

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Řízení lidských zdrojů v podniku**

**Tereza Čurdová**

© 2020 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Čurdová

Hospodářská politika a správa  
Podnikání a administrativa

Název práce

**Řízení lidských zdrojů v podniku**

Název anglicky

**Human Resources Management in Company**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit postupy a metody řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Následně na základě provedeného šetření navrhnout změny a doporučení k realizaci v této oblasti ve vybraném podniku.

### Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První je část teoretická, která je zpracovaná na základě odborné literatury. Druhá část je praktická, která vychází z metody dotazníkového šetření. Praktická část se věnuje analýze dotazníkového šetření a následnému zhodnocení výsledků.

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, personální činnosti, získávání a výběr, adaptační proces, pracovní motivace, stimulace

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

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

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

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

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

NOVÝ, I., BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

SURYNEK, A., NOVÝ, I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2019/20 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 06. 03. 2020

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení lidských zdrojů v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23.3.2020

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za cenné rady a vstřícnost při konzultacích, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti AeroAgency, s. r. o. za poskytnutá data a zaměstnancům, kteří ochotně vyplnili dotazník nezbytný pro zpracování výzkumné části práce.

# Řízení lidských zdrojů v podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Hlavním cílem je zhodnotit metody a postupy řízení lidských zdrojů ve sledované organizaci se zaměřením na dílčí personální činnosti; získávání a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců a motivace. Práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část se zabývá objasněním problematiky řízení lidských zdrojů. Na základě odborné literatury a elektronických zdrojů byly shrnuty teoretické poznatky. Teoretická část nejdříve vymezuje základní pojmy řešené problematiky, pojednává o personálních činnostech a hlouběji vysvětluje činnosti související s obsazováním pracovních míst, adaptaci a motivaci zaměstnanců.

Praktická část představuje společnost, která byla vybrána pro bakalářskou práci, charakterizuje její zaměstnance a následně se věnuje analýze dotazníkového šetření, které bylo vyplněno zaměstnanci firmy. Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny graficky.

V závěru práce na základě provedeného šetření bylo navrženo doporučení vedoucí ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, adaptační proces, motivace pracovního chování, stimulace

# **Human resource management in company**

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on human resource management in selected company. The main aim of the thesis is to evaluate methods and procedures human resource management in chosen company focusing on parts of personnel activities namely recruitment, selection of employees, adaptation and motivation. The thesis contains the theoretical part and practical part.

The theoretical part clarifies problematics of human resource management. Theoretical knowledge was summarized on the basis of literature and electronic resources. Firstly, the theoretical knowledge deals with basic concepts of human resource management, personnel activities and explains in more detail recruitment, selection, adaptation and motivation.

The practical part introduces the selected company, characterizes employees and then analyses questionnaire survey. It was filled in by employees. The results are graphically described.

In the end of the thesis there are recommendations to improve human resource management in the selected company.

**Keywords:** Human resource management, recruitment, selection of employees, adaptation process, motivation in employee behaviour, stimulation

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl.....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Vymezení základních pojmů.....	13
3.1.1 Lidské zdroje.....	13
3.1.2 Řízení lidských zdrojů .....	13
3.1.2.1 Úkol řízení lidských zdrojů .....	14
3.1.3 Personální strategie .....	14
3.1.4 Personální politika .....	15
3.2 Personální činnosti .....	15
3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	16
3.2.2 Personální plánování.....	16
3.2.3 Obsazování volných míst.....	16
3.2.4 Hodnocení pracovníků .....	16
3.2.5 Odměňování pracovníků .....	17
3.2.6 Vzdělávání pracovníků .....	17
3.2.7 Péče o zaměstnance .....	17
3.2.8 Personální informační systém.....	17
3.3 Získávání pracovníků .....	17
3.3.1 Definování požadavků .....	18
3.3.2 Získávání pracovníků z interních zdrojů .....	19
3.3.3 Získávání pracovníků z externích zdrojů.....	19
3.3.4 Metody získávání pracovníků.....	20
3.3.4.1 Vyhledávání pracovníků pomocí internetu .....	20
3.3.4.2 Vyhledávání pracovníků pomocí inzerování v médiích.....	21
3.3.4.3 Vyhledávání pracovníků s využitím externích služeb.....	21
3.3.4.4 Spolupráce s úřady práce.....	21
3.3.4.5 Doporučení od zaměstnanců.....	22
3.3.4.6 Offline reklama.....	22
3.3.5 Struktura inzerátu a uveřejnění nabídky práce .....	22
3.4 Výběr zaměstnanců .....	24
3.4.1 Proces výběru.....	25
3.4.2 Metody výběru.....	25



3.5	Přijímání pracovníků .....	27
3.6	Proces adaptace pracovníků .....	27
3.6.1	Základní fáze procesu adaptace .....	28
3.6.2	Pracovní a sociální adaptace .....	28
3.6.3	Řízení adaptačního procesu .....	29
3.6.4	Postup adaptace nově příchozích zaměstnanců .....	29
3.6.5	Nástroje adaptačního procesu .....	30
3.7	Motivace pracovního chování .....	30
3.7.1	Pracovní motivace .....	32
3.7.1.1	Typy pracovní motivace .....	32
3.7.2	Stimulace .....	32
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>34</b>
4.1	Představení společnosti AeroAgency, s. r. o. ....	34
4.1.1	Charakteristika zaměstnanců .....	34
4.2	Výsledky dotazníkového šetření .....	36
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>47</b>
5.1	Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti získávání zaměstnanců .....	47
5.2	Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců .....	47
5.3	Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti pracovní a sociální adaptace zaměstnanců .....	48
5.4	Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců .....	48
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>53</b>
8.1	Dotazníkové šetření.....	53

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Vyhledávání zaměstnání v jednotlivých dnech .....	23
Obrázek 2	Vyhledávání zaměstnání v jednotlivých měsících .....	23
Obrázek 3	Maslowova hierarchie potřeb .....	31

## Seznam grafů

Graf 1	Vývoj zaměstnanců v AeroAgency, s.r.o. v letech 2016-2019 .....	35
Graf 2	Pracovní pozice v AeroAgency, s. r. o. ....	35
Graf 3	Pracovní pozice respondentů .....	36
Graf 4	Věkové složení respondentů .....	37
Graf 5	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	38
Graf 6	Metody získávání zaměstnanců v AeroAgency, s.r.o. ....	38
Graf 7	Atraktivnost nabídky AeroAgency, s.r.o. ....	39

Graf 8 Přijímací pohovor v AeroAgency, s.r.o. ....	40
Graf 9 Adaptační proces nováčků v AeroAgency, s.r.o. ....	41
Graf 10 Adaptační proces respondentů .....	41
Graf 11 Sociální adaptace respondentů .....	42
Graf 12 Délka zaměstnání respondentů v AeroAgency, s.r.o. ....	43
Graf 13 Motivace respondentů .....	43
Graf 14 Motivace respondentů .....	44
Graf 15 Kariérní růst v AeroAgency, s.r.o. ....	45
Graf 16 Odměňování v AeroAgency, s.r.o. ....	46

# 1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů v podniku, především zjišťuje, jakým způsobem zvolená organizace vyhledává a vybírá nové zaměstnance, na jaké úrovni je adaptační proces pracovníků a jakým způsobem motivuje své zaměstnance. V dnešní době je fungování firem a jejich konkurenceschopnost založena na kvalitních lidských zdrojích. Právě lidé jsou nejvzácnějším kapitálem a největším bohatstvím firem a je důležité se o ně náležitě starat, rozvíjet jejich potenciál, umět je správně motivovat atd.

Cílem práce je zjistit na jaké úrovni jsou vybrané personální činnosti ve sledovaném podniku a na základě provedeného šetření ve firmě, poskytnutých interních dokumentů a odborné literatury vyvodit možné návrhy vedoucí ke zlepšení řízení lidských zdrojů v organizaci.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy řešené problematiky, hlouběji jsou vysvětleny personální činnosti související s obsazováním pracovních míst, adaptační proces a motivace pracovního chování. Teoretické poznatky slouží jako východisko pro posouzení návrhu na změny vedoucí k zefektivnění řízení lidských zdrojů v podniku.

V praktické části je představena vybraná společnost pro výzkumnou část práce. Výzkumná část vychází z analýzy dotazníkového šetření, o vyplnění byli požádáni zaměstnanci společnosti. Na základě výsledků provedeného šetření, interních dokumentů firmy a nastudované literatury byly autorem práce navrženy změny, které vedou ke zlepšení klíčových personálních činností, a tím tak celé oblasti řízení lidských zdrojů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl**

Hlavním cílem bakalářské práce je charakterizovat a zhodnotit metody a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci se zaměřením na dílčí personální činnosti; získávání a výběr pracovníků, adaptační proces a motivaci zaměstnanců. Na základě prostudované literatury a provedeného šetření navrhnout změny, které povedou k zefektivnění personálních činností v organizaci. Dílčím cílem je objasnění teoretických východisek problematiky řízení lidských zdrojů.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část je teoretická, která byla zpracována na základě odborné literatury a elektronických zdrojů věnující se dané problematice. Druhá část je praktická, která vychází z metody dotazníkového šetření. Zaměstnanci vybrané společnosti byli prostřednictvím e-mailu požádáni o vyplnění online dotazníku, který byl zpracován autorem práce pomocí internetového nástroje pro tvorbu dotazníků. Praktická část se věnuje analýze dotazníkového šetření a následnému zhodnocení výsledků. Na základě nastudované literatury, výsledků dotazníkového šetření, podnikové dokumentace a přímého pozorování, které bylo umožněno působením ve vybrané společnosti, byl formulován závěr bakalářské práce.

## **3 Teoretická východiska**

Řízení lidí v organizacích procházelo v minulosti řadou vývojových etap. Striktně stanovená pravidla nedávala zaměstnancům možnost se rozvíjet, možnost tvořivosti nebo samostatnosti. Bylo jasně vymezené, co musí a co naopak nesmí dělat, což vedlo k pasivnímu vztahu zaměstnance a organizace. Práce byla pro zaměstnance silně demotivující, a tak nemohli využít svůj lidský potenciál. V dnešní době je fungování firem založeno především na schopnostech řídit lidské zdroje, efektivně využívat jejich schopnosti, znalosti, dovednosti tak, aby se splnily cíle organizace. Došlo k velkému kvalitnímu posunu ve vztahu zaměstnance a organizace (Barták, 2011).

### **3.1 Vymezení základních pojmů**

#### **3.1.1 Lidské zdroje**

Užívání pojmu lidské zdroje může zavádět představu, že s je s lidmi zacházeno jako s jakýmkoliv jiným výrobním faktorem. Není tomu tak, lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy. Podle Koubka (2015, str. 13) může organizace fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit a efektivně využívat:

- a) Materiální zdroje;
- b) Finanční zdroje;
- c) Lidské zdroje;
- d) Informační zdroje.

Lidské zdroje představují pracovníky organizace, bez nichž by nemohly fungovat a být využívány ostatní zdroje. Lze říct, že lidské zdroje tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. Považuje se za nehmotný zdroj, kdy spolu s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace (Armstrong, 2015).

#### **3.1.2 Řízení lidských zdrojů**

Praxe řízení lidských zdrojů dokazuje, že vysoce úspěšné firmy se liší od těch méně úspěšných firem právě tím, jak vedou a motivují své zaměstnance. To je jeden z aspektů, proč se firma nemůže dál rozvíjet a být konkurenceschopná. Nejrozšířenější pojem personální řízení či personalistika nahradil pojem řízení lidských zdrojů, poprvé se formoval v druhé polovině 20. století. Vychází z respektu k nezaměnitelnosti potenciálu

každého člověka. Dnes je řízení lidských zdrojů motorem činnosti každé organizace (Barták, 2011).

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

Řízení lidských zdrojů se zabývá lidským prvkem v organizaci, jak jednotlivci, tak skupinami. Zabývá se jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem apod. (Kocianová, 2012).

Byly rozlišeny hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů (Foot, Hook, 2002):

- Přijetí strategického přístupu.
- Linioví manažeři sehrávají převládající roli.
- Integrovaní politik organizace pro lepší dosahování hodnot a cílů organizace.
- Dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidských zdrojů.
- Ve vztahu mezi manažery a zaměstnanci převládá unitaristický přístup, to znamená, že všichni členové organizace se věnují dosahování společných cílů.

### 3.1.2.1 Úkol řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, s jejich pomocí dosahovat výkonu a plnit strategické cíle organizace. Úspěšné uskutečňování těchto cílů je ovlivněno potřebnými zdroji; materiální, finanční, informační, ale zejména lidské. Kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní zaměstnanci, rozhodují o získávání, využívání a rozvoji ostatních zdrojů (Šikýř, 2016).

