vedoucí oddělení na měsíční bě	x	3/3 Ano, sleduje, převážně při osobním setk
4.	x	x	x	x	nejvyšší vedení přenáší zodpov	x	x
5.	x	x	x	x	reaktivní na základě počtu pop	x	x
6.	x	x	x	x	Jak? není centrální proces, řeší	x	2/3 ano, 1/3 ne, do školitelského oddělení s
7.	x	x	x	x	vedoucí oddělení, není nikde p	x	3/3 nezaznamenávají, je to soubor ideální
8.	x	x	x	x	některé histo vedoucí oddělení, šablony na b	x	2/3 ano, mám důkaz z intranetu, 1/3 ne
9.	x	x	x	x	vedoucí oddělení	x	x
10.	x	x	x	x	Vedoucí odd	x	2/3 ne, 1/3 ano
11.	x	x	x	x	Ve 100% zko	x	x
12.	x	x	x	x	Metody: běžná praxe, nespeku	x	2/3 ne, 1/3 pracovní portály, organicky
13.	x	x	x	x	"A pak odpo každé oddělení zvlášť - vedoucí	x	2/3 ne, 1/3 velmi vyjimečně od známých
14.	x	x	x	x	vedoucí odd	x	2/3 nemají s tímto zkušenosti, 1/3 „podle te
15.	x	x	x	x	vedoucí oddělení, probíhá pod	x	1/3 se netýká, 1/3 osobní kontakt, 1/3 email
16.	x	x	x	x	seniorní vedoucí oddělení, pok	x	2/3 ne, 1/3 ano
17.	x	x	x	x	vedoucí oddělení, odzírání od n	x	1/3 se netýká, 1/3 zaznamenává otázky (ne
18.	x	x	x	x	IT oddělení - praktická část, vy	x	2/3 ne, 1/3 testovací příklady (VDEV)
19.	x	x	x	x	vedoucí pozice dle nej vědomí	x	1/3 se netýká, 1/3 já spolu s dalšími kolegy,
20.	x	x	x	x	vedoucí pozice, mají zodpověd	x	1/3 ne, 1/3 Výsledky úkolu, sympatie, dobrá
21.	x	x	x	x	používaný HR systém (software	x	1/3 ne, 1/3 emailem, 1/3 E-mailem, telefon
22.	x	x	x	x	Historicky fo vedoucí oddělení dle šablon na	x	x
23.	x	x	x	x	ne, ne.	x	x
24.	x	x	x	x	Ano, obsahuj Ano, obsahu	x	x
25.	x	x	x	x	jednatel a uc jednatel a přijímaný pracovník	x	x
26.	x	x	x	x	„Toto si chy onboardingový dokument - ved	x	ZMĚNA otázky: 26. Používáš „Onboarding pr
27.	x	x	x	x	vedoucí pracovník	x	Sales manager - přivítání a zákl
28.	x	x	x	x	vedoucí pracovník	x	1/3 ne, tzv.Baťovo kolečko, 2/3 ano
29.	x	x	x	x	ne	x	Přímý nadřízený (vedoucí odděl
30.	x	x	x	x	BOA BOZP + vedoucí pracovník	x	Každý nováček, co se týče valid
31.	x	x	x	x	vedoucí pracovník, není to běž	x	„V tomhle je trochu bordel ale
32.	x	x	x	x	x	x	Vždy tohle řeší přímý nadřízený,
33.	x	x	x	x	" Toto fungu	x	3/3, 100% ano. „odměňování je jedno z hlav
34.	x	x	x	x	onboarding dokument k tomu	x	projde procesem aklimatizace z
35.	x	x	x	x	vedoucí pracovník	x	1/3 N/A, 2/3 se samotným vedoucím: osobn
36.	x	x	x	x	ne, neděje se	x	Ne plán není, řídí se podle méhc
37.	x	x	x	x	vedoucí pracovník, dle individu	x	2/3 ne, 1/3 ano
38.	x	x	x	x	ne, neděje se	x	Hned první den se seznámí se vs
							Jeho přímý nadřízený, popřípad
							1/3 šéf oddělení a kolegové, 2/3 já, + Já přípi
							V první fázi jsem to určitě já a s
							3/3 100% já
							Ano konkrétně se jedná o 1t1 k
							ano/denně/ mám pracovníka pod sebou až f
							Ano finální zhodnocení se samo
							jas kolegý/ já + šéf vývoje/ 1/3 ne, tohle už p

(Syntéza dat: dokumenty, rozhovory, dotazníky, 2023, vlastní zpracování)