

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2016 – 2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Tichá

**Proces získávání, výběru, přijímání a adaptace
zaměstnanců**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Iva Borská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2016–2018

DIPLOMA THESIS

Martina Tichá

**The process of recruiting, selecting, hiring and adapting
employees**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Iva Borská, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

.....

Martina Tichá

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce PhDr. Ivě Borské, CSc. za cenné rady a připomínky, které mi dala v průběhu psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich trpělivost a podporu při studiu.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na analýzu procesu získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Teoretická část se zaměřuje na charakteristiku současného pojetí managementu lidských zdrojů, procesy personálního plánování a vytváření pracovních míst. Konec teoretické práce se zabývá analýzou získávání, výběru, přijímání a adaptací zaměstnanců a využití personální andragogiky v těchto procesech. Praktická část se zabývá dotazníkovým šetřením, na základě kterého se budou formulovat závěry a doporučení ke zvýšení efektivity a kvality procesů.

Klíčová slova

Adaptace, management lidských zdrojů, personální andragogika, personální management, přijímání, výběr, získávání.

Annotation

The diploma thesis is focused on the analysis of the process of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees. The theoretical part is focused on the characteristics of the current concept of human resources management, process of personnel planning and providing of new jobs. The final part deals with the analysis of recruitment, selection, hiring and adaptation of employees and utilization of personnel andragogy in these processes. The practical part analyzes survey data, based on them were proposed conclusions and recommendations for increasing the efficiency and quality of solving processes.

Keywords

Adaptation, hiring, human resources management, personnel andragogy, personnel management, recruitment, selection.

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Management lidského faktoru	10
1.2 Řízení lidských zdrojů a strategie řízení lidských zdrojů	12
1.3 Personální práce a její role v organizaci	16
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A VYTVÁŘENÍ NOVÝCH PRACOVNÍCH MÍST	19
2.1 Plánování lidských zdrojů a personální plánování.....	19
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	25
3 PERSONÁLNÍ ANDRAGOGIKA A JEJÍ VYUŽITÍ V PROCESECH ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE	30
3.1 Získávání zaměstnanců	31
3.2 Výběr zaměstnanců.....	37
3.3 Přijímání zaměstnanců.....	42
3.4 Adaptace zaměstnanců.....	43
3.5 Využití personální andragogiky.....	45
PRAKTICKÁ ČÁST	48
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	48
4.1 Vymezení cíle a hypotéz.....	48
4.2 Metoda výzkumu	50
4.3 Výsledky výzkumu	51
4.4 Interpretace výsledků.....	69
4.5 Závěrečná shrnutí a doporučení	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	79
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude zabývat analýzou procesu získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Téma bylo vybráno na základě zájmu autorky o obor personalistiky, kterému by se chtěla v budoucnosti věnovat. Práce se zaměří na získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců, pro získání teoretického přehledu o této činnosti a díky praktické části přehled o tom, jak takové procesy probíhají ve společnosti. Cílem je zjistit údaje a postoje o problematice tohoto procesu. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců jsou nejdůležitějším bodem pro dobrý rozvoj a úspěch firmy, splnění strategií a cílů firmy.

Pro rozvoj a fungování firmy a splnění cílů firmy je důležité zaměřit se na lidské zdroje a lidský kapitál. Proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců jsou důležitou činností, které by se mělo věnovat více pozornosti. Tento proces je důležitý pro výběr lidí, kteří budou mít takové znalosti, schopnosti a dovednosti, které budou ovlivňovat celkový chod společnosti. Tímto procesem by se mělo dosáhnout výběru správných lidí, na správné místo, kteří budou splňovat všechny kvalifikační a odborné předpoklady. Je také důležité zaměřit se na povahové rysy, pro lepší adaptaci do pracovního kolektivu.

Tímto procesem by se mělo zamezit odchodu zaměstnanců na začátku pracovního poměru z důvodu nespokojenosti, špatné adaptace, nesprávně prezentované náplni práce a nepřiměřené mzdě, zaměstnaneckým výhodám, benefitům a dalším.

Součástí je také adaptace zaměstnanců, která je důležitá pro úspěšné zařazení nového zaměstnance do kolektivu a do pracovního procesu.

První část teoretické práce se bude zabývat charakteristikou současného pojetí managementu lidských zdrojů, který zahrnuje charakteristiku základního pojmu managementu lidského faktoru a řízení lidských zdrojů. Dále tato část bude rozebírat strategii řízení lidských zdrojů a personální práci obecně. Druhá část bude zaměřena na procesy personálního plánování a vytváření pracovních míst. Poslední část bude rozebírat jednotlivé procesy a využití personální andragogiky v těchto procesech.

Na základě teoretických poznatků z odborné literatury a empirických poznatků odhalit případné nedostatky a navrhnout opatření a změny andragogické povahy ke zvýšení efektivity a kvality řešených procesů.

Praktická část bude zaměřena na výzkum ve společnosti, s cílem zjistit údaje o problematice řešených procesů. Bude použit dotazník, který bude sestavený tak, aby výsledky mohly potvrdit nebo vyvrátit tři hypotézy stanovené na začátku této práce. Byly stanoveny tři hypotézy. První hypotéza předpokládá, že zaměstnanci na svých pracovních místech vykonávají práci, která zcela odpovídá jejich kvalifikaci. Druhá hypotéza předpokládá, že zaměstnancům zcela odpovídá náplň práce jejich představám a vstupním informacím. Třetí hypotéza předpokládá, že zaměstnanci byli spokojeni s průběhem výběrového řízení, přijímacího řízení a adaptace na svém pracovním místě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální management (personální řízení) a management (řízení) lidských zdrojů má v literatuře mnoho různých definic. V literatuře jsou tyto pojmy synonyma, v některých oblastech jsou tyto pojmy odlišné.¹ Úspěšnost společnosti nezávisí pouze na umění lidí využívat znalosti a zkušenosti na určitém pracovním místě, ale lidé musí také chtít a moci využívat jejich potenciál.² Úspěšnost společnosti v dnešním globalizovaném světě spočívá na schopnosti manažerů dobře motivovat a podněcovat pracovníky k lepšímu výkonu a dobře s nimi vycházet. Dlouhodobě se zaměřuje na získávání a udržení zaměstnanců, které je také potřeba rozvíjet, musí se využívat potenciálu lidí a brát ohledy na jejich potřeby, zájmy v souladu se zájmy společnosti. V dnešní době plné technologií je těžké najít zaměstnance s požadovanou kvalifikací a znalostmi a je nutné ho po nástupu do společnosti naučit odpovídajícím znalostem a dovednostem. Počítat je třeba se změnami jednotlivých pozic a požadavků pracovního místa a také potřeb a očekávání zaměstnanců.³

1.1 Management lidského faktoru

Management lidských zdrojů je jednou z částí managementu lidského faktoru. Dalšími částmi managementu lidského faktoru je management lidského kapitálu a personální management. Všechny tři části jsou vzájemně propojené a vzájemně se překrývají. Každá z jednotlivých částí i přes společné znaky, mají odlišné přístupy, vědní oblast i oblast praxe.⁴

¹ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 51. ISBN 80-7357-046-7.

² BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010, s. 17. ISBN 978-80-87197-35-6.

³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 211. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 15. ISBN 978-80-7452-038-9.

Management (řízení) lidských zdrojů se dá vymezit jako „*součást metod managementu, využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji, vstupujícími do organizace*“.⁵ Cíle managementu lidských zdrojů vycházejí ze strategií a politiky organizace. Zahrnují přístupy k výběru lidí, prolínání strategií a politik, přijímání lidí a adaptaci na změny.