Optimálně využívat lidský potenciál a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace. Prostřednictvím personálních procesů vytvářet zaměstnancům předpoklady spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji a napomoci jejich identifikaci s cíli organizace (Kocianová, 2012).

### 3.1.3 Personální strategie

Personální strategie organizace je jednou z dílčích strategií organizace. Vyjadřuje záměry organizace do budoucna, jedná se o vymezené dlouhodobé a komplexní cíle, kterých má být dosaženo v oblasti lidských zdrojů. Tyto cíle jsou provázány s ostatními cíli organizace, proto by neměly být v rozporu. Personální strategie má napomoci dosažení cílů organizace. Nedílnou součástí jsou cesty i metody, jak těchto cílů dosáhnout

s ohledem na vnitřní podmínky a zároveň vnější podmínky, v nichž organizace funguje (Kocianová, 2012).

Při formulování personální strategie je dobré zvažovat následující (Kocianová, 2012):

- Jakou kvalifikaci a jaké schopnosti bude organizace potřebovat v budoucnu.
- Zda je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila vyšší rentabilitu, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům.
- Zda budou současné struktury, procesy a systémy v organizaci schopny se vyrovnat budoucím úkolům.
- Zda organizace využívá lidský potenciál naplno.
- Zda organizace dostatečně investuje do vzdělávání a rozvoje potřebných schopností.

### **3.1.4 Personální politika**

Personální politika organizace vychází z personální strategie. Personální politika je souhrn zásad, jimiž se podnik řídí v personální oblasti. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí, jednání s nimi, opatření k usměrňování chování lidí atd. Je odrazem etického přístupu k pracovníkům. Respektovaná personální politika má vliv na klima v podniku, motivaci lidí, mezilidské vztahy a vztah organizace s pracovníky. Personální politiku tvoří dílčí politiky napříč oblastmi řízení lidských zdrojů. Může obsahovat například politiku zaměstnanosti, odměňování, vzdělávání, vedení, sociální politiku atd. (Kocianová, 2012).

*„Cílem dobré personální politiky je dosažení souladu mezi prací a člověkem, který ji vykonává.“* (Bělohlávek, 2016).

## **3.2 Personální činnosti**

V literatuře existuje celá řada členění personálních činností, jedná se o dílčí aktivity v rámci personálního řízení. Nejčastěji je možné se setkat s následujícím výčtem činností (Koubek, 2015):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,

- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém.

K naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží systém personálních činností, který zajišťuje organizaci systematické získávání, využívání a rozvíjení schopných a motivovaných lidí (Šikýř, 2016).

### **3.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a s tím spojené povinnosti, podmínky, požadavky, vymezená pravomoc, odpovědnost a jejich seskupování do pracovních míst, tj. základní organizační jednotka. Následně je vypracován popis a specifikace pracovního místa v organizaci.

Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování informací o pracovních místech a identifikování požadavků pracovních míst kladených na pracovníky (Šikýř, 2016).

### **3.2.2 Personální plánování**

Plánování lidských zdrojů slouží ke stanovení potřebné pracovní síly v organizaci, určování alternativ pokrytí této potřeby z vnitřních či vnějších zdrojů pracovníků. V případě nadbytečného množství lidí v organizaci nebo jeho nedostatku navrhnout určitá opatření k řešení. Personální plánování spočívá i v plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2016).

### **3.2.3 Obsazování volných míst**

Postup obsazování volných pracovních míst zahrnuje získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů a adaptaci přijatých uchazečů (Šikýř, 2016).

### **3.2.4 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Podstatou hodnocení je soustavné získávání informací a poskytování zpětné vazby o skutečném



pracovním výkonu zaměstnanců za účelem dosahování požadovaného pracovního výkonu (Šikýř, 2016).

### **3.2.5 Odměňování pracovníků**

Spravedlivé oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu v souladu s pracovněprávními předpisy. Odměny mohou být ve formě peněžní (mzda, plat, odměna z dohod) nebo nepeněžní (pochvala, osobní rozvoj, kariérní postup, motivující pracovní úkoly, některé benefity) (Šikýř, 2016).

### **3.2.6 Vzdělávání pracovníků**

Vzdělávání pracovníků slouží k utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností, schopností zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu. Vzdělávání připravuje zaměstnance na potenciální změny jednotlivých pracovních míst nebo na změny v rámci celé organizace (Šikýř, 2016).

### **3.2.7 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance spočívá v nastavení pracovních podmínek pro zaměstnance např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana při práci, pracovní vztahy. Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou péči, která vychází ze zákona, sem se řadí pracovní doba, BOZP aj. Druhá péče o zaměstnance je dobrovolná, vychází z rozhodnutí zaměstnavatele, sem se řadí zaměstnanecké výhody, personální rozvoj aj. (Šikýř, 2016).

### **3.2.8 Personální informační systém**

Personální informační systém zpracovává personální údaje o zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci (Šikýř, 2016).

## **3.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa přilákala vhodné uchazeče, a to s přiměřenými náklady a v potřebném čase. Jedná se o proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje, pomocí vhodných pracovních zdrojů. Cílem je získat odborně a profesně zdatné pracovníky s optimální úrovní kvalifikace pro určité pracovní činnosti a se schopností se dále rozvíjet. Nalézt

člověka, který bude na svém místě přínosem, bude se cítit spokojený, motivován k efektivnímu vykonávání své práce a jeho zájmy se budou ztotožňovat se zájmy a cíli organizace. Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje by měly vyplývat z plánu lidských zdrojů (Armstrong, 2015). Získávání spolu s výběrem pracovníků tvoří klíčovou fázi formování pracovní síly v podniku, tzv. staffing (Koubek, 2015).

Proces získávání probíhá v několika krocích, podle Koubka (2015, str. 131) se rozděluje následovně:

1. Identifikace potřeb vyhledávání pracovníků.
2. Analýza pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu pracovního místa, na kterém bude založeno získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Určit potenciální zdroje uchazečů.
6. Zvolení metod pro získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.
8. Vytvoření nabídky pro obsazovanou pozici.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů od uchazečů a jednání s nimi.

### 3.3.1 Definování požadavků

Vytvořit si představy o ideálním pracovníkovi na neobsazené pracovní pozici a na základě toho si stanovit požadavky, které budeme klást na uchazeče. Tato činnost vychází z tzv. popisu pracovního místa (popř. z popisu pracovní role). Jedná se především o následující kompetence člověka (Armstrong, 2015):

- **Znalosti** jsou to, co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat.
- **Dovednosti a schopnosti** jsou to, co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.
- **Schopnosti chování**, které jsou požadované k úspěšnému vykonávání práce, měly by odpovídat také hodnotám a firemní kultuře organizace.
- **Odborná příprava a výcvik** je požadované vzdělání nebo výcvik, který by uchazeč měl mít.
- **Praxe** jsou pracovní zkušenosti z obdobné či stejné pozice.

- **Specifické a zvláštní požadavky** jsou jakékoliv požadavky v určitých oblastech.

Důvody pro získávání pracovníků jsou například vytvoření nových pracovních míst, rozšíření činností v rámci organizace, náhrada za odcházející zaměstnance, dočasná náhrada za matky na mateřské dovolené apod. V praxi je důležité nepřehánět kladené požadavky na zaměstnance. Příliš vysoké požadavky mohou odlákat potenciální vhodné uchazeče. Stanovení příliš nízkých požadavků je také problémové, ale to se vyskytuje méně často (Armstrong, 2015).

Vyhledávání pracovníků má dvě základní formy:

1. Vyhledávání z vnitropodnikových (interních) zdrojů.
2. Vyhledávání z mimopodnikových (externích) zdrojů.

### **3.3.2 Získávání pracovníků z interních zdrojů**

Zahrnují současné pracovníky organizace. V moderní personalistice se usiluje o získávání lidských zdrojů především z řad současných zaměstnanců podniku. Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci, které u nových zaměstnanců zvenku znamená nižší pracovní výkon. Odpadají náklady na inzerci, zjednodušuje se výběr apod. (Koubek, 1996).

Mezi výhody získávání pracovníků z interních zdrojů patří otevření možnosti postupu zaměstnanců (motivace), nízké náklady na získávání lidí, rychlejší obsazení místa, organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance a ten zná podnik a spolupracovníky (Koubek, 2015).

Za nevýhody se dá považovat omezený výběr pracovníků, vyšší náklady na vzdělání, rekvalifikaci, interní zaměstnanec nepřinese do podniku nové nápady, postupy aj. Mezi zaměstnanci může vzniknout soutěžení o povýšení, to může vést k narušení mezilidských vztahů ve firmě (Koubek, 2015).

### **3.3.3 Získávání pracovníků z externích zdrojů**

Zahrnují nezaměstnané lidi, absolventy, lidi, kteří jsou nespokojení ve své práci, ženy v domácnosti, důchodce, studenty nebo zahraniční pracovníky. V tomto případě mluvíme o náboru pracovníků (Koubek, 2015).

Za výhody externích zdrojů se pokládají širší možnosti výběru, externí zaměstnanec může přinést inovace do organizace, bude zajištěno přesné pokrytí potřeby lidských zdrojů,

nižší náklady na vzdělání, organizace přijme již kvalifikovaného pracovníka na danou problematiku (Koubek, 2015).

Nevýhody týkající se získávání pracovníků z externích zdrojů jsou vysoké náklady na vyhledávání pracovníků, nový zaměstnanec může narušit sociální vztahy v organizaci a firemní kulturu, stres z přechodu na nové pracoviště může snížit pracovní výkon (Koubek, 2015).

### **3.3.4 Metody získávání pracovníků**

Jedná se o specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2016). Jak již bylo zmíněno, v první řadě se uvažuje nad vnitřními zdroji, popřípadě se může organizace snažit přesvědčit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili. Dojde-li k fázi náboru, můžou se využít různé metody získávání potenciálních pracovníků. Mezi nejvyužívanější metody se řadí: Sociální sítě, pracovní servery, inzerce v novinách, vlastní webové stránky, zprostředkovatelské agentury, doporučení od zaměstnanců, úřady práce (Armstrong, 2015).

#### **3.3.4.1 Vyhledávání pracovníků pomocí internetu**

Moderní metodou získávání pracovníků je tzv. e-recruitment neboli elektronické získávání prostřednictvím internetu. Dnešní digitální dobou jsou sociální sítě, které jsou významným zdrojem informací pro zaměstnavatele, pomocí nich může organizace přímo vyhledávat a oslovovat vhodné uchazeče o práci (Šikýř, 2016). Jedná se především o Facebook, Instagram, Youtube, Twitter a profesní síť LinkedIn. E-recruitment probíhá prostřednictvím pracovních serverů (v ČR např. Jobs, Práce za rohem, Profesia, Indeed, Volná místa) a vlastní webové stránky, kde firma vystaví inzerát, který vychází z popisu pracovního místa. Na základě toho se uchazeč rozhoduje, zda se bude ucházet o danou pozici či nikoliv (Armstrong, 2015). Důležité je si uvědomit, že mezi konkurencí na trhu práce je potřeba zaujmout, a to platí i ohledně pracovního inzerátu, k tomu slouží HR<sup>1</sup> marketing.

HR marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti. Jde o upoutání pozornosti, zejména při formování pracovní síly v podniku. Úkolem HR marketingu je vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015).

---

<sup>1</sup> HR = Human Resources, lidské zdroje

#### 3.3.4.2 Vyhledávání pracovníků pomocí inzerování v médiích

Inzerovat volná pracovní místa lze v tisku, televizi, rozhlasu nebo také v odborných časopisech. Pokud chce organizace oslovit zejména mladé lidi, je lepší hledat na sociálních sítích, naopak odborníky, specialisty je dobré vyhledávat v odborných časopisech (Koubek, 2015).

#### 3.3.4.3 Vyhledávání pracovníků s využitím externích služeb

Zprostředkovatelské firmy se specializující na daný obor, mají zpravidla mnohem proškolenější a v dané problematice zkušenější pracovníky. Zpravidla se jedná o personální agenturu či agenturu práce.

Personální agentura zprostředkovává práci. Hledá vhodné kandidáty pro firmy. Na základě jejich požadavku provádí výběr nejvhodnějšího uchazeče, popřípadě předvýběr a následný výběr z užšího počtu kandidátů pak provádí sama firma. Zaměstnavatelem je konkrétní organizace, pro kterou zaměstnanec pracuje.

Agentura práce dočasně přiděluje zaměstnance organizaci k překlenutí doby nedostatku lidí. Zaměstnanci se rychleji najímají a propouštějí, nemusí se řešit takové náležitosti jako u pracovníka na HPP<sup>2</sup>. Agentura může mít své odměny a benefity. Ve smlouvě je uveden jako zaměstnavatel konkrétní agentura práce, která pracovníka poskytuje uživateli (zákon č.435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti).

#### 3.3.4.4 Spolupráce s úřady práce

Pro zaměstnavatele je výhodné, že úřad práce provádí určitý předvýběr a přes rozsáhlou evidenci mohou poskytovat zaměstnavatelům důležité informace. Evidence zájemců o zaměstnání obsahuje zejména identifikační údaje zájemce o zaměstnání, údaje o jeho kvalifikaci, získaných pracovních zkušenostech, zájmu o určitá zaměstnání a údaje o jeho zdravotních omezeních souvisejících se zprostředkováním zaměstnání. Údaje z evidence zájemců o zaměstnání jsou určeny výhradně pro účely zprostředkování zaměstnání (§23 zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti). Předpokladem spolupráce s úřadem práce je zřetelné a podrobné formulování požadavků na pracovníka a připravenost k součinnosti. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i organizaci bezplatně (Kocianová, 2010).

---

<sup>2</sup> HPP = Hlavní pracovní poměr

#### 3.3.4.5 Doporučení od zaměstnanců

Mezi vnější zdroje spadají i reference od stávajících zaměstnanců, kteří doporučili někoho ze svého okolí a přivedli jej do firmy. Pokud se nový zaměstnanec osvědčí a zůstane ve firmě déle, než je zkušební doba, mnoho firem za doporučení poskytuje odměnu svým zaměstnancům (Koubek, 2015).

#### 3.3.4.6 Offline reklama

Offline reklama je opakem online reklamy, tedy je to reklama mimo internet. Může se jednat o billboardy, plakáty, letáky různě vyvěšených po ulicích, městské hromadné dopravě, ve školách apod.

### 3.3.5 Struktura inzerátu a uveřejnění nabídky práce

Inzerát se zpracovává na základě vypracovaného popisu a specifikace pracovního místa. Inzerát by měl obsahovat a jeho struktura by měla vypadat následovně (Koubek, 1996):

- Název pracovní pozice by měl odpovídat reálné skutečnosti.
- Název, adresa a stručný popis činnosti organizace.
- Náplň práce a místo výkonu práce.
- Požadavky na vzdělání, znalosti, kvalifikaci, praxi a jiné schopnosti nezbytné k výkonu práce.
- Pracovní podmínky, pracovní doba, mzda/plat, benefity, možnosti rozvoje a vzdělání.
- Dokumenty požadované od uchazečů a informace o výběrovém řízení, popř. konkurzním řízení.

Vystavování inzerátu má také svoje statistiky, zejména v jaké hodině, dni, měsíci je inzerát nejefektivnější uveřejnit. Obrázek 1 zobrazuje v jakém dni lidé nejčastěji hledají práci. Nejvíce lidí hledá práci začátkem týdne, ke konci týdne procento vyhledávajících práci klesá. Obrázek 2 znázorňuje vyhledávání práce během roku. Nejvíce se hledá začátkem jara a na podzim, naopak nejméně hledají práci lidé v létě a během vánočních svátků (Tegze, 2017).

Obrázek 1 Vyhledávání zaměstnání v jednotlivých dnech



Zdroj: <https://www.linkedin.com/pulse/kdy-je-správný-čas-na-zveřejnění-nabídky-práce-jan-tegze>

Obrázek 2 Vyhledávání zaměstnání v jednotlivých měsících



Zdroj: <https://www.linkedin.com/pulse/kdy-je-správný-čas-na-zveřejnění-nabídky-práce-jan-tegze>

Nejčastější chyby v inzerci je neupřesnění požadavků na pracovníka, jestliže organizace požaduje po uchazeči o pracovní místo školu, musí se zmínit jaké zaměření, pokud požadujeme flexibilitu, je dobré upřesnit, jestli se jedná o práci o víkendech, přesčasy atd. Pokročilá úroveň cizího jazyka pro každého kandidáta může být jiná, může vést k odrazení vhodného uchazeče. Jestliže firma nabízí zaškolení, není to nic efektivního, neboť zaškolení na pozici je samozřejmost. V každém případě by měl inzerát obsahovat nabídku a požadavky na konkrétní pracovní pozici (Koubek, 2015).

Sama nabídka práce může ovlivnit, kolik uchazečů na ni bude reagovat. Ovlivňují ji vnitřní a vnější podmínky. Mezi vnitřní se řadí ty, které může organizace ovlivnit, zejména povahu práce, rozsah pravomocí a odpovědnosti, požadavky na pracovníka, pracovní podmínky, postavení v organizační struktuře, místo práce, firemní kultura, pověst organizace, odměňování v organizaci, péče o pracovníky, možnost vzdělání apod. Vnější podmínky jsou takové, které podnik ovlivnit nemůže. Jedná se především o trh práce, platné zákony, vývoj technologií a sociální podmínky (Koubek, 2015).

Po zveřejnění nabídky práce následuje shromažďování dokumentů od uchazečů, na základě těchto dokumentů se udělá předvýběr, kdy výsledkem jsou nejčastěji tři skupiny kandidátů. Člení se na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Vždy je zdvořilé i nevhodným uchazečům napsat odmítací email (Koubek, 2015).

### 3.4 Výběr zaměstnanců

Schopnost rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům na pracovní místo, ale i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci, a tím vytvářet přívětivou firemní kulturu pro zaměstnance (Koubek, 2015). Jedná se o dílčí oblast řízení lidských zdrojů, která je však sama o sobě dosti složitá. Jeden špatný pracovník může být pohromou pro celou firmu.

*„Využívá se soubor metod a technik směřující k uspokojování potřeb organizace z hlediska kvality lidských zdrojů.“ (Barták, 2011).*

Cílem výběru je zjistit, zda má uchazeč schopnosti, zkušenosti, motivaci a osobnostní charakteristiky, potřebné k tomu, aby mohl úspěšně vykonávat určitou pracovní činnost, zastávat určitou funkci. Cílem je také zjistit, jaké jsou možnosti uchazeče pro rozvíjení se v budoucnosti. Podnik se vyvíjí, vyvíjet se musí i pracovníci (Barták, 2011).

Aby organizace skutečně vybrala ty nejkvalitnější pracovníky, je nutné mít možnost výběru, kritéria a metody výběru. Podstata výběru spočívá v porovnání způsobilosti uchazečů s nároky práce, kterou má vykonávat. Obsahem výběru je zda, případně do jaké míry, odpovídají předpoklady jednotlivých uchazečů požadavkům daného místa.

Výběr pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce. Personalisté a psychologové přistupují k výběru zaměstnanců odlišně. Pro personalistu jakožto člena managementu podniku je hlavním cílem fungování organizace jako celku. Pro psychologa to je správné provedení odborného úkonu (Kolman, 2010). Výběr je oboustranný proces, kdy si podnik vybírá své zaměstnance a uchazeč organizaci, ve které bude pracovat.



### 3.4.1 Proces výběru

Proces výběru probíhá od chvíle, kdy se uchazeč přihlásí k výběrovému řízení a trvá do té doby, než podnik rozhodne, komu neobsazenou pozici nabídne. Kocianová (2010, str. 95) proces výběru rozdělila do následujících kroků:

1. Předvýběr, kdy se zkoumají zaslané dokumenty od uchazečů.
2. První kontakt uchazečů s organizací probíhá nejčastěji metodou rozhovoru.
3. Provádění dalších zvolených metod ve výběrovém řízení, shromažďování výsledků a jejich následná analýza.
4. Přijímací rozhovor.
5. Zjišťování referencí od předchozích zaměstnavatelů.
6. Ukázka pracoviště, představení potenciálním spolupracovníkům.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka do pracovního poměru.
8. Informování uchazeče o přijetí a zároveň kontaktovat i neúspěšné uchazeče.

### 3.4.2 Metody výběru

Metody výběru jsou specifickým postupem zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání (Šikýř, 2016). Metody výběru tvoří pestrou škálu různých přístupů, postupů i názorů. Jejich volba závisí na tom, pro jaké pracovní místo se výběr provádí. U běžných pracovních pozic může být rozhodnuto na základě životopisu nebo dotazníku. U pozic, které jsou náročnější a vyžadují více znalostí a schopností od uchazeče, se pak může jednat o sofistikovanější metody výběru.

Postupy při výběru jsou v zásadě dvojí:

- **Výběrové řízení** se realizuje v případě nižších pozic jako dělnické práce, administrativní pracovník. Škála metod výběru je užší, výběrové řízení je jednodušší.
- **Konkursní řízení** je oproti výběrovému složitější, můžeme v něm použít širokou škálu metod. Používá se pro vyšší pracovní funkce jako specialisté, ředitelé apod.

Obvyklými nástroji výběru zaměstnanců je osobní dotazník a rozhovor. Existuje celá řada metod, které umožňují kvalitní výběr (Bělohávek, 2016):

- **Osobní dotazník** obsahuje biografické údaje (biodata), které zahrnují vzdělání, dosavadní praxi, schopnosti atd.

- **Rozhovor** umožní zaměřit se na to, jak člověk vystupuje, na jeho vyjadřovací schopnosti, neverbální komunikace nebo například jak dokáže mluvit o odborných tématech. Vždy je lepší být na rozhovor připraven. Zaměstnavatel by měl vést strukturovaný rozhovor. Personalista nebo jiná zodpovědná osoba musí být schopna vědět, na jaké otázky se ptát a jaké odpovědi chce slyšet.
- **Testy schopností** zjišťují, co člověk dokáže. Zahrnují testy inteligence, kreativity, pozornosti, paměti, reakčního času, psychomotorického tempa. K práci s těmito testy je většinou vyžadováno psychologické vzdělání.
- **Odborné testy** se zaměřují na teoretické znalosti z různých oborů.
- **Testy osobnosti** zkoumají vlastnosti osobnosti (to jaký člověk je, jak obvykle reaguje) a motivaci (co člověk chce). Z hlediska zaměstnavatele jsou důležité takové vlastnosti jako spolehlivost, odpovědnost, mít chuť k práci, vyrovnanost, empatie, chtít se rozvíjet, průbojnost atd.
- **Projektivní testy** zjišťují nepřímým způsobem skryté tendence osobnosti. Spočívají v kreslení postavy nebo stromu, sestavování pořadí barev podle oblíbenosti, odhadování významu skvrn apod.
- **Vzorky práce** jsou prostým předvedením činnosti, kterou by měl uchazeč vykonávat. Tato metoda slouží pro nižší pozice, kde je ukázkou práce možné realizovat.
- **Simulované (modelové) situace** tvoří představu o tom, jak uchazeč zvládne zadaný úkol pro vyšší pozice.
- **Assessment centre (AC)** je metoda, kde se nachází zpravidla více hodnotitelů a posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií. Jedná se o celodenní testování. Řeší simulované situace individuálně i v týmech, během toho je vždy možné někoho vyřadit. Hodnotitelé je sledují po celou dobu včetně ve fázi přípravy na daný úkol. AC je často doprovázeno testy a rozhovory.
- **Reference** jsou ústním či písemným vyjádřením jiných osob, nejčastěji bývalých nadřízených, o uchazeči. Mohou a nemusejí být objektivní. Reference může být hodnotná, jestliže ji podává osoba, na kterou se lze spolehnout.
- **Lékařská prohlídka** se vyžaduje tam, kde se předpokládá, že může dojít ke zhoršení zdraví. Často se uvádí jako diskriminační (Koubek, 2015).
- **Grafologie** vychází z předpokladu, že osobnost člověka se projeví v jeho písmu. Využívá se k personálnímu výběru zejména ve Francii.

### 3.5 Přijímání pracovníků

Jakmile organizace vybere nejvhodnějšího uchazeče nastává fáze přijímání pracovníka, která spočívá ve vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu. Pracovní smlouva musí obsahovat dle zákona č. 262/2006 Sb.:

- Druh práce,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Pracovní poměr vzniká dnem nástupu do práce. Na většině pracovních pozicích se vyžaduje vstupní lékařská prohlídka (Koubek, 2015). Po podepsání smlouvy či jiného dokumentu následuje zařazení pracovníka do personální evidence a vytvoření personálního spisu, kam se ukládají všechny nezbytné údaje o zaměstnanci např. pracovní smlouva, mzdový výměr, lékařská prohlídka, životopis, evidenční list důchodového zabezpečení apod. Dále se musí do 8 dnů podat přihláška k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. Poté následuje fáze adaptace zaměstnance v organizaci.

### 3.6 Proces adaptace pracovníků

*„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám a jejich změnám.“* (Bedrnová, Nový, 2002).

V kontextu pracovního prostředí lze tak mluvit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech.

*„Profesionální adaptací se rozumí účelově usměrňovaný proces přizpůsobení se pracovníka na konkrétní pracovní a životní prostředí jeho činnosti a funkce.“* (Stýblo, 1993).

Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Cílem adaptace v novém zaměstnání je podle Armstronga (Řízení lidských zdrojů, 2015, str. 310) překonat počáteční nejistotu, kdy se zaměstnanci zdá všechno jako neznámé. Navodit mu pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost, že v ní zůstane. Začlenit se do struktury mezilidských vztahů. V neposlední řadě zajistit, aby nový zaměstnanec co možná nejrychleji dosahoval požadovaného výkonu. Z hlediska podniku je cílem adaptace snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, Nový, 2002).

### 3.6.1 Základní fáze procesu adaptace

1. Přípravná fáze zahrnující období před změnami životních a pracovních podmínek, kdy se uchazeč rozhoduje, zda nabídku na pracovní pozici vezme. Například při nespokojenosti na stávajícím pracovišti nebo přihláška do konkurzního řízení, absolvování konkurzu a přijetí.
2. Fáze globální orientace nastupuje počátkem působení nových podmínek, zaměstnanec se s nimi musí seznámit, dochází ke konfrontaci očekávání organizace a pracovníka.
3. Fáze uvědomělé orientace probíhá, když člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života, je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn (Nový, Surynek, 2006).
4. Fáze vpravení se do nových podmínek (tzv. adaptovanost), zvládnutí nových požadavků prostředí je výsledkem procesu adaptace.

### 3.6.2 Pracovní a sociální adaptace

Pracovní adaptací se rozumí potřeba přizpůsobení jedince práci, pracovním podmínkám, očekávanému chování v práci a pracovnímu prostředí. V organizaci jsou již zavedená pravidla, která je nutné dodržovat, nelze očekávat, že nový jedinec v podniku může změnit firemní kulturu. Dochází k postupnému vyrovnávání souboru předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení (Nový, Surynek, 2006). Zároveň pracovní adaptace zahrnuje i zvládnutí změn v práci, ke kterým došlo v důsledku vědeckotechnického pokroku. Dosažená míra adaptovanosti se projevuje ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací.

Sociální adaptace je proces začleňování do sociálních vztahů v rámci skupiny i celé organizační struktury. Vychází z procesu socializace<sup>3</sup>. Výsledkem může být úplné včlenění do nových sociálních podmínek (identifikace, sounáležitost), částečné začlenění nebo nedostatečná sociální adaptace (konflikty, sociální izolace), to může mít za následek odchod zaměstnance z podniku (Bedrnová, Nový, 2002).

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Lze říci, že pracovní proces bývá v praxi jednodušší, neboť máme předpoklady pro danou práci. Přesto, aby byl průběh adaptačního procesu úspěšný, je nutné zvládnout obě roviny adaptace. Tyto roviny mají

---

<sup>3</sup> Socializace je celoživotní proces, ve kterém se společnost promítá do člověka (Nový, Surynek, 2006).

závažné důsledky pro stabilizaci pracovníka v podniku, pro jeho pracovní spokojenost, pro jeho výkonnost. Proto je nutné tyto procesy řídit (Bedrnová, Nový, 2002).

### **3.6.3 Řízení adaptačního procesu**

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty (Bedrnová, Nový, 2002):

- Aspekt pracovníka se zaměřuje na osobní rozvoj, pracovní spokojenost, uspokojování potřeb a požadavků.
- Aspekt organizace se soustředí na soulad mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce, rychlé zvládnutí požadovaného výkonu, identifikace s pracovní skupinou a podnikem.

Subjekty řízení adaptačního procesu jsou řídicí pracovníci, pracovníci personálního útvaru a popřípadě garanti. Garant je osoba, která pracuje v podniku již delší dobu a dočasně pomáhá novému zaměstnanci s pracovními úkoly i s orientací v podniku. V praxi se používá název mentor nebo konzultant.

Objekty řízení adaptačního procesu tvoří z největší části nově příchozí pracovníci, dále se sem řadí i pracovníci, kteří se vracejí na své původní pracoviště po delší době (ženy po mateřské dovolené, muži po vojenském výcviku nebo pracovníci po delší nemoci). Adaptační proces nastává i tehdy, dochází-li ke změně pracovního zařazení v rámci organizace.

### **3.6.4 Postup adaptace nově příchozích zaměstnanců**

1. Prvotní seznámení pracovníka s organizací. Nově příchozí pracovník by měl být seznámen s historií podniku, činností podniku, jeho úspěších, měl by získat informace o cílech podniku, firemní kultuře v organizaci. Řadíme sem například informace získané z pohovoru, různé informační a propagační materiály.
2. Seznámení pracovníka s pracovištěm, jeho prací včetně pracovních podmínek, představení skupině spolupracovníků, vedoucím, představení adaptačního plánu, popř. garanta.
3. Seznámení pracovníka s provozem podniku nastává jen v případě, obsazuje-li se vyšší pracovní pozice např. v TOP managementu, tzv. vstupní rotace, kdy nový pracovník prochází všechny části podniku.

Proces adaptace začíná od prvního kontaktu s uchazečem o dané pracovní místo. Kandidáta je potřeba udržet v komunikační lince. Riziko nastává během doby od výběru do nástupu. V této době může pracovník hledat jiného zaměstnavatele, pro kterého se nakonec rozhodne. Pokud člověk odejde z podniku během adaptace, organizace přijde o peníze, energii, čas a v některých případech i o dobré jméno firmy (Morawitzová, 2017).

### **3.6.5 Nástroje adaptačního procesu**

1. Zásady zkušební doby spočívají ve vymezení konkrétní délky, která činí tři měsíce a u vedoucích pracovníků a státních služeb až šest měsíců (zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce). Zkušební doba ne vždy odpovídá délce adaptace, přesto se řadí do adaptačního plánu. Během zkušební doby se bude hodnotit množství a kvalita práce, přístup k práci a jiné aspekty vzhledem k charakteru práce. Po uplynutí zkušební doby nastává vyhodnocení, rozhovor s pracovníkem a závěr, zda nově přijatý pracovník pokračuje či skončí.
2. Typový adaptační program může být součástí organizačních předpisů, upravuje jednotlivé etapy zařazování pracovníka. Jedná se o soubor opatření, který podrobně popisuje pracovní zácvek dle druhu vykonávané práce a je určený pro skupinu pracovníků. Považuje se za metodický návod pro zpracování adaptačního plánu individuálních pracovníků. Obsahem může být například provozní školení, pravidla bezpečnosti práce, pravidla hodnocení adaptačního procesu atd.
3. Adaptační plány musí být vytvořené v závislosti na náročnosti a složitosti vykonávané pozice. Sestavuje se přímo pro konkrétního pracovníka. Při tvorbě plánu je třeba respektovat dosažené vzdělání, délku praxe, osobní zvláštnosti pracovníka a přizpůsobit plán jeho přáním a představám (Bedrnová, Nový, 2002).

### **3.7 Motivace pracovního chování**

*„Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav.“* (Nakonečný, 2014).

*„Pojem motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“* (Armstrong, 2015).

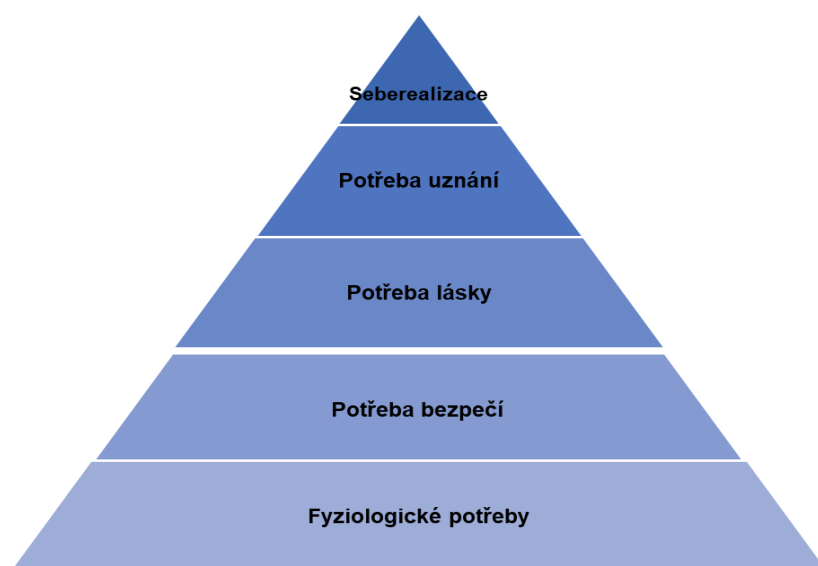
Jedná se o cílově orientované chování lidí. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k získání hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby, popř. naplní jejich přání.

„Motivace je skutečností, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy uvědomované, vnitřní hybné síly tzv. motivy.“ (Bedrnová, Nový, 2002).

Motiv zjednodušeně představuje důvod něco udělat. Nakonečný (Motivace chování, 2014, str. 15) ho označuje za vnitřní pohnutku, na kterou působí nějaká vnější pobídka, která může být motivující, jen když aktivuje nějakou vnitřní pohnutku. Motivace jsou vnitřní podněty působící v psychice člověka, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli (uspokojení potřeby). Potřeba sama o sobě vyvolává stav napětí, který je potřeba odstranit. Jestliže člověk dosáhne vytyčeného cíle, uspokojí tak potřebu, a tím aktivuje jiné motivy. Pokud nenaplní cíl, neuskuteční motivy, tak dochází ke stavu, který se označuje pojmem frustrace<sup>4</sup>.

Základními motivačními zdroji se mohou stát potřeby, návyky, zájmy, postoje, city, pudy, ideály, hodnoty nebo přání. Motivace je vysvětlována pomocí různých teorií, jedna z nejznámějších teorií je Maslowova teorie potřeb, kterou formuloval americký psycholog A. H. Maslow v roce 1954. Podle amerického psychologa existuje pět hlavních kategorií potřeb uspořádané podle významnosti. Obrázek 3 popisuje Maslowovu hierarchii potřeb od nejnižší (fyziologické potřeby) po nejvyšší (seberealizace), které jsou společné pro všechny lidi. V případě uspokojení nižší potřeby se člověk zaměřuje na uspokojení potřeby vyšší (Šikýř, 2016).

Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování

<sup>4</sup> Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti (Bedrnová, Nový, 2002).

### 3.7.1 Pracovní motivace

Pracovní motivací se chápe ten pohled motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, působením na určité pracovní pozici a jí odpovídající pracovní roli, to představuje splnění pracovních úkolů (Bedrnová, Nový, 2002).

Motivace k práci vyjadřuje postoj člověka k práci, k pracovnímu uplatnění a pracovním úkolům. Formuluje podobu jeho pracovní ochoty, která vychází z vnitřních pohnutek osoby, tj. motivů.

#### 3.7.1.1 Typy pracovní motivace

Bedrnová a kolektiv (2002, str. 262) rozlišují dva druhy pracovní motivace:

- a) Motivy související s prací samotnou, tzv. motivace intrinsická. Do té spadá potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba seberealizace. Tyto motivy se uspokojují prací samotnou.
- b) Motivy vyhrazené mimo vlastní práci, tzv. motivace extrinsická. Sem se řadí potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu.

### 3.7.2 Stimulace

Stimulace působí na pracovníka z vnějšku. Jejím cílem je vyvolat v pracovníkovi odezvu v podobě zájmu, či snahy o zlepšování pracovních výsledků (Barták, 2011). Nakonečný (Sociální psychologie organizace, 2005, str. 69) ve své publikaci popisuje, že požadované úkoly mohou být řízeny odměnami a tresty (např. pracovní úkol je spojen se mzdou, prémie nebo sankcí). Motivující účinek odměn a trestů podléhá pravidlu nasycení a deprivace. Stejná odměna po delší dobu ztrácí motivující účinek, to je případ nasycení. Naopak dlouhodobé odnětí odměny vede k jejímu nadhodnocování, to je případ deprivace.

Vedoucí pracovník nemůže na zaměstnance působit přímo, nýbrž prostřednictvím stimulů, které působí změny v jeho motivaci.

Stimulem se rozumí jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, Nový, 2002). Stimuly jsou vnějšími podněty, které působí na psychiku člověka, a tím usměřují jeho jednání k určitému cíli. Uplatněné stimuly fungují na člověka, jen když se setkají s příslušným motivem a zapůsobí na jeho motivaci.

Mezi hlavní stimuly práce neboli to, co může pracovníka motivovat, můžeme zařadit v podstatě vše, co je pro něj významné a co mu může podnik nabídnout.



Univerzální stimuly, které jsou schopné vyvolat motivaci u všech lidí, prakticky neexistují. Nejvíce se k univerzálnímu stimulu přibližuje finanční odměna (Plamínek, 2018). Účelem odměňování je efektivní stimulování zaměstnanců k práci. Odměňování může mít peněžní formu (mzda, plat, prémie, zaměstnanecké výhody) nebo nepeněžní formu (obsah práce, pracovní prostředí, uznání, pochvala, osobní růst) (Armstrong, 2015).