Management lidského kapitálu je také součástí metod managementu, kde se využívá člověk jako kapitálová složka ekonomické činnosti a navazuje na lidské zdroje. Cílem managementu lidského kapitálu je zaměřit se na lidský kapitál a jeho jednání, chápání, měření, posuzování, hodnocení a dobrého rozložení a nasazování na správná místa v organizaci.⁶ Řízení lidského kapitálu je propojené s řízením lidských zdrojů. Lidský kapitál tvoří zaměstnanci, kteří mají určité schopnosti, dovednosti a znalosti. Je schopný se nějakým způsobem formovat například učením se, změnami a různými inovacemi. Na lidském kapitálu závisí celková úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti. Pro zajištění konkurenceschopnosti firmy pomocí lidského kapitálu je třeba, aby společnosti do lidského kapitálu investovaly a měly tak zaopatřené kvalifikované pracovní síly. Zahrnuje to také správné získávání a výběr pracovníků podle přísných a pečlivých postupů.⁷

Personální management je měkčí podoba řízení lidských zdrojů. Vztahuje se k jednotlivým procesům komunikace, participace, motivováním, organizováním a získáváním lidských zdrojů. Je součástí metod managementu a personálních činností. Cílem personálního managementu je využívání veškerých personálních činností a procesního přístupu.⁸

⁵ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 21-22. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁶ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 22-23. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 23-24. ISBN 978-80-7452-038-9.

1.2 Řízení lidských zdrojů a strategie řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako ústřední, vyšším managementem řízenou strategickou aktivitu, kterou management jako celek rozvíjí, vlastní a předkládá, aby podporovala a prosazovala zájmy organizace, které slouží.“⁹

Řízení lidských zdrojů je nejnovějším a modernějším pojmem pro personální práce. Je považováno za základ pro řízení celé společnosti. Do popředí vystupuje význam člověka jako lidská pracovní síla, která pomáhá společnosti být konkurenceschopná. Řízení lidských zdrojů od personálního řízení odlišuje zejména třemi znaky a to *„strategickým přístupem k personální práci a všem personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace a personální práci, která přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků“*.¹⁰

Pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení mají vyjadřovat celkový proces řízení lidí ve společnosti. Řízení lidských zdrojů lze zařadit do systému, který na sebe logicky a promyšleně navazuje. Do tohoto systému lze zařadit filozofii, strategii, politiku, procesy, praxi a programy v oblasti lidských zdrojů. Filozofie lidských zdrojů zahrnuje základní hodnoty a principy, které jsou podstatné při řízení lidí. Strategie lidských zdrojů je důležitá pro udání směru v oblasti řízení lidí. Politika nám pomáhá uplatňovat a realizovat uvedené základní hodnoty, principy a strategie v jednotlivých oblastech. Procesy slouží k uskutečňování strategie a politiky lidských zdrojů. Praxe obsahuje neformální přístupy a programy pomáhají realizovat strategie, politiku a praxi v oblasti řízení lidských zdrojů.¹¹ Každá společnost má pro jednotlivé personální činnosti svou politiku. To znamená, že pro získávání, výběr, přijímání, adaptaci, vzdělávání a rozvoj může mít politiku odlišnou. Odlišujeme politiku psanou, je napsán dokument, kde je

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 35. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN: 978-80-7261-168-3.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

souhrn všech oblastí v personálním řízení nebo může být napsán dokument ke každé jednotlivé činnosti. Nepsaná politika je vynucená a prosazovaná vedením.¹²

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zejména úspěšně plnit stanovené cíle prostřednictvím lidí. Plnění cílů je důležité v oblasti efektivnosti organizace, kdy stanovené postupy vytvářejí zásadní schopnosti. Tyto schopnosti jsou klíčové pro konkurenceschopnost společnosti. Cílem strategie řízení lidských zdrojů je zlepšování efektivnosti organizace pomocí programů a postupů v oblasti řízení lidí a talentů.¹³

Řízení lidských zdrojů lze rozlišit na tzv. tvrdou a měkkou podobu. Tvrdá podoba se vyznačuje důrazem na lidi jako významný zdroj, který se musí získávat a rozdělovat tak, aby z toho společnost měla co největší užitek a získala tak konkurenční výhodu. Měkká podoba řízení lidských zdrojů zdůrazňuje zejména komunikaci, vedení a motivaci lidí. S lidmi by se mělo jednat tak, aby zůstali společnosti, ve které pracují, oddaní a věrní. Lidé by ve společnosti měly být vysoce ceněni. Měkká podoba zapojuje zaměstnance do rozhodování i spoluodpovědnosti.¹⁴

Strategické řízení lidských zdrojů závisí na zvolené strategii, prioritách a postupech řešení, podporování výkonnosti a motivace zaměstnanců pomocí vytvářených nástrojů. Při zvolení strategie řízení lidských zdrojů se bere ohled na všechny personální činnosti. V případě nutnosti se uplatňují změny v řízení a v rozdělování pravomocí a odpovědnosti, pro zlepšování znalostí a dovedností pracovníků.¹⁵ Strategické řízení lidských zdrojů je souhrn plánů, záměrů a rozhodnutí společnosti, které mají podobu systému lidských zdrojů, kam patří politika, programy a praxe, která zahrnuje získávání, výběr, vzdělávání, rozvoj, odměňování, pracovníků a dalších činnosti.¹⁶ Vždy vyplývá

¹² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 120. ISBN 978-80-7400-347-9.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 30. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 59. ISBN 978-80-7452-038-9.

¹⁵ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 211-212. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

z personální strategie společnosti a znamená určitou aktivitu, a úsilí, na základě kterých se zaměřuje na dosažení určených cílů.¹⁷

Předpokladem je, že se organizace udrží v proudu změn a bude rozvíjet a podporovat týmovou spolupráci zaměstnanců, zamezí vzniku nových nejistot a obav, bude podporovat řízení lidí a nastavovat nové hodnoty.¹⁸

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je směřovat k provázaným a praktickým postupům a programům spolu s potřebami společnosti. Mělo by poskytovat postupy úspěšného jednání¹⁹

Na řízení lidských zdrojů působí různé **faktory**, mezi které patří například velikost firmy, finanční podmínky, podnikatelská strategie, technologie, podniková kultura a styl řízení.

Velikost firmy může být malá, střední nebo velká. V malé společnosti, kde je spíše rodinné prostředí, se kontroluje, zda je personální situace stabilní a řízení lidských zdrojů a řízení firmy je bráno jako celek. U středních firem je přijatelnější řízení lidských zdrojů oddělit od personálního oddělení a je třeba zajistit více specialistů. U velkých firem je důležitá role odborníků v jednotlivých odděleních a útvech.

Jestliže společnost nemá dostatečné finanční podmínky, ovlivňuje to i personální útvar, ale tento vliv nemusí být podstatný. Největší vliv by mohl být znatelný zejména v personálních činnostech, konkrétně při přijímání nových zaměstnanců.

Strategie patří mezi nejdůležitější faktory, které působí na řízení lidských zdrojů. Strategie má za úkol stanovit dlouhodobé cíle a směry, které jsou důležité pro další rozvoj společnosti.

Technologie ovlivňují personální management velmi výrazně a to hlavně v počtu zaměstnanců ve společnosti. Záleží na jejich kvalifikacích, znalostech, dovednostech

¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN: 978-80-7261-168-3.

¹⁸ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 150. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

a schopnostech. Integraci zaměstnanců s novými technologiemi zajišťuje organizační struktura firmy, na kterou se přesouvá hlavní pozornost.

Podniková kultura obsahuje hodnoty a normy, které uskutečňují strategie firmy. Vede k dosažení určených cílů firmy a rozvoji zaměstnanců.

Styly řízení, které prosazuje podniková kultura do praxe, preferují základní hodnoty. Mezi hodnoty je možné zařadit stanovení konkurenčních cen podle potřeb zákazníků, vedení zaměstnanců k přebírání iniciativy a vyhledávání správných zaměstnanců na správná místa.²⁰

Před řízením lidských zdrojů stojí mnoho problémů, které vyžadují aktivní přístup pro jejich řešení. Mezi problémy patří jako první globalizace. Globalizace má své pozitivní i negativní stránky. Globalizace nám umožňuje propojení mezinárodního trhu, včetně trhu práce. Umožňuje nám rychlejší přísun nových informací, znalostí i technologií. Jednou z negativních stránek je zneužití ekonomiky, kdy se rozrůstá pohyb pracovních sil a ztrácí se kontrola nad obchodem se službami a zbožím. Dalším problémem je růst významu lidského zdroje ve vztahu k lidskému kapitálu, kdy se díky inovacím význam lidského kapitálu zvyšuje a tím se stává podstatnou složkou kapitálové struktury (struktura lidských zdrojů). Následujícím problémem je růst pracovní síly a kvalifikací, kdy zaměstnanci mohou zastávat i funkci manažera a vlastníka firmy, jen na základě vlastněním akcií. V dnešní společnosti dochází čím dál častěji k prudkým změnám, které způsobují v oblasti lidských zdrojů velké krize. Mezi tyto změny patří politické, sociální a ekonomické zvraty, přírodní katastrofy, různé havárie, ekonomická kriminalita a rozrůstající se terorismus. Posledním velkým problémem je nárůst nové technologie a techniky, která ovlivňuje celý systém v organizaci tím, že vznikají nové požadavky na kvalifikace zaměstnanců a prostředí, ve kterém se nachází.²¹

²⁰ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 54-56. ISBN 80-7357-046-7.

²¹ ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, s. 62-65. ISBN 978-80-7452-038-9.

1.3 Personální práce a její role v organizaci

Fungování společnosti zajistí pouze propojení a shromáždění čtyř základních zdrojů, které je nutné uvést do pohybu a využívat je. Mezi tyto zdroje patří materiální, finanční, lidské a informační zdroje.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám.“²²

Úkolem personálního řízení je dosadit správné lidi na správné místo tak, aby společnost byla schopná dobře plnit své stanovené cíle. K plnění jednotlivých úkolů využívá na sebe logicky navazující funkce, jako je plánování, organizování, motivování, regulace a kontrola. Jednotlivé cíle jsou vymezené firemní a personální strategií. Dlouhodobé cíle jsou stanovené firemní strategií. Personální strategie slouží k rozpracování firemní strategie do různých oblastí, kde lidé využívají ostatní zdroje. Využívání veškerých zdrojů ve firmě je úspěšným krokem pro konkurenceschopnost, také proto je personální management klíčovou oblastí celého řízení.²³ Cíle firmy se tedy musí plnit v oblasti zabezpečování a rozvoji zaměstnanců, pro udržení kvalifikovaných a motivovaných lidí. Dále oceňování zaměstnanců zvyšováním motivace a v neposlední řadě také vytvářet dobré vztahy na pracovišti, kde je třeba udržet produktivitu a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky.²⁴

Personální politika zahrnuje různé metody, nástroje a zásady. Personální politika určuje, jak se bude ve společnosti jednat a přistupovat k řízení lidí. Stanovuje pravidla personálních činností, které pomáhají realizovat personální strategii. Politika směřuje

²² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 80-7261-033-3.

²³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 27-28. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁴ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 27-28. ISBN 978-80-7452-020-4.

k tvoření cílů a norem.²⁵ „Dobře zformulovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.“²⁶

Personální management odpovídá za veškeré personální činnosti, které na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Personální činnosti pomáhají vykonávat personální strategii a zahrnují plánování lidských zdrojů, získávání, výběr, adaptaci, vzdělávání a rozvoj, hodnocení, odměňování, ukončování pracovního poměru zaměstnanců a další činnosti.²⁷

V literatuře jsou personální činnosti rozdělené do různých počtů i různých pojetí. Činnosti na sebe vzájemně navazují a rozdělují se to těchto základních skupin:

- Vytváření a analýza pracovních míst, kde se vytvářejí pracovní úkoly zaměstnanců a zahrnují se do organizační struktury a pracovních míst. Pracovní místa zabezpečují uspokojování potřeb společnosti a zároveň i pracovníků na těchto pracovních místech.²⁸ Analýza představuje a vytváří přehled o odpovědnostech a povinnostech konkrétního pracovního místa, vytváří obraz o volných pracovních místech, informování a nabídek těchto míst.²⁹
- Personální plánování slouží k odhalování potřeb a požadavků zaměstnanců a celé firmy, na základě kterých se plánují personální činnosti.
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců slouží k tomu, aby volná pracovní místa byla obsazena správnými lidmi tak, že se přiláká dostatečné množství vhodných kandidátů, ze kterých se přijme ten uchazeč, které má nejlepší kvalifikační předpoklad k vykonání nabízeného pracovního místa.³⁰
- Hodnocení zaměstnanců určuje, jak kvalitně zaměstnanci vykonávají svou práci a tím jim umožňuje se zamyslet nad dalším profesním rozvojem. Hodnocení

²⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 16-17. ISBN 978-80-247-2497-3.

²⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 13. ISBN 80-7261-033-3.

²⁷ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 27-28. ISBN 978-80-7452-020-4.

²⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 17. ISBN 978-80-247-2202-3.

²⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 45-46. ISBN 978-80-7452-020-4.

³⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 18. ISBN 978-80-247-2202-3.

zaměstnanců slouží společnosti k poznatkům, zda reálně splňuje zvolené strategie a cíle.³¹

- Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru zahrnuje zařazování zaměstnanců na správná pracovní místa, převádění na jinou práci nebo propouštění v případě nesplňování změněných požadavků pracovním místě.
- Odměňování je další personální činností, které ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců a motivuje je k dalším a lepším výkonům. Odměňování může probíhat hmotným a nehmotným způsobem.
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků je podstatné v dnešní společnosti, kde se neustále mění požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti na pracovní místa.³²
- Pracovní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, které mohou ovlivnit pracovní prostředí a tím i cíle společnosti.
- Péče o pracovníky, která se dále rozděluje na povinnou, smluvní a dobrovolnou péči.³³
- Personální informační systém zajišťuje informace o pracovních místech, mzdách a dalších informací o personálních činnostech.
- Průzkum trhu a práce odhaluje nabídku a poptávku pracovních míst a pracovních sil na pracovním trhu.
- Zdravotní péče zahrnuje pravidelné i nepravidelné kontroly zdravotního stavu zaměstnanců.
- A dále jsou to činnosti zaměřené na metody průzkumu zjišťování informací a činnosti zaměřené na dodržování zákoníku práce.³⁴

³¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 77-78. ISBN 978-80-7452-020-4.

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 252. ISBN 80-7261-033-3.

³³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 17. ISBN 978-80-247-2202-3.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 21-22. ISBN 80-7261-033-3.

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A VYTVÁŘENÍ NOVÝCH PRACOVNÍCH MÍST

Plánování má důležitou roli v celém procesu. Bez plánování není zřejmé, kolik pracovníků budeme potřebovat a jaké musí mít předpoklady a požadavky. Vytvářením a analýzou pracovního místa zajistíme pracovní úkoly pro pracovníka a strukturu práce na pracovním místě. Je třeba mít představu o pracovníkovi, který v budoucnu na tomto pracovním místě bude pracovat.

2.1 Plánování lidských zdrojů a personální plánování

Plánování lidských zdrojů (personální plánování) probíhá v každé firmě po celém světě. Pro management je nezbytné plánovat, zejména systematicky. Plánování není jen otázkou u technologií, ale také u lidí samotných a jejich potřeba pro firmu. Je to přirozenou a nedílnou součástí podnikového řízení. Kompletní proces vychází z analýzy trhu práce a situací ve společnosti. Tento proces udává případné změny potřebné k inovacím a obnově.³⁵

Soulad mezi cíli, strategií společnosti a různými představami zajišťuje plánování lidských zdrojů. Pokud strategie není dostatečně zabezpečená lidskými zdroji, je pravděpodobnost, že firma zanikne nebo bude převzatá jinou konkurenční a stabilní firmou.

Základními cíli plánování lidských zdrojů je hlavní prioritou mít zaměstnance a pracovníky v potřebném počtu, kteří budou mít správné dovednosti a předpoklady, budou mít potřebnou praxi, měli by mít dostatečnou motivaci a být loajální ke společnosti. Také by měli být ve správný čas na správném místě a být vždy připraveni k dalšímu odbornému rozvoji a vzdělávání. Všechny tyto prvky zabezpečují další zdroje, a to finanční, časové, technické a další lidské. Plánování lidských zdrojů je nepřetržitý a systematický proces a musí být součástí kompetencí manažerů.³⁶

³⁵ STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky?* Ostrava: Montanex 1994, s. 17-18. ISBN 80-85780-06-2.