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci zaměstnanců je dobře znát jejich osobnosti, a tím tak vědět, jak je efektivně motivovat.

## **4 Vlastní práce**

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byla vybrána organizace AeroAgency, s. r. o. Praktická část práce se zabývá zhodnocením metod a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání a výběr pracovníků, adaptaci a motivaci pracovníků.

### **4.1 Představení společnosti AeroAgency, s. r. o.**

Jedná se o společnost s ručením omezeným. V roce 2015 požádala společnost o povolení ke zprostředkování zaměstnání, a tím se stala agenturou práce. Společnost sídlí na letišti Václava Havla v Praze. Jejím majitelem a jediným jednatelem, zároveň manažerem celé firmy je paní Mgr. Miroslava Kulhavá.

Předmětem podnikání je přidělování zaměstnanců uživateli, kterým je odbavovací společnost rovněž na letišti v Praze, na základě uzavřené smlouvy. Mezi hlavní činnosti firmy patří nábor nových zaměstnanců. Počet nabíraných lidí se řídí objednávkou od uživatele na počet hodin, které má agentura pokrýt. Plánování školení pro nově přijaté pracovníky, systematické plánování směn zaměstnancům, mzdová agenda, administrativa, vyřizování požadavků uživatele a v neposlední řadě komunikace s orgány letiště V. Havla v Praze.

#### **4.1.1 Charakteristika zaměstnanců**

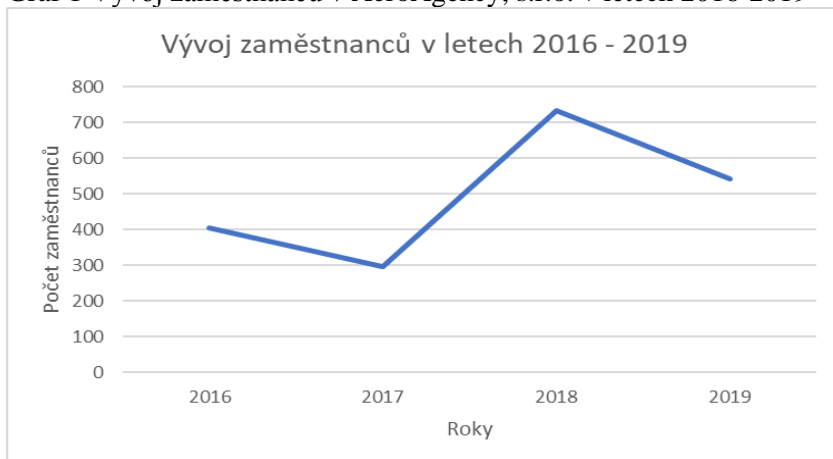
Pracovně-právní vztah mezi zaměstnanci a agenturou práce se uzavírá formou dohody o pracovní činnosti (DPC). Rozsah práce nesmí přesáhnout v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

Agentura práce eviduje k 31.12.2019 celkem 541 zaměstnanců. Provoz kanceláře zajišťuje manažerka, asistentka manažerky, mzdová účetní, asistentka účetní, personalistka a 4 plánovačky směn, které se střídají. Graf 1 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců od roku 2016 do roku 2019.

Vývoj zaměstnanců:

- Rok 2016 celkem 406 zaměstnanců.
- Rok 2017 celkem 298 zaměstnanců.
- Rok 2018 celkem 734 zaměstnanců.
- Rok 2019 celkem 541 zaměstnanců.

Graf 1 Vývoj zaměstnanců v AeroAgency, s.r.o. v letech 2016-2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat AeroAgency, s.r.o.

AeroAgency, s. r. o. vyhledává kvalifikované pracovníky, které dále poskytuje uživateli. Sám uživatel má řadu školicího personálu, který proškolí a formou závěrečného testu vybere úspěšné nové zaměstnance, a to konkrétně na tyto pozice:

- Nakládka/ vykládka zavazadel (řidič B, C, E, neřidič);
- Check-in agent;
- Odmrazování letadel (v zimní sezóně).

Graf 2 znázorňuje procentuální zastoupení zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích. Nejvíce zaměstnanců je na pozici nakládka/ vykládka zavazadel.

Graf 2 Pracovní pozice v AeroAgency, s. r. o.



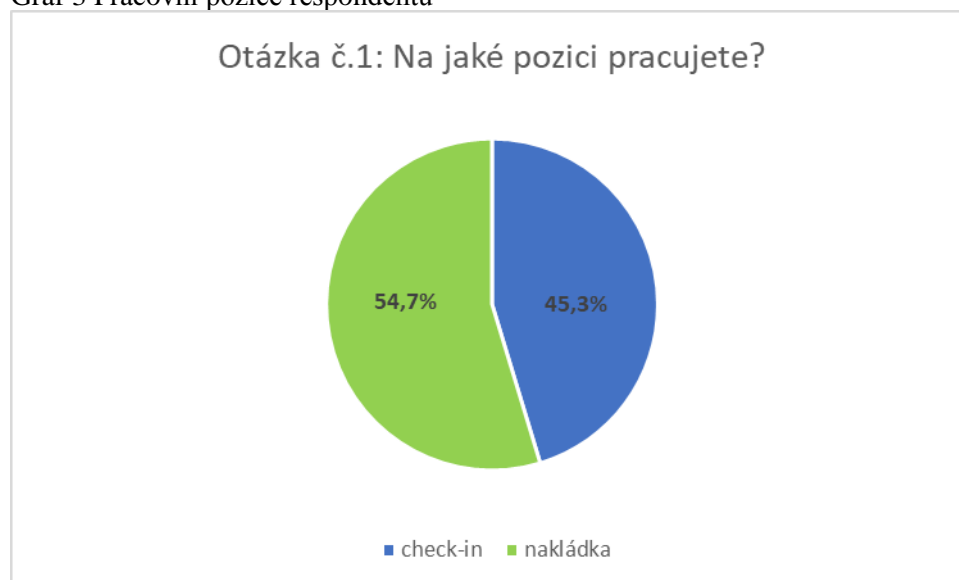
Zdroj: Interní dokumenty AeroAgency, s.r.o.

## 4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Metodou dotazníkového šetření byly sledovány vybrané dílčí personální činnosti ve zvolené organizaci. Jeho obsah se skládá celkem ze 16 otázek, konkrétně ze 14 uzavřených otázek a ze 2 otevřených otázek. První 3 otázky se týkají charakteristiky respondentů, další 4 otázky byly věnovány oblasti nábora zaměstnanců, 3 otázky na adaptační proces a 6 otázek na motivaci zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen autorem práce pomocí internetového nástroje pro tvorbu dotazníků a byl rozeslán prostřednictvím e-mailu zaměstnancům vybrané společnosti v prosinci 2019.

Dotazník byl rozeslán zaměstnancům na pozici nakládka/ vykládka zavazadel a check-in agent, tj. zhruba 370 pracovníků. Dotazník dokončilo a zodpovědělo 128 lidí.

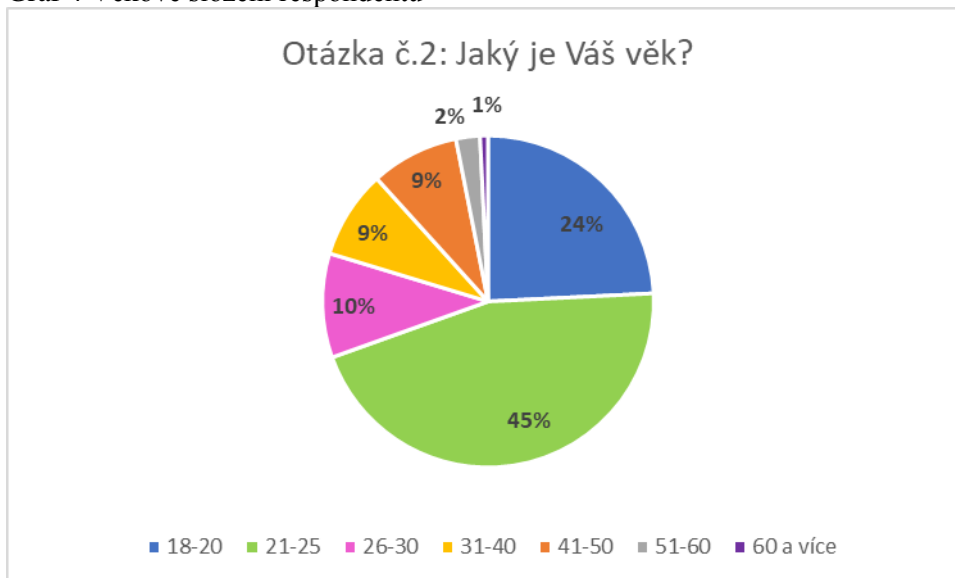
Graf 3 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 3 znázorňuje, že více respondentů je z pozice nakládka/ vykládka zavazadel, konkrétně 70 a z pozice check-in agent o něco méně, konkrétně 58. Návratnost dotazníku z pozice check-in je 38,7% z celkového počtu agentů a z nakládky/vykládky zavazadel pouze 30,7% z celkového počtu řidičů a neřidičů.

Graf 4 Věkové složení respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 4 zobrazuje věkové složení respondentů, mezi nimi převládá věková kategorie 21–25 let, z celkového počtu respondentů je to 45%. Druhá nejpočetnější věková skupina respondentů je 18-20, z celkového počtu respondentů je to 24%. Věková kategorie 26-30 má zastoupení 10%, respondenti ve věku 31-40 a 41-50 reprezentují stejné zastoupení, tj. 9% z celkového počtu respondentů a nad 50 let je zastoupení zaměstnanců velice malé, celkem 3% respondentů.

Z podnikové dokumentace vyplývá, že nejčetnější věkovou kategorií všech zaměstnanců je 18–25 let, z celkového počtu zaměstnanců je to 64%. Z toho plyne, že AeroAgency, s. r. o. cílí především na mladé věkové skupiny.

Graf 5 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

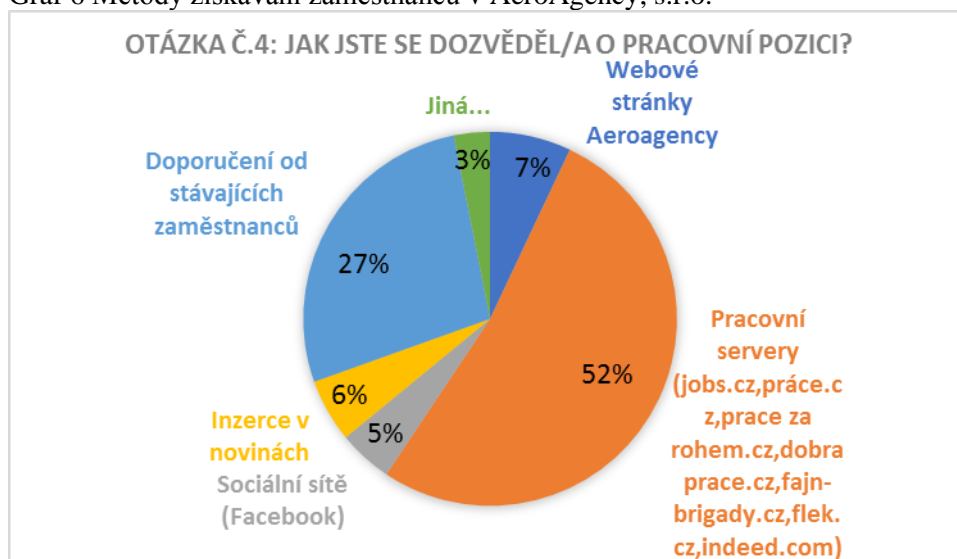


Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z grafu 5 vyplývá, že 69% respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, druhé nejčetnější zastoupení mají pracovníci s vysokoškolským vzděláním, tj. 15%. Stejně zastoupení 7% mají respondenti se základním vzděláním a středoškolským vzděláním bez maturity. Vyšší odborné vzdělání mají 2% respondentů.

Zaměstnanci společnosti AeroAgency jsou z velké části studenti středních a vysokých škol.

Graf 6 Metody získávání zaměstnanců v AeroAgency, s.r.o.



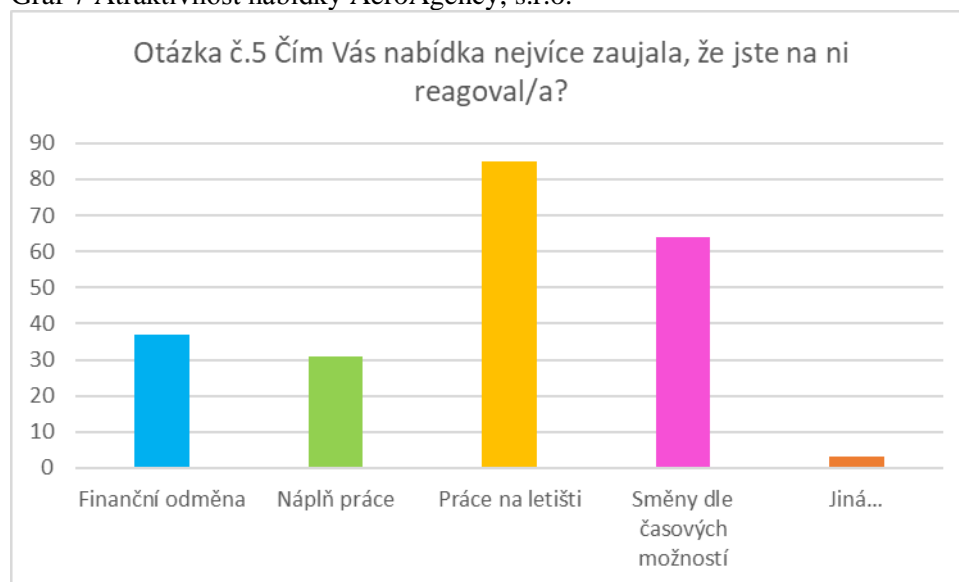
Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Na grafu 6 je znázorněno, kde se respondenti dozvěděli o pracovní nabídce v AeroAgency. 52% respondentů získalo povědomí o brigádě na pracovních

serverech, mezi ně patří hlavně Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem.cz nebo Fajn-brigady.cz. Během náborového období nových zaměstnanců přichází denně až 100 odpovědí z pracovních portálů. 27% respondentů uvedlo, že brigáda jim byla doporučena od stávajících zaměstnanců. 7% respondentů se dozvědělo o brigádě z vlastních webových stránek společnosti, 5,5% si přečetlo inzerci v novinách a pouhých 4,7% respondentů objevilo brigádu na sociálních sítích. Mezi odpovědi „jiná“ patří přechod od konkurence, která byla zmíněna celkem čtyřikrát.

Navzdory věkovému zastoupení zaměstnanců společnosti AeroAgency a dnešní digitální době je procento sociálních sítí velice malé, z toho vyplývá že sociální sítě firmy nejsou efektivně spravovány.

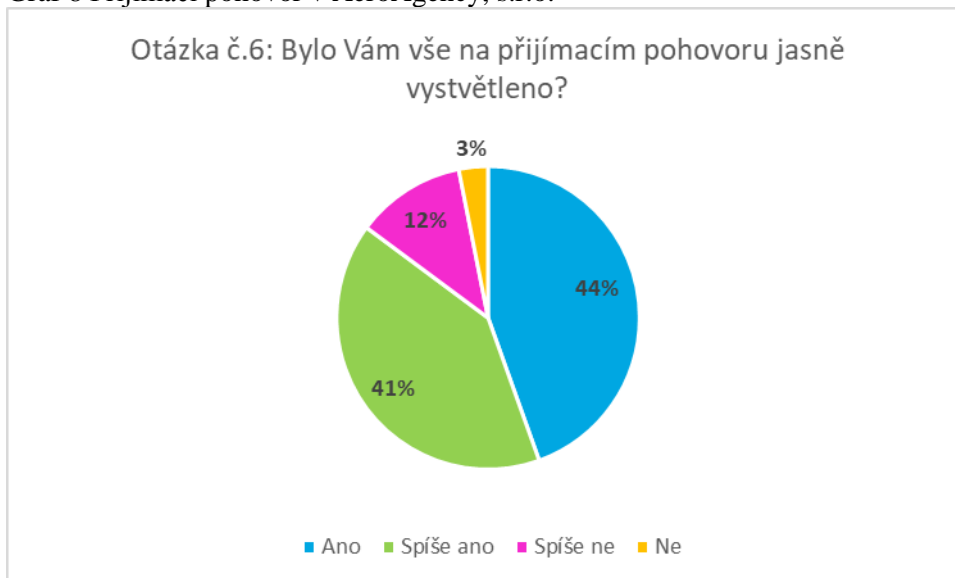
Graf 7 Atraktivnost nabídky AeroAgency, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 7 zobrazuje, čím byla nabídka práce atraktivní pro uchazeče. V této otázce mohli respondenti zvolit jednu nebo více odpovědí. Z grafu 7 je patrné, že uchazeče nejvíce láká práce v prostředí letiště (66%). V AeroAgency pracují hodně studenti při škole nebo lidé, kteří mají vedle brigády hlavní pracovní poměr a pro ně je důležité volit si směny dle svých časových možností. V AeroAgency se směny nepřidělují, nýbrž si je volí zaměstnanci sami, to přilákalo celkem 50% respondentů. Finanční odměna přilákala 29% respondentů. Náplň práce už jen 24%.

Graf 8 Přijímací pohovor v AeroAgency, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 8 popisuje, zda uchazečům na přijímacím pohovoru byly jasně vysvětleny všechny podstatné informace. 44% respondentů uvedlo, že ano. 41% respondentů spíše ano, 12% spíše ne a zbylým 3% respondentů nebylo vše jasně vysvětleno.

Z grafu 8 vyplývá, že na přijímacím pohovoru se uchazeči dozví podstatné informace, které jsou jim převážně jasně vysvětleny. Přesto z první otevřené otázky: „*Prostor pro návrhy a připomínky na zlepšení přijímacího řízení*“ se nejvíce opakovalo, že by se na pohovoru mělo skutečně prověřit, zda na tu práci člověk má, jeho jazykové znalosti či jestli dokáže pracovat s lidmi, to se týká především pozice check-in, kde je znalost anglického jazyka a komunikace s druhými lidmi nutností. Dále by uchazeči chtěli lépe vysvětlit, jak práce reálně probíhá.



Graf 9 Adaptační proces nováčků v AeroAgency, s.r.o.

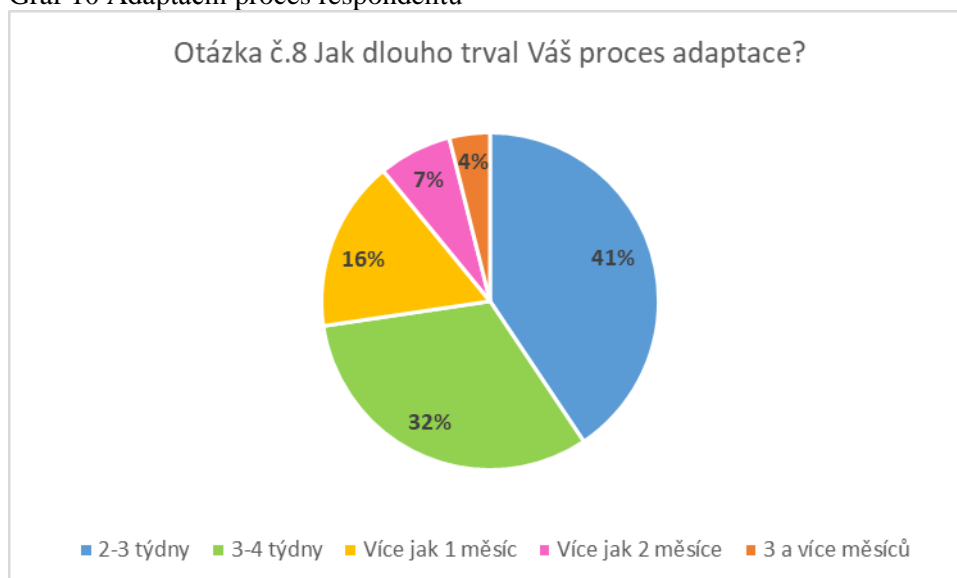


Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 9 znázorňuje, zda noví zaměstnanci měli vždy někoho, kdo jim pomohl v orientaci. 60% respondentů odpovědělo, že většinou měli někoho, kdo jim pomohl se zorientovat, 20% lidí zmínilo, že jen výjimečně a 19% pracovníků vždy mělo někoho, na koho se mohli obrátit.

Z grafu 9 vyplývá, že adaptační proces nováčků je na dobré úrovni, přesto by se dal pomocí různých opatření zlepšit, což by vedlo k větší spokojenosti zaměstnanců.

Graf 10 Adaptační proces respondentů

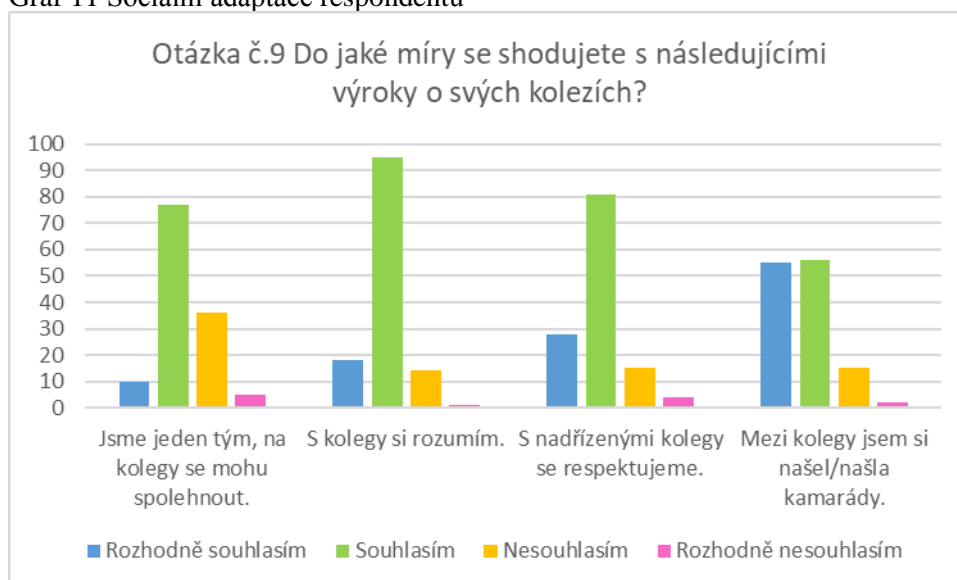


Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 10 zobrazuje adaptační dobu zaměstnanců. Nejvíce respondentů se adaptovalo během 2-3 týdnů (41%), 32% respondentů se přizpůsobilo pracovním úkolům během 3-4 týdnů, o polovinu méně respondentů pak déle jak 1 měsíc, 7% dokončilo svůj adaptační proces po 2 měsících a 4% respondentů se dokázalo přizpůsobit pracovním úkolům a sociálním vztahům až po 3 a více měsících.

Adaptační proces, kdy se jedinec vyrovnává se všemi pracovními úkoly a začleňuje se do sociálních vztahů, na obou pozicích trvá minimálně 3-4 týdny kvůli dlouhému školení, které je nutné absolvovat před nástupem do přímého provozu, respondenti pravděpodobně brali dobu po zaškolení.

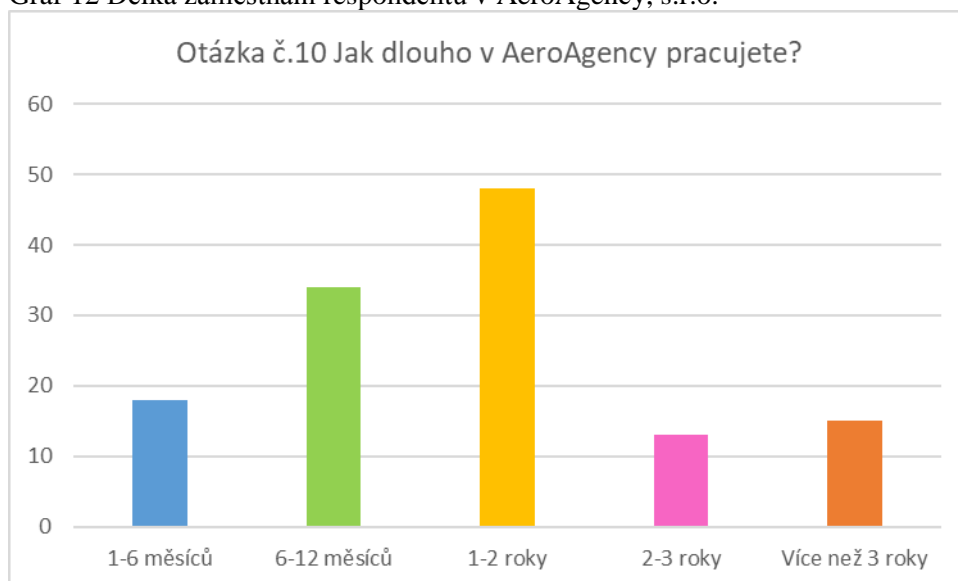
Graf 11 Sociální adaptace respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 11 popisuje sociální adaptaci zaměstnanců, jak si mezi sebou rozumí, zda se na sebe mohou spolehnout, zda se respektují a zda mezi sebou mají přátelské vztahy. Z celkového počtu respondentů, tj. 128 uvedlo 87 respondentů, že souhlasí, že se na kolegy můžou spolehnout, 36 lidí nesouhlasí a 5 rozhodně nesouhlasí. Respondenti převážně uvedli, že si s kolegy rozumí, 11% si naopak s kolegy nerozumí. V práci se podle vzorku respondentů zaměstnanci s nadřízenými kolegy respektují, téměř 15% dotazovaných zodpovědělo, že se s nadřízenými nerespektují. Celkem ze 128 respondentů uvedlo 111 zaměstnanců, že si mezi kolegy našli nové přátele.

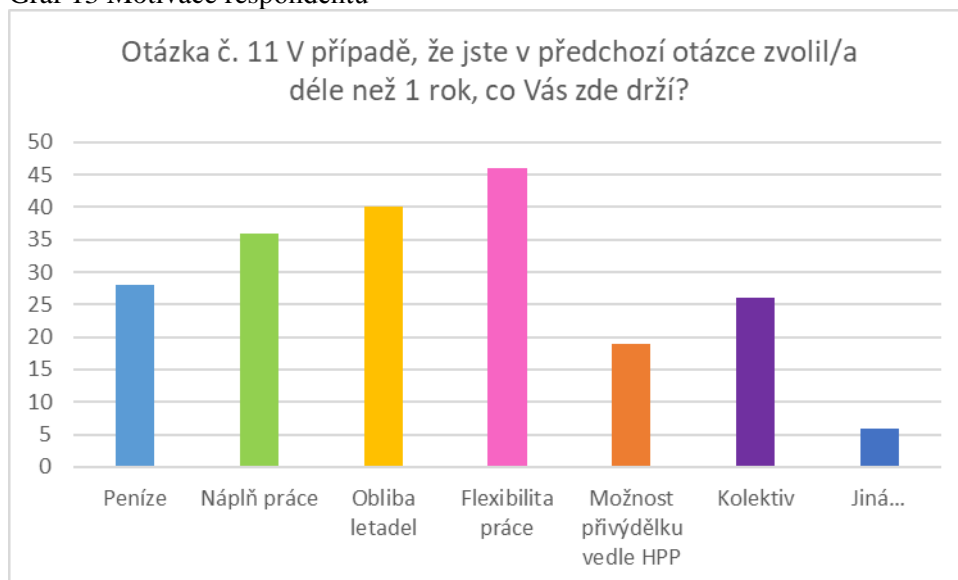
Graf 12 Délka zaměstnání respondentů v AeroAgency, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z grafu 12 lze vyčíst, jak dlouho v AeroAgency respondenti pracují. 38% respondentů pracuje v agentuře 1-2 roky, konkrétně 48. Půl roku až rok v agentuře pracuje 26% (34 respondentů). 14% dotazovaných v AeroAgency pracuje méně jak půl roku, 2-3 roky už pouze 10% lidí a déle jak 3 roky 12% lidí. Tím, že se jedná o brigádu, je stabilita zaměstnanců poněkud náročná.

Graf 13 Motivace respondentů

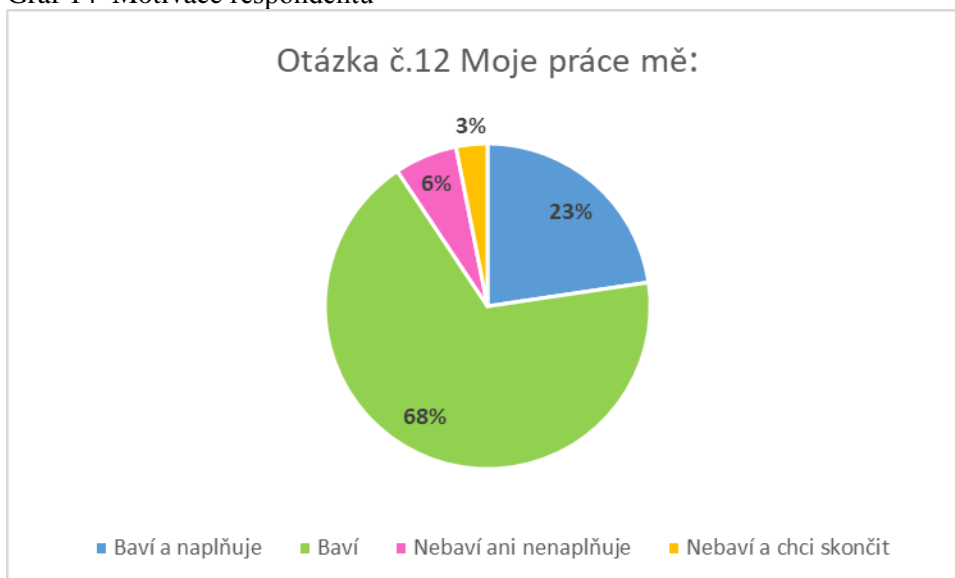


Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 13 reprezentuje skutečnosti, které motivují zaměstnance k práci v AeroAgency. Na otázku odpovídali pouze ti zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti déle než 1 rok. Respondenti mohli volit jednu a více odpovědí. Zaměstnance motivuje práce

v AeroAgency především kvůli možnostem volit si směny dle svých časových možností (zvoleno 46krát), 40krát byla uvedena obliba letadel, samotná náplň práce byla zvolena 36krát, čtvrté v pořadí jsou peníze (zvoleno 28krát) a o něco méně pak kolektiv nebo možnost přivýdělku vedle HPP.

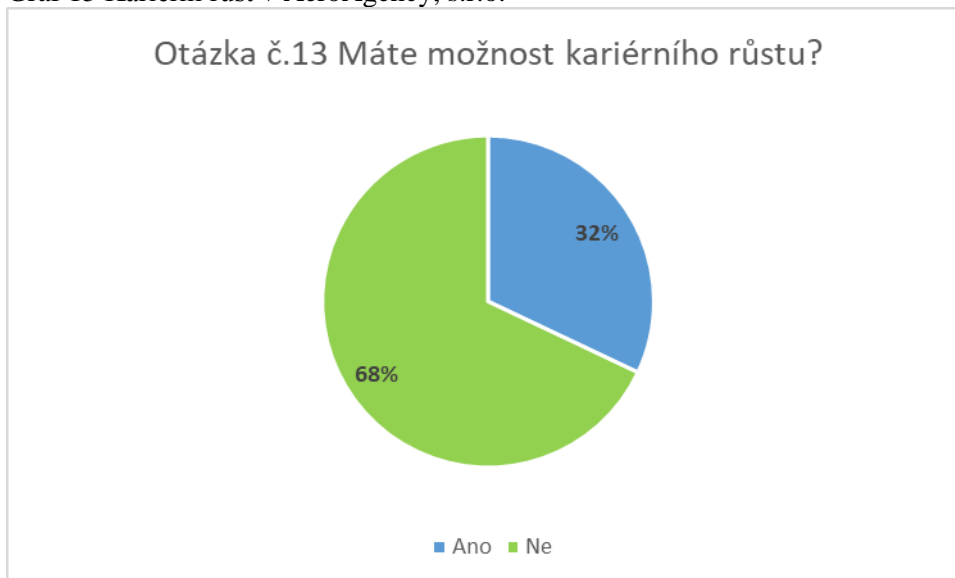
Graf 14 Motivace respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z grafu 14 lze vidět, zda práce zaměstnance baví a je tak možné je motivovat. 68% respondentů uvedlo, že je práce baví a 23% respondentů dokonce práce naplňuje. 6% lidí, uvedlo, že je práce nebaví ani nenaplňuje a 3% respondentů chce dokonce svůj pracovní poměr ukončit.

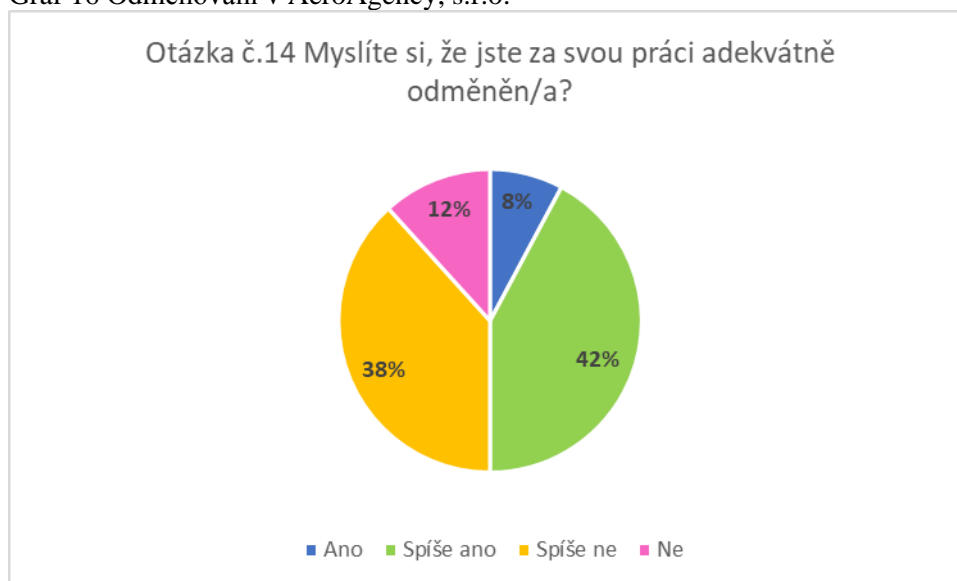
Graf 15 Kariérní růst v AeroAgency, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Graf 15 znázorňuje povědomí o možnostech kariérního růstu na obou pozicích. Pouhých 32% lidí si myslí, že má možnost kariérního růstu, zbylých 68% tuto možnost nevidí. Nemít možnost rozvoje bývá často demotivující. Přitom společnost AeroAgency nabízí řidičům držícím řidičský průkaz sk. B možnost rozšířit si řidičské oprávnění. Při vyšší kvalifikaci mají vyšší hodinovou sazbu a nabízí jim přednostně v zimní sezóně možnost odmrazování letadel, kde můžou získat další zajímavé zkušenosti a kompetence nebo se můžou stát vedoucími letadel a školiteli. Na pozici check-in si můžou agenti bezplatně rozšiřovat znalost odbavovacích systémů, popřípadě z nich můžou být supervizoři a dohlížet na ostatní.

Graf 16 Odměňování v AeroAgency, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Komentář: Z grafu 16 lze vyčíst, zda si zaměstnanci myslí, že jsou či nejsou adekvátně odměňováni za vykonávanou práci. Pouze 8% respondentů si myslí, že jsou za svou práci adekvátně odměněni, 42% si myslí, že spíše ano, 38% usuzují, že za svou práci spíše nejsou přiměřeně odměněni a 12% se domnívá, že práce neodpovídá jejich odměně.

Z druhé otevřené otázky „*Co by Vás dokázalo v práci motivovat?*“ bylo zjištěno, že zaměstnanci by uvítali nejčastěji více peněz, finanční odměny. Motivoval by je lepší přístup vedení ze strany uživatele, chtějí možnost kariérního růstu, adekvátní odměny dle zodpovědnosti a kvalifikace. Chybí jim pochvala, ocenění či podpora od nadřízených pracovníků. Dále bylo zmíněno zavedení více směn pro zaměstnance agentury, pořízení lepší techniky na pracoviště, celoroční prémie, péče o dlouhodobě stávající zaměstnance, benefity např. slevy na letenky, lepší přístup k adaptaci nováčků apod.

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Po analyzování výsledků dotazníkového šetření bylo navrženo doporučení k realizaci ve čtyřech oblastech:

1. Získávání zaměstnanců.
2. Výběr zaměstnanců.
3. Pracovní a sociální adaptace zaměstnanců.
4. Motivace zaměstnanců.

### **5.1 Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti získávání zaměstnanců**

Získávání pracovníků probíhá prostřednictvím různých metod, nejvíce uchazečů mělo povědomí o brigádě z pracovních serverů. AeroAgency, s. r. o. vystavuje inzerát celkem na osmi pracovních serverech. Denně tak chodí až 100 odpovědí od uchazečů. Úkolem personalistky je kontaktovat všechny uchazeče, projít s nimi podmínky a podstatné informace o brigádě a domluvit si se zájemci schůzku. Tento postup je poněkud časově i finančně náročný. Vzhledem k malé informovanosti uchazečů ze strany uveřejněné nabídky práce dochází k unáhlenému zájmu a kvůli dlouhé časové prodlevě mezi odpovědí na inzerát a kontaktování uchazeče dochází často k odrazení uchazečů.

Doporučení k realizaci v oblasti získávání pracovníků se týká struktury inzerátu. Dle názoru autora by lépe sestavený inzerát vedl k zefektivnění přijímacího řízení. Detailněji rozepsat dobu nástupu, náročnost i časové ohraničení školení, zlepšit celkový vzhled inzerátu. Správně sestavený inzerát má přilákat vhodné uchazeče.

Dílním doporučením je zveřejnění nabízených pozic prostřednictvím sociálních sítí. Nabídku volných míst sdílet pravidelně, zmínit detailní popis a přidat video k pracovní pozici. Z podnikové dokumentace AeroAgency, s.r. o. vyplývá, že cílovou skupinou jsou lidé ve věku 18-33 let. Tato skupina lidí se pohybuje na sociálních sítích, proto se autor domnívá, že by tato cesta byla efektivní a vedla k zajištění pracovní síly.

Na trhu práce má vybraná společnost svoje konkurenty, mezi nimi se musí zviditelnit a zaujmout uchazeče. Toho může docílit například pomocí videí k nabízeným pozicím, které mohou udělat zaměstnanci firmy tzv. videoinzerát.

Autor práce zároveň doporučuje, aby firma dělala reporting o metodách získávání zaměstnanců, a tím zjistí, které metody jsou efektivní, a do kterých se vyplatí investovat.

### **5.2 Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti výběru zaměstnanců**

Výběr pracovníků je založen na prověření úřadem civilního letectví a získání dokladu o spolehlivosti. Každý pracovník se zúčastní dlouhého školení, které je zakončeno závěrečným testem a praktickou částí školení. Z podnikové dokumentace společnosti vyplývá, že školení úspěšně dokončí zhruba 40 % přijatých pracovníků. Školení hradí agentura a je zaměstnancům propláceno.

Autor navrhuje v oblasti výběru pracovníků zařadit metody výběru, které prověří skutečné znalosti a schopnosti uchazečů dříve, než nastoupí na školení a podepíší dohodu o pracovní činnosti. Z ekonomického hlediska je přijatelnější varianta, že uchazeč projde nejdříve výběrovým řízením a poté se přihlásí na školení, které je na náklady firmy. Administrativní úkony spojené s nástupem do firmy stojí čas zaměstnance společnosti.

Pro ověření znalostí na pozici check-in agent, autor doporučuje testování z anglického jazyka, u cizinců z českého jazyka. Pro obě pozice je vhodnou metodou výběru osobní dotazník a strukturovaný rozhovor, kde se ověří, jak uchazeč splňuje kladené požadavky na pozici, zda je schopný pracovat v kritických časech, jak zvládá práci v týmu, co by dělal v kritických situacích apod.

Výběrové řízení je oboustranný proces a uchazeč také potřebuje čas na zvážení nabídky. V případě, že se uchazeč osvědčil a jeho zájem trvá, následuje informování uchazeče o přijetí, přihlášení na školení, administrativa spojená s výkonem práce na letišti, vypracování a podepsání smlouvy.

### **5.3 Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti pracovní a sociální adaptace zaměstnanců**

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že je adaptační proces na dobré úrovni. Každý zaměstnanec prochází adaptačním procesem vzhledem k typu adaptačního programu. Školení ve vybrané organizaci zajišťuje uživatel, nikoliv zaměstnavatel. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci zařadili do adaptačního programu více praktických ukázek.

Pracovní adaptace kvalifikovaným pracovníkům trvá zpravidla 3-5 týdnů, během této doby projdou školením a nezbytnou praxí na pracovišti. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření převážně uváděli, že si s kolegy rozumí, mají na pracovišti přátele a respektují se s nadřízenými. Problémem vycházející z analýzy šetření je, že se na sebe pracovníci nemůžou spolehnout, necítí se jako tým. Autor se domnívá, že to může být z důvodu fluktuace, neustále nově přichozí zaměstnanci se navzájem neznají a nevědí, co jeden od druhého očekávat.

Návrhem na změnu v oblasti adaptace pracovníků je vytvoření informační brožury, kterou by obdrželi zaměstnanci při nástupu. Brožura by podle autora měla obsahovat základní informace o společnosti, uživateli, dopravci, informace o lékařské prohlídce, jak funguje elektronická docházka, otisky, informace o plánování směn, jak se omluvit ze směny, jaké mají zaměstnanci možnosti rozvoje, osobního růstu. Brožura by také obsahovala jména a kontakty na důležité osoby pro danou pracovní pozici apod.

Práce v prostředí letiště vyžaduje velké bezpečnostní opatření a pro nové zaměstnance je to hodně informací, které postupně vstřebávají. Informační brožura by novým pracovníkům usnadnila nástup do práce a pomohla se lépe zorientovat.

### **5.4 Zhodnocení výsledků a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců**

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci, kteří jsou v AeroAgency déle než rok, jsou motivováni k práci především kvůli flexibilitě práce, možnosti volit si směny v nepřetržitém provozu, líbí se jim práce v prostředí letiště a samotná náplň práce. Z dotazníkového šetření plyne, že práce téměř všechny baví a značnou část respondentů práce i naplňuje. Kariérní růst je v AeroAgency možný, bohužel zaměstnanci o tom nejsou dostatečně informováni. Přesně polovina respondentů si myslí, že jsou nebo spíše jsou za svou práci adekvátně odměněni, druhá polovina si myslí, že spíše ne nebo ne. Z otevřených otázek, co by zaměstnance dokázalo motivovat, uváděli nejčastěji více peněz, finanční odměny a lepší přístup vedení ze strany uživatele.

Stimulovat zaměstnance při takovém množství je velice náročné, aby mohl nadřízený motivovat své podřízené, musí je dobře znát, to ve společnosti AeroAgency není možné. Ve společnosti se zaměstnanci motivují k tomu, aby brali všechny nabízené směny,



krátké i dlouhé, a pokryli tak nepřetržitý provoz na letišti, aby do práce řádně chodili a svou práci vykonávali rádi a správně.

Doporučení k realizaci v oblasti motivování a stimulování zaměstnanců je zavedení odměňování dle výše odpovědnosti pracovníka. Zvyšovat mzdu nebo poskytovat nárazové odměny těm, co jsou v organizaci déle, například než 2 roky, jejich počet z analýzy dotazníkového šetření výrazně klesl.

Dílčím doporučením je informovat všechny zaměstnance o jejich možnostech rozvoje v rámci organizace. Firmě je doporučeno jednou za určitou dobu informovat zaměstnance, jak plní pracovní úkoly, jak si firma stojí v plnění požadavků od uživatele a své zaměstnance pochválit a podpořit.

## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit metody a postupy vybraných personálních činností ve sledované organizaci AeroAgency, s. r. o. Po nastudování odborné literatury, analýze dotazníkového šetření a přímého pozorování ve firmě navrhnout změny a doporučení k realizaci v oblastech získávání a výběr pracovníků, adaptace a motivace zaměstnanců.

V první teoretické části byly vysvětleny teoretické principy řešené problematiky. V druhé praktické části práce byla charakterizována společnost, analyzovaly se výsledky dotazníkového šetření a následně se výsledky vyhodnotily a navrhla se řešení, které by podle autora vedla k zefektivnění personálních činností.

Bylo zjištěno, že při vyhledávání pracovníků vybraná společnost využívá nejčastěji pracovní servery. Pro získání vhodných kandidátů a eliminování nevhodných kandidátů, autor navrhl změnit strukturu inzerátu, detailněji popsat pozici, zmínit podstatné informace spojené s nástupem do zaměstnání, uvést skutečně potřebné znalosti a dovednosti uchazeče a upravit celkový vzhled inzerátu. Společnost cílí především na mladé věkové skupiny, proto je dalším dílčím doporučením aktivněji vyhledávat zaměstnance na sociálních sítích.

Při výběru zaměstnanců bylo vyzorováno, že společnost nevyužívá žádné metody výběru, uchazeči musí akorát projít prověřením úřadem civilního letectví. Tato skutečnost mnohdy vede k neúspěšnému absolvování školení, které jsou na náklady firmy. Zároveň znevýhodňuje uchazeče, kteří mají skutečný zájem a předpoklady pro danou pozici a to tak, že musí čekat delší dobu na školení, které je omezeno kapacitou místnosti. V některých případech dlouhá doba čekání uchazeče odradí. Dále je přijímání bez výběrových metod spojené s vyšší administrativou, účetní agendou a výstupními formalitami. Návrhem na změnu je zařadit do přijímacího řízení metodu osobního dotazníku, rozhovor a uchazeče na pozici check-in agent prozkoušet z jazykových znalostí pomocí připraveného testu nebo ústně pomocí rozhovoru personalisty s uchazečem.

Po přijetí nového zaměstnance následuje řada nových informací, velká bezpečnostní opatření, zajištění prostředků pro výkon práce a zaškolení. Dle názoru autora by v adaptačním procesu pomohla informační brožura, která by nově příchozím zaměstnancům objasnila veškeré informace spojené s nástupem, s plánováním směn, poskytla by jim důležité kontakty na nadřízené pracovníky atd.

Motivace a stimulace pracovníků ve společnosti AeroAgency je poněkud náročná vzhledem k velkému množství zaměstnanců a vysoké fluktuaci zaměstnanců. Pracovníci vidí největší motivaci v penězích. V rámci motivace bylo navrženo jiné odměňování těch, co mají vyšší odpovědnost nebo jsou v organizaci mnohem déle. Informovat zaměstnance o možnostech rozvoje. Více jak polovina pracovníků si myslí, že nemají možnost postupu, při čemž řidiči si můžou bezplatně rozšířit řidičské oprávnění, nebo se můžou vypracovat na školitele, vedoucího letadla. Check-in agenti si můžou bezplatně rozšířit znalost odbavovacích systémů různých společností nebo se vypracovat na supervizory.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců, metody a postupy*. Praha: Linde Praha, 2010. ISBN 978-80-213-2664-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

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

MORAWITZOVÁ, Sabina. *Adaptační proces: Jak efektivně začlenit nového zaměstnance* [online]. 12.6.2017 [cit. 2019-10-20]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/adaptacni-proces-jak-efektivne-zaclenit-noveho-zamestnance.html>

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. Praha: TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

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

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 987-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan. *Kdy je "správný čas" na zveřejnění nabídky práce?* [online]. 19.6.2017 [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/kdy-je-spr%C3%A1vn%C3%BD-%C4%8Das-na-zve%C5%99ejn%C4%9Bn%C3%AD-nab%C3%ADdky-pr%C3%A1ce-jan-tegze>

ZÁKON č. 262/2006 Sb., zákoník práce

ZÁKON č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti

## 8 Přílohy

### 8.1 Dotazníkové šetření

1. Na jaké pozici pracujete?
  - Check-in agent
  - Nakládka/vykládka zavazadel
  
2. Jaký je Váš věk?
  - 18-20
  - 21-25
  - 26-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51-60
  - 60 a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - Základní
  - Středoškolské bez maturity
  - Středoškolské s maturitou
  - Vyšší odborné
  - Vysokoškolské
  
4. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní pozici v AeroAgency?
  - Webové stránky AeroAgency
  - Pracovní servery (jobs.cz, práce za rohem.cz, práce.cz, fajn-brigady.cz, indeed.com...)
  - Sociální síť (Facebook)
  - Inzerce v novinách
  - Doporučení od stávajících zaměstnanců
  - Jiná...
  
5. Čím Vás nabídka nejvíce zaujala, že jste na ni reagoval/a?
  - Finanční odměna
  - Náplň práce
  - Práce na letišti
  - Směny dle časových možností
  - Jiná...

6. Bylo Vám vše na přijímacím pohovoru jasně vysvětleno?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
7. Prostor pro návrhy a připomínky ke zlepšení přijímacího řízení
8. Jako nováček jsem měl/a vždy někoho, kdo mi pomohl se zorientovat.
- Ano
  - Většinou ano
  - Jen výjimečně
  - Ne
9. Jak dlouho trval Váš proces adaptace?
- 2-3 týdny
  - 3-4 týdny
  - Více jak 1 měsíc
  - Více jak 2 měsíce
  - 3 a více měsíců
10. Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky o svých kolezích?
- Rozhodně souhlasím/souhlasím/nesouhlasím/rozhodně nesouhlasím
- Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.
  - S kolegy si rozumím.
  - S nadřízenými kolegy se respektujeme.
  - Mezi kolegy jsem si našel/našla kamarády.
11. Jak dlouho v AeroAgency pracujete?
- 1-6 měsíců
  - 6-12 měsíců
  - 1-2 roky
  - 2-3 roky
  - Více než 3 roky

12. V případě, že jste v předchozí otázce zvolil/a odpověď déle než 1 rok, co Vás zde drží?

- Peníze
- Náplň práce
- Obliba letadel
- Flexibilita práce
- Možnost přivýdělku vedle HPP
- Kolektiv
- Jiná...

13. Moje práce mě:

- Baví a naplňuje
- Baví
- Nebaví ani nenaplňuje
- Nebaví a chci skončit

14. Máte možnost kariérního růstu?

- Ano
- Ne

15. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně odměněn/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Uved'te prosím, co by Vás v práci dokázalo motivovat.