³⁶ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců.* Brno: Computer Press 1999, s. 9-11. ISBN 80-722661-4.

Plánování lidských zdrojů zahrnuje shromažďování a následné využívání informací. Na základě těchto informací se rozhoduje o využití lidských zdrojů v personálních činnostech. Rozhoduje se o tom, jakých výsledků lze dosáhnout, jaký cíl stanovit. Plánovací proces lze shrnout do čtyř základních otázek. První otázkou se můžeme ptát, kde aktuálně jsme, kdy posuzujeme aktuální stav řízení lidských zdrojů, zjišťujeme informace, které následně využíváme ke stanovení cílů a návrhu řešení. Sledujeme prostředí a další okolnost a podmínky. Dále se můžeme zamyslet na otázku, jaké máme cíle. Zjistíme, kde se nacházíme nyní a kam chceme v budoucnosti směřovat. Třetí otázka se ptá, jak se dostaneme z jednoho bodu do druhého. Pomáhá nám si vybrat činnosti, které se zaměří na splnění stanovených cílů. Poslední důležitou otázkou je, jak jsme toho dosáhli. Abychom zjistili, zda se nám stanovené cíle podařilo splnit, musíme zhodnotit veškeré výsledky a posoudit je s novými podmínkami a starými cíli. Tento proces otázek je cyklus, který se neustále opakuje.³⁷

Pracovní místa nemusí být dnes stejná jako následující den, protože se situace neustále mění. Pracovní metody se mění a způsobují růst požadavků na získávání nových pracovních sil a lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů zajišťuje naplánování firemních cílů a strategií z dlouhodobého hlediska, aby byla schopna se vyrovnat s budoucími požadavky.³⁸

Plánování lidských zdrojů se rozlišuje na „tvrdé“ a „měkké“. Tvrdé plánování lidských zdrojů si zakládá na kvantitativní analýze a zabezpečuje potřeby v takovém okamžiku, aby byly k dispozici správní lidé ve správném počtu. Měkké plánování se zaměřuje na zabezpečování správných lidí, kteří mají správné postoje a motivaci ke společnosti. Vše se posuzuje dle požadavků na kvalitu a zkoumají se různé vlastnosti. Šetření probíhá mezi zaměstnanci. Šetření a analýza se zakončují plánováním pracovního prostředí, přesným rozvojem dovedností a schopností a uplatňování odměn. Vedou k vytváření také manažerské strategie vysoké oddanosti. Strategie obsahuje zejména přístupy k vytváření flexibility, pracovních míst a úkolů takovým způsobem, aby zaměstnanci

³⁷ MILKOVICH, George, T. a John, W., BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 190-192. ISBN 80-85623-29-3.

³⁸ FOOT, Margaret a Caroline, HOOK. *Personalistika*. Praha, Computer Press 2002, s. 29. ISBN 80-7226-515-6.

byli dostatečně motivováni, spolupracovali a nestresovali se hierarchickým postavením a rozdílnými pracovními podmínkami mezi jednotlivými zaměstnanci. Zvyšuje se jistota stálého zaměstnání, odměny, dobrá firemní kultura a hodnoty, které společnosti dávají stabilitu a zaměření.³⁹

Plánování je časově náročný proces a nikdy nevede k úplně přesným volbám. Důvodů proč plánovat lidské zdroje je mnoho. „*Plánování postihuje vztahy mezi činy a jejich důsledky. Bez něho bychom nebyli schopni zjistit, jaká hodnocení pro nás mají užitek, zda jsme se vydali správným směrem, které naše postupy přinášejí nejlepší výsledky a jakým způsobem skloubit jednotlivé činnosti, aby se vhodně doplňovaly.*“⁴⁰ Pokud by se lidské zdroje neplánovaly, vznikl by chaos. Jednotlivé činnosti mají stanovené své dílčí cíle, ke kterým by se snažily nezávisle dosáhnout. Při formování pracovní síly by se zaměřilo pouze na zaplnění prázdných pracovních míst, místo odměňování by bylo hlavní prioritou mít co nejnižší náklady na mzdy. Do školení by se investovaly minimální výdaje, které by zajistily, že pracovníci by dosahovali standardních výkonů. Takto by to dopadlo, pokud by se plánování lidských zdrojů neuskutečňovalo a nebyly stanovené komplexní a dlouhodobé cíle.

K vytvoření plánu se doporučuje praktický postup, který má několik základních kroků. Nejprve je zapotřebí vytvořit tým, který vytvoří personální plán. Tento tým by se měl skládat ze specialistů, kteří mají na starosti jednotlivé útvary. Vedoucím tohoto týmu je většinou personální manažer. Následuje stanovení hlavních cílů v oblasti investic, změn společnosti, výrobní změny, oblast marketingu a finanční podmínky. Posuzuje se aktuální stav zaměstnanců, vnější okolí podniku (postavení na trhu práce, trendy, možnosti dojíždění do práce), potenciální nabídky pracovních sil (důsledky nabírání a uvolňování zaměstnanců, zaměstnávání doposud nepracujících lidí, výkonnost). Konečný plán by měl mít za výsledek nejlepšího a nejefektivnějšího řízení pracovních sil. Konečný plán obsahuje jednotlivé profese, které se plánují zrušit nebo se budou vytvářet nová pracovní místa, obsahuje různé změny a předpoklady zaměstnanosti,

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 305-306. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁰ MILKOVICH, George, T. a John, W., BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 196. ISBN 80-85623-29-3.

rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, způsoby získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců a uvolňování nepotřebných zaměstnanců.

Plánování by mělo být dlouhodobé, ale to neznamená, že se nemůže plánovat i krátkodobě. Plánování na krátkou dobu se plánuje na půl roku dopředu. Můžeme plánovat také střednědobě a to na 1-3 roky. Dlouhodobé plány je třeba mít na 3-5 let dopředu.

K efektivnímu plánování je možné použít různé metody, které slouží k odhadu pracovníků, které budeme potřebovat. Metody se rozdělují na intuitivní a kvantitativní. Metody intuitivní bývají rychlejší a jedná se o tzv. měkké metody plánování. Předpovídá se potřeba pracovníků, jaké musí mít kvalifikace a předpoklady. Kvantitativní metody potřebují delší přípravu, aby se shromáždila potřebná data. Tyto metody používají matematiku a statistiku k dosažení předpokladů. Tato metoda je velmi složitá, proto se moc často nevyužívá.⁴¹ Mezi intuitivní metody patří metoda delfská, kaskádová a metoda manažerských odhadů. Delfská metoda je nazývaná také expertní. Při této metodě se skupina odborníků, specialistů, vedoucích pracovníků a personalistů snaží shodnout ve stejných názorech o vývoji všech okolností, které mohou ovlivnit budoucí potřeby pracovní síly. Odborníci by měli být lidé, kteří znají podrobně a důvěrně všechny složky firmy. Druhou metodou v intuitivní metodě je kaskádová metoda, která má k delfské metodě velmi blízko. Odhadne nejen potřeby budoucích pracovníků, ale i pokrytí potřeby těchto pracovníků a pracovních sil z vnitřních zdrojů. Tato metoda se dostane až k nejnižší pozici v organizační struktuře. Poslední intuitivní metodou je metoda manažerských odhadů. Tato metoda má opět velmi blízko k metodě delfské a ještě blíže k metodě kaskádové. Při použití této metody jsou zapojeni všichni manažeři a vedoucí pracovníci ze všech oddělení v organizační struktuře. Vedoucí pracovníci využívají své znalosti, dovednosti a schopnosti, aby určili a odhadli co nejlépe velikost a skladbu budoucí potřeby zaměstnanců. Postupuje se od nejvyšší úrovně po tu nejnižší a v průběhu lze připomínky a odhady upravovat. Lze tento postup udělat i opačně. Kvantitativní metody mohou být založené na analýze vývojových trendů nebo založené na analýze poměru mezi zabezpečenou prací

⁴¹ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press 1999, s. 18-20. ISBN 80-722661-4.

a počtem pracovníků. Při metodě založené na analýze vývojových trendů se nejčastěji vybere jeden rozhodující faktor, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Pokud se takový faktor nalezne, začne se vzhledem k poměru k vývoji počtu pracovníků zkoumat a následně se může stát podkladem pro odhad potřebného počtu zaměstnanců. Druhá metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem zaměstnanců se využívá zejména ve školství nebo ve zdravotnictví, kdy se na určitý počet okruhu lidí odhaduje počet zaměstnanců. Tyto metody se řadí mezi nejpoužívanější. Někdy se využívají i jiné metody, mezi které patří metody založené na normách práce, metody založené na regresní analýze (odhad hodnoty náhodné veličiny), dále metody založené na grafické analýze nebo modelové metody, které se vypracovávají na počítači.

Odhad pokrytí potřeby pracovníků je podobné jako u odhadů potřeby pracovníků. Má intuitivní i kvantitativní metody. Odhad pokrytí potřeby je možná z vnitřních zdrojů. Do této skupiny patří metoda bilanční. Tato metoda nejdříve zjišťuje současný stav pracovníků, který se ještě třídí do různých skupin podle různých znaků. Nejdříve zjistíme, kolik a jaké pracovníky máme v určitých pracovních funkcích. Pokračujeme se zjišťováním odhadu ztráty a odchodu pracovníků, ke kterému může dojít při plánování. Dále odhadujeme zisky pracovníků v případě povyšování, převedení na jinou práci nebo přeložení zaměstnance. Nakonec porovnáme výsledky předcházejících kroků s odhadem budoucí potřeby. Získáme tím dostatečnou potřebu (získávání a výběr), přebytek pracovníků (rozmisťování, propouštění) nebo se využije systém vzdělávání zaměstnanců, případně rekvalifikace. Druhá metoda založená na tzv. Markovově analýze, která má za úkol využívat poznání zákonitostí pohybu zaměstnanců ve firmě nebo z firmy a snaží se přijít na pravděpodobnost pohybu či tento pohyb předpovědět. Při této metodě se odhaduje přechod zaměstnance z jedné pozice do druhé nebo odchod zaměstnance v průběhu jednoho roku. Pokračuje se tak, že se využije přechodová pravděpodobnost s počty pracovníků na pozicích a funkcích. Tímto krokem získáme odhad počtu pracovníků v rámci jednoho roku. Při zjištění odhadu na více let, si výpočet opakujeme tolikrát, na kolik let chceme odhad pokrytí. Druhým odhadem pokrytí potřeby je z vnějších zdrojů. Tento odhad je nejméně složitý a je nejvíce spolehlivý. Tento odhad si pomáhá statistikou obyvatelstva a pracovních sil (odhad pomocí metody stárnutí obyvatelstva) spolu se statistikou školskou (údaje o počtech a struktuře absolventů) a zaměstnanosti (údaje zpracované úřadem práce). Jsou

zpracovávané populační prognózy, které mohou pomoci firmě odhadnout pokrytí pracovníků na 5-10 let dopředu.⁴²

Procesy lze shrnout následujícím způsobem:

- podnikové strategické plány,
- strategie zabezpečování lidských zdrojů a získání výhodu na konkurenčním trhu,
- plánování pomocí scénáře a směřování firmy v budoucnosti,
- prognózy poptávky a nabídky a odhad pracovníků,
- analýza pohybu (fluktuace) pracovníků a zkoumání současného stavu pro potřeby nabídky nových pracovních sil,
- analýza pracovního prostředí, vliv prostředí na zaměstnance a jejich spokojenost,
- analýza operační efektivnosti a zkoumání produktivity.⁴³

Zdroje informací pro potřeby personálního plánování jsou z různých oblastí a z různého prostředí. Jde o podobu měkkých (názory, úsudky) a tvrdých dat (co se již stalo). Hroník⁴⁴ rozděluje zdroje na externí a interní. K externím zdrojům patří tvrdá data, která poskytují různé instituce, mezi které patří Český statistický úřad a jeho krajské divize (informace o obyvatelstvu, zaměstnanosti, mzdách, nezaměstnanosti a šetření pracovních sil), Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřady práce (informace o nezaměstnanosti a jejím vývoji), Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (struktura studentů a absolventů) a SLEPT analýza (zaměření na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické prostředí a podmínky). K interním zdrojům patří firemní strategie, personální strategie, personální audit, analýza firemního mínění, kultury, fluktuace a stabilita, mobilita vertikální i horizontální a nemocnost.

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 102-115. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 308-310. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁴ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press 1999, s. 10-15. ISBN 80-722661-4.

„Z otázek, na které musí dát personální plánování odpověď, jasně vyplývá, že personální plánování se dělí na plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků (tedy plánování či lépe řečeno prognózování, předvídání zdrojů pracovníků) a plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.“⁴⁵

Důležitým prvkem personálního plánování je personální marketing, který předpokládá analyzování pracovních míst podniku, které chceme obsadit. Následuje krok, kdy si vytvoříme profil, jaké má mít nový zaměstnanec kvalifikace a dovednosti. Poté se pouštíme do vyhledávání. Personální marketing se využívá při získávání pracovníků na trhu práce. Zaměřuje se na budoucí potřebu a jeho základním úkolem je odhadnout reálné potřeby pracovních sil. Tuto činnost vykonává s pomocí záměrů firmy a strategie v inovačním programu. Pokud má firma dobrý personální marketing, je schopna rychle reagovat na konkurenci a vývoj na trhu práce.⁴⁶

2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza nových pracovních míst, je jednou z klíčových personálních činností. Má na starosti kvalitu, která rozhoduje o efektivnosti vykonané práce a spokojenosti s vykonávanou prací. Na této personální činnosti se staví další personální činnosti, které jsou důležité pro fungování firmy. Prvním krokem je tedy vytvořit pracovní místa a pracovní úkoly, než začneme vykonávat ostatní personální činnosti.

Vytváření pracovních míst je proces, který vytváří konkrétní a detailnější informace o pracovních úkolech pracovníka. Zařazuje se do organizační struktury firmy. Jsou to pracovní místa, která slouží k zabezpečení potřeb firmy i pracovníka na konkrétním pracovním místě. Analýza nových pracovních míst zajišťuje ucelený pohled na dané pracovní místo. Vytvoří se tím i obraz pracovníka, který na tomto pracovním místě bude pracovat.⁴⁷

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 95-96. ISBN 80-7261-033-3.

⁴⁶ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, s. 45. ISBN 80-85424-92-4.

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 43-44. ISBN 978-80-7261-168-3.

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA A PRACOVNÍ ROLE

Popis pracovního místa je základem pro to, abychom odvodili požadavky pracovníka na dané pracovní místo. Cílem analýzy je zpracování všech informací. Analýza pracovního místa rozhoduje o celém procesu vytváření pracovních míst. Pomáhám nám nalézt optimální úkoly a požadavky, aby byly uspokojené technologické, organizační, sociální a personální potřeby všech pracovníků na těchto pracovních místech. Celý proces vytváření a analýzy pracovních míst je označován také za systematický. Po vytvoření pracovního místa se po uplynutí určité doby provede analýza, kdy se zjišťuje konkrétnější popis a specifikace. Analýza napomáhá hledat možnosti pro lepší a efektivnější výkonnost. Na pracovní místo mají dopad různé faktory jako technika, technologie, organizace práce a další. Proto je třeba s těmito změnami počítat a v případě nutnosti nově definovat pracovní úkoly, povinnosti a odpovědnosti. Nová pracovní místa se stále po nějakém určitém čase analyzují, aby se předešlo nedostatkům. Popis pracovního místa musí obsahovat název práce nebo pracovního místa a jeho zařazení v organizační struktuře. Obsahuje vztah nebo návaznost na další pracovní místa, jeho účel, cíle a hlavní úkoly. Musí mít další organizační náležitosti (zařazení, podmínky, pracovní doba, benefity a odměny). Popis pracovního místa je prvním krokem pro vytvoření pracovního místa.⁴⁸

V poslední době se odklání od používání pracovního místa a je to nahrazeno pracovní rolí. „*Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce.*“⁴⁹ Role se vztahují více k lidem a zaměstnancům, než k pracovnímu místu. Může vzniknout určité omezení v tom, jak se vytváří pracovní role nebo pracovní místo. Důležitá je flexibilita a růst.

⁴⁸ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 47. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁴⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 45. ISBN 978-80-7261-168-3.

ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍST

Nejdůležitější fází v procesu získávání pracovníků je zjištění všech informací o pracovním místě. Je třeba na základě úkolů a podmínek odvodit požadavky, které budou kladeny na pracovníka u konkrétního pracovního místa. Musíme vědět komu pracovní místo nabídnout, jaké metody případně zvolit, co od kandidátů a uchazečů požadovat a jaký celkovým způsobem provést získávání a výběr zaměstnanců. Je zapotřebí vědět všechny informace o pracovním místě, proto se nejdříve musí provést analýza pracovního místa.⁵⁰

Analýza nám dává odpovědi na několik otázek. Měli bychom se ptát, jak přispívá pozice nebo oddělení k dosažení stanovených cílů firmy, jak přispívají činnosti, které se vykonávají na jednotlivých pracovních místech k celkovým výsledkům firmy a poslední důležitá otázka se zaměřuje na přínos této pozice nebo oddělení na současnost a budoucnost firmy. Je zapotřebí odhalit případnou nadbytečnost, kvůli rostoucí robotizaci výrobních procesů a změnách v technologiích. Pokud se tato nadbytečnost prokáže, vyřešit to reorganizací nebo připravit pracovníky na nové požadavky.

Analýza zajišťuje přehled o všech povinnostech a úkolech, které jsou spojené s pracovním místem. Poskytuje vazbu na jiné pracovní místo, z čehož se dají vyvodit požadavky, které jsou kladené na pracovníka daného pracovního místa. Pracovní místa by měla být atraktivní pro přilákání velkého množství odpovídajících uchazečů. Analýzou zajišťujeme vyhledávání případných pracovních zdrojů, volných pracovních míst a jejich nabídku. Slouží k přesvědčování vhodných kandidátů o výhodnosti práce ve firmě.

Analýza pracovního místa má za cíl popis pracovního místa, které zahrnují i úkoly a požadavky na pracovníka. Je to základem pro vytvoření pracovního místa a požadavků pracovníka, který bude na místě pracovat.⁵¹

⁵⁰ KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995, s. 83-84. ISBN 80-7079-413-5.

⁵¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 45-47. ISBN 978-80-7452-020-4.

Analýza práce se sestavuje podle dané osnovy. Pro většinu firem je tato osnova stejná nebo alespoň podobná. Zahrnuje:

- Název pracovního místa nebo role
- Útvar nebo organizační zařazení
- Vztah k dalším pracovním místům a vztah podřízenosti a nadřízenosti pracovního místa v organizační struktuře (komu je odpovědný nebo kdo je odpovědný jemu samotnému)
- Účel pracovního místa nebo role a důvod, proč toto pracovní místo nebo role existuje
- Hlavní náplň vykonávané práce, všeobecná charakteristika místa, klíčové odpovědnosti a úkoly
- Co je třeba znát a jakou je mít třeba kvalifikaci na toto pracovní místo nebo roli, jaké odborné znalosti apod.
- Schopnosti a dovednosti, které by měl ovládat
- Schopnosti chování, které se očekávají
- Ostatní organizační podrobnosti, vztahující se k pracovnímu místu (pracovní podmínky, doba, odměny a benefity, prémie, bonusy a datum zpracování)⁵²

VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Obsah náplně pracovních míst může ovlivnit cíle firmy nebo organizační struktury, požadavky, které se kladou na pracovníky a které plní tyto cíle, různé procesy a činnosti, technologie a technika a různé změny a prostředí, kde má firma působení. Je třeba vytváření pracovních míst pořádně zvážit a promyslet. Při zvažování vytváření pracovního místa se musí brát v úvahu různé faktory. Mezi tyto faktory zahrnujeme vnitřní motivaci, strukturu úkolů, motivující stránku práce, zabezpečování motivace zpětnou vazbou, využíváním jeho schopností nebo autonomií (samostatnost, nezávislost).⁵³

⁵² BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 45-47. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 277-283. ISBN 978-80-247-1407-3.

Vytváření pracovních míst se dá definovat jako specifikace obsahu, metod a vztahů. Mělo by uspokojovat požadavky jak technologické a organizační, tak osobní a sociální. Jsou stanovené dva cíle. Prvním cílem je uspokojení požadavků, aby firma byla produktivní, měla efektivní využití činností a měla kvalitní služby nebo výrobky. Druhým cílem je uspokojení potřeb zaměstnanců a jejich zájmů a úspěchů. Tyto dva cíle se vzájemně propojují. Základem je hlavně propojení potřeb zaměstnanců a firmy. Proces začíná analýzou úkolů, která byla popsána v předchozí podkapitole.

Principem vytváření pracovních místa je ovlivňování dovedností a poskytovat zaměstnancům kombinaci pracovních úkolů. Ovlivňovat a spojovat úkoly, vytvářet přirození pracovní skupiny, informovat zaměstnance o významu práce, ovlivňovat autonomii a zpětnou vazbu.

Hlavními přístupy k vytváření pracovních míst jsou rotace práce, rozšiřování práce, obohacování práce, samostatně pracující skupiny a systém výkonné práce. Při rotaci práce se pohybuje zaměstnanec od jednoho úkolu k dalšímu, aby to zvýšilo rozmanitost práce a snížilo jednotvárnost. Rozšiřování práce má také za úkol zvýšit rozmanitost a snížit určitý stereotyp práce, znamená spojení dříve oddělených úkolů do jedné práce. Obohacování práce je nad rámec rozšiřování práce a má za úkol poskytnout větší samostatnost a odpovědnost. Obohacování práce poskytuje více zpětné vazby zaměstnanci. Tento přístup by mohl snížit nudnost. Samostatně pracující skupiny se řídí samy bez vedoucího a má to obohatit práci. Systémy výkonné práce formují skupinu, kde se má zvýšit výkon práce.

K vytváření pracovního místa dochází při tvorbě nového nebo při změně stávajícího pracovního místa například při reorganizaci. Lidé mají při vykonávání práce důležitou úlohu. Během času se jejich role rozvíjí a postupně se svou rolí rostou a postupně se mění v širší práce, samostatnosti a v celkovém rozsahu. Role se rozvíjejí na základě toho, jak se rozvíjejí lidé v těchto rolích.⁵⁴

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 277-283. ISBN 978-80-247-1407-3.

3 PERSONÁLNÍ ANDRAGOGIKA A JEJÍ VYUŽITÍ V PROCESECH ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU, PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE

Součástí personální andragogiky je i profesní andragogika. Personální andragogika využívá všechny zásady využívané při práci s lidmi. Po praktické stránce zahrnuje soubor teorií, strategií a zásad, které směřují k socializaci, vedení a péči o zaměstnance. Personální andragogika se nejčastěji objevuje v kontextu s učením, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců.⁵⁵ Personální andragogika může mít i širší využití.

Získávání a výběr zaměstnanců je pro firmu velmi důležitou činností. Při tomto procesu je nemožné vyhnout se riziku. Zaměstnavatel se může během tohoto procesu připravit na cokoli, ale nikdy nebude jistota, že zaměstnanec splní všechny požadavky tak kvalitně, jak si zaměstnavatel představuje. Stejně tak si nový zaměstnanec nemusí být jistý tím, že náplň práce a všechny podmínky, budou splňovat jeho očekávání.⁵⁶ Získávání a výběr zaměstnanců jsou procesy, které jsou vzájemně spjaté a jsou zaměřené na získávání lidí, kteří mají vhodnou kvalifikaci. Získávání pomáhá výběru tím, že přivede k firmě co nejvíce uchazečů, ze kterých by si firma mohla vybrat správného a vhodného uchazeče. I přesto, že spolu vzájemně souvisí, mají odlišné dovednosti a odborné znalosti.⁵⁷

Při získávání zaměstnanců se může atraktivita pracovního místa zvednout tím, že se do inzerátu napíše možnost dalšího vzdělávání a kurzů (například i jazykové kurzy). Někteří uchazeči tuto možnost rádi přivítají. Při výběru zaměstnanců se může snížit potřeba vzdělávání zaměstnanců tím, že vybereme vhodného zaměstnance s požadovanou kvalifikací. Pokud na trhu práce nejsou lidé, kteří mají požadované

⁵⁵ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 214. ISBN 978-80-247-4748-4.

⁵⁶ LIVIAN, Yves, Frédéric a Lenka, PŘAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: 1997, s. 81. ISBN 80-86009-19-X.

⁵⁷ FOOT, Margaret a Caroline, HOOK. *Personalistika*. Praha, Computer Press 2002. ISBN 80-7226-515-6.

kvalifikace, můžeme i takového uchazeče vybrat a můžeme ho odborně připravit, aby tuto práci mohl vykonávat.

Na internetové stránce *personalista.com* uvedli, že za poslední rok zaměstnanci preferují pracovní poměr na dobu neurčitou. V článku se autor zmiňuje i o tom, že kromě vyšších mezd se firmy musí zabývat i jinými benefity.⁵⁸

3.1 Získávání zaměstnanců

Součástí personálního řízení je získávání zaměstnanců. Získávání zaměstnanců zajistí, aby volná pracovní místa byla obsazena správnými kvalifikovanými lidmi, kteří budou mít takové znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné pro vykonání práce. Získávání zaměstnanců musí zajistit co nejvíce vhodných kandidátů.

Cílem získávání je identifikovat a vyhledat odpovídající pracovní zdroje, informovat o volných nebo nových pracovních místech ve firmě, udělat tato pracovní místa co nejatraktivnější, aby to přilákalo co nejvíce potenciálních kandidátů, nabízet místa a přesvědčovat uchazeče účastnit se výběrového řízení a v neposlední řadě získávat co nejvíce informací o vhodných kandidátech.⁵⁹ Stručně řečeno se jedná o vyhledávání vhodných uchazečů na konkrétní pracovní místo.

U nás se pro získávání zaměstnanců vžil pojem nábor. Získávání a nábor se v teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Nábor je zejména získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v moderním pojetí je získávání pracovníků chápáno nejen jako získávání z vnějších zdrojů, ale také získávání zaměstnanců uvnitř firmy. Získávání pracovníků se na rozdíl od náboru bere jako dlouhodobě strategicky orientované. Získávání zaměstnanců se mimo jiné snaží o to, aby měli stejné zájmy, cíle a hodnoty stejné se zájmy a cíli organizace a aby měli dostatečnou motivaci. Tento proces má dvě strany.

⁵⁸ Situace na trhu práce se v IT nemění, pracovníků je stále nedostatek. *Personalista.com* [online]. 2018 [cit. 2018-02-01]. ISSN 1214-7419. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/situace-na-trhu-prace-se-v-it-nemeni-pracovniku-je-stale-nedostatek.html>

⁵⁹ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník Lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002, s. 245. ISBN 80-200-0950-7.

Na jedné straně je firma, která má potřebu pracovní síly a na druhé straně je potenciální vhodný kandidát, který hledá zaměstnání.⁶⁰

Abychom specifikovali potřeby zaměstnanců a pokryli potřeby, zjišťujeme, jaké zaměstnance budeme potřebovat, v jakém časovém horizontu, kolik jich bude potřeba, jaké musí mít znalosti a zkušenosti, musíme také zjistit, zda ve společnosti nemáme spolupracovníka s obdobnou kvalifikací, a jestli bude vůbec třeba získat nového zaměstnance i mimo firmu. Dále zjišťujeme, jaký bude v případě interního zaměstnance posun v organizační struktuře, v případě získávání mimo společnost musíme počítat se změnami na trhu práce a jaké důsledky předpokládat při formování nové pracovní síly.⁶¹ Získávání zaměstnanců rozhoduje o tom, jaké pracovní síly bude mít firma k dispozici a jestli bude realizace cílů zajištěna těmito pracovními silami. Tento proces rozhoduje o budoucnosti firmy a její konkurenceschopnosti a úspěšnosti.

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Reagování potenciálních kandidátů na určité pracovní místo v určité firmě, závisí na vnitřních a vnějších podmínkách. Vnitřní podmínky ovlivňují rozhodnutí jedince. Vnitřní podmínky souvisejí s pracovním místem a s firmou, která toto místo nabízí. Mezi podmínky, které hrají důležitou roli v rozhodování vzhledem k pracovnímu místu, patří povaha práce, požadavky (kvalifikace, schopnosti, vzdělání apod.), kompetence, pracovní doba a organizace práce, postavení v hierarchii společnosti, místo výkonu práce a další pracovní podmínky (výhody, benefity, odměny aj.). Mezi podmínky, které souvisejí s firmou, patří pověst a úspěšnost firmy, úroveň odměňování a péče o zaměstnance, mezilidské vztahy, umístění a další.

Vnější podmínky jsou objektivní a nelze je ovlivnit. Mezi vnější podmínky získávání zaměstnanců patří demografické podmínky (proměnlivá reprodukce, mobilita obyvatelstva, vývoj na trhu práce a jiné), ekonomické podmínky, sociální podmínky

⁶⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 126-127. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 57-58. ISBN 978-80-7452-020-4.

(hodnotové, profesně kvalifikační a rodinné orientace, vzdělání), technologické podmínky, osídlení v okolí společnosti a politicko-legislativní podmínky (umožnění nebo zamezení zaměstnávání cizinců, překážky diskriminace).⁶²

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ

Firma může obsadit volné pracovní místo z vnitřních i vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou pracovníci, kteří jsou uspořeni v důsledku technickému pokroku, uvolnění kvůli ukončení činnosti nebo reorganizaci. Jsou to pracovníci, kteří mají zájem o profesní růst a chtějí vykonávat náročnější práci a dále pracovníci, kteří jsou stále na stejném místě jako doposud, ale chtějí přejít na uvolněné nebo nové pracovní místo.

Z vnějších zdrojů získáváme kandidáty jako volné pracovní cíly na trhu práce (nezaměstnaní), absolventi škol a pracovníci jiných firem, kteří chtějí změnit práci nebo je nabídka práce v inzerátu zaujala. V neposlední řadě to mohou být také ženy v domácnosti, které se rozhodnou najít si novou práci, důchodci, studenti (brigády, částečné úvazky) a pracovní zdroje v zahraničí.⁶³

Takové získávání pracovníků má své výhody a nevýhody. Výhodou získávání z vnitřních zdrojů je znalost silných a slabých stránek uchazeče a také uchazeč již firmu zná. Firmě se tím i vrátí investice, které vložila do pracovní síly. Nevýhodou jsou zejména překážky pronikání nových věcí z venku, pracovníci můžou soutěžit o povýšení, což může výrazně ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti. U vnějších zdrojů je výhodou větší rozšíření schopností a dovedností, které může potenciální zaměstnanec mít, tím může do společnosti přinést nové myšlenky, názory a postoje. Nevýhodou hledat pracovníky z vnějších zdrojů je obtížnost přilákat nové kandidáty, v případě zájmu je kontaktovat a hodnotit, adaptace je mnohem delší a mohou vzniknout spory mezi dosavadními pracovníky a novým pracovníkem, protože dosavadní pracovníci měli zájem toto pracovní místo získat.⁶⁴

⁶² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 128-130. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 128-130. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶⁴ KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995, s. 86. ISBN 80-7079-413-5.

METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Metod je mnoho a řada firem využívá více než jednu metodu. Výběrem metody musíme co nejefektivněji upozornit na volné nebo nové pracovní místo a přimět uchazeče, aby se o pracovní místo ucházeli.

Než si zvolíme metody získávání pracovníků, musíme analyzovat požadavky na pracovníka a jaké musí mít odborné schopnosti, zkušenosti, praxi, vzdělání a zda na pracovní místo nejsou třeba další požadavky (cestování, zvláštní pracovní doba aj.).

Dalším krokem je analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků. Musíme odhadnout všechny faktory, které mohou přispět buď k odrazení, nebo k přilákání vhodných kandidátů. Zaměřuje se na pověst firmy, mzdy, různé výhody a podmínky práce, dále jistota zaměstnání ve stabilní firmě, další vzdělávání a kurzy, profesní růst a pracovní prostředí. Pro větší atraktivitu by se tyto body měly porovnat s konkurencí, aby se firma dokázala dostatečně prodat. Další dobrým tahem je průzkum trhu, o co mají uchazeči o zaměstnání nejvíce zájem.⁶⁵ Efektivnost uplatnění jednotlivých metod závisí na požadavcích na pracovní místo, finanční náklady, které můžeme investovat a na kvalitě činností a analýz. Každá metoda má také své výhody a nevýhody a ne pro všechny pozice se jednotlivé metody mohou hodit.⁶⁶

První klasickou metodou je inzerování. Je jedním z nejdůležitějších prostředků, jak kontaktovat budoucí vhodné kandidáty a dát jim vědět o volném nebo novém pracovním místě. Inzerci můžeme vystavit prostřednictvím různých médií (tisk, rozhlas). Inzerát je velmi jednoduché sestavit a předem se plánuje.

Pro inzerci platí zásady, které je třeba dodržovat. Musíme vhodně zvolit sdělovací prostředek. Musí být jasné koho, a kde chceme oslovit. Musíme vědět, kdy inzerovat. Inzerce musí být naplánovaná tak, aby se nekryla s obdobím dovolených. Je třeba si dávat pozor i na různá hospodářská období nebo vlny ve společenském dění, což jsou období, kdy se lidé nesoustředí na hledání práce, ale mají jiné priority a starosti. Bereme

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 344-348. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁶ KLEIBL, Jiří, Dvořáková, Zuzana a Bořivoj, Šubrt. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, S. 27. ISBN: 80-7179-389-2.

v ohled i velikost a umístění inzerátu. Cílem je upoutat pozornost potenciálního uchazeče. Dalším důležitým prvkem v inzerátu je titulek inzerátu, případně typ písma. Titulek musí zaujmout a upoutat. Posledním krokem je sepsat obsah a text inzerátu.⁶⁷ Inzerát by měl obsahovat všechny důležité informace, které mohou potenciálního uchazeče zaujmout. Neměla by chybět náplň práce, požadavky na pracovníka a jeho znalosti, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání, případně jazyková vybranost a důležité vlastnosti. Obsahovat by měla vše, co společnost může nabídnout. V případě zajímavé mzdy nebo platu uvést i tuto položku, veškeré výhody, prémie a benefity a pokud společnost nabízí, tak služební notebook, mobilní telefon nebo automobil. Všechny tyto položky je třeba zmínit, jelikož v dnešní době působí velmi atraktivně. Poslední body v inzerátu by mělo být místo výkonu práce a jakým způsobem reagovat na inzerát. Při tvoření inzerátu by se mělo vyvarovat diskriminujícím prvkům (pohlaví, věk, rasa).

Mezi hlavní typy inzerátu patří inzerát standardní sloupcový, většinou vystaven v inzertní části novin a časopisů. Je to inzerát ve sloupku s jedním odstavcem. Tyto inzeráty nabízí práci většinou na dělnické a řemeslné pozice. Dalším typem inzerátu je částečně nestandardní, většinou je odlišen typem písma, velkými písmeny nebo mají více odstavců nebo odrážek. Tento typ inzerátu je účinnější než standardní sloupcový. Třetím typem inzerátu je nestandardní, který je již podle návrhu toho, kdo inzerát vystavuje. Jsou vystavené i mimo inzertní plochy novin, a mohou mít jakoukoliv podobu. Tyto inzeráty jsou většinou na specializované, odbornější a výše postavené pozice.⁶⁸

Inzeráty lze vystavit v různých mediích. Dnešním nejvyužívanějším inzertním místem je internet. Na internetu existuje mnoho inzertních portálů, kde se inzerát může vystavit. Mezi nejznámější inzertní portály patří jobs.cz, jobDNES.cz, superkariéra.cz, dobraprace.cz, profesia.cz, annonce.cz a další portály. Na těchto portálech jsou mimo jiné i databáze zájemců o práci. Mají na portálech založený a zveřejněný profil nebo životopis pro zaměstnavatele nebo personální agentury a společnosti, kteří jsou na těchto portálech také zaregistrovaní (pro ochranu osobních údajů jsou tyto služby pro

⁶⁷ STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky?* Ostrava: Montanex 1994, s. 34-37. ISBN 80-85780-06-2.

⁶⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 351. ISBN 978-80-247-1407-3.

inzerování a vyhledávání zpoplatněny). Na internetu lze získat další kandidáty například na sociálních sítích. První nejrozsáhlejší sociální síť je Facebook, kde lze vystavit inzerát v různých skupinách s tématem práce. Další sociální síť je profesní síť LinkedIn, který v poslední době získává oblibu i v České republice. Na této sociální síti se nacházejí odborníci z různých oborů. Profil uživatelů slouží jako životopis, který obsahuje všechny údaje o kariéře, vzdělání a dalších schopnostech a dovednostech. Každý uživatel si sám tvoří síť kontaktů, jsou zde i různé skupiny. LinkedIn je velmi využíván personalisty a headhuntery (tzv. lovci mozků), kteří vyhledávají vhodné kandidáty pro pozici, kterou chtějí obsadit na základě informací uvedených v profilech uživatelů. Dalšími médii, kde lze vystavit inzerát je tisk, rozhlas a televize.

Pro vyhledávání pracovníků lze využívat služeb Úřadu práce. Úřad práce má oddělení. První oddělení je oddělení zprostředkování přímého styku uchazeče, kde zprostředkovává zaměstnání. Dalším je oddělení trhu práce, kde se povoluje práce cizinců, přesčasové hodiny, hlásí se sem volná pracovní místa a pořádá předvýběr uchazečů. Dalším je oddělení poradenské, kde se zabezpečují rekvalifikace uchazečů o práci, poskytují se příspěvky zaměstnancům na pracovní místa pro absolventy a chráněná pracoviště. Poskytuje poradenství pro volbu povolání a přípravu. Další oddělení se zabývají kontrolou činnosti nebo se sleduje hospodaření s prostředky. Mnoho firem přestalo služby Úřadu práce využívat zejména z důvodu, že si mnoho uchazečů o práci šlo jen pro razítko, že se zúčastnili pohovoru, ale zaměstnání být ve skutečnosti nechtějí.⁶⁹

Na získávání zaměstnanců se využívají i externí služby (outsourcing), kam spadají personální agentury a společnosti, různé headhuntingové společnosti a poradenské firmy. Získávají a vyhledávají vhodné kandidáty na různé pozice v různých oblastech, inzerují volná pracovní místa a hledají v databázích uchazečů o práci a získávají potenciální kandidáty různými způsoby.

Vzdělávací zařízení a instituce jsou instituce, které poskytují přípravu pro povolání buď za poplatek, nebo jsou bez poplatků. Patří sem různé školy, učiliště nebo univerzity.

⁶⁹ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press 1999, s. 107-108. ISBN 80-722661-4.

Na těchto institucích a zařízení lze získat mnoho potenciálních uchazečů na volné pozice, kde není třeba praxe, a jsou vhodné pro absolventy. Dále se může jednat o zařízení, kde se zabezpečuje rekvalifikace. Oba tyto případy jsou většinou financovány státem.

Často se na různých místech pořádají i veletrhy pracovních příležitostí, kde se firmy prezentují veřejnosti a tím mohou získat další potenciální uchazeče o zaměstnání. Většina veletrhu se orientuje na absolventy a studenty vysokých škol, ale také i na absolventy jiných škol. Na veletrzích se vyskytuje mnoho známých společností, které přitahují uchazeče o práci svou nabídkou.

Někteří kandidáti se o práci ve společnostech přihlásí sami tím, že zkoušejí zaslat životopis s tím, zda náhodou pro něj nebudou mít práci. Tito uchazeči nebývají moc často pozváni na pohovor, protože kolikrát není proč si je pozvat.⁷⁰

3.2 Výběr zaměstnanců

Firmy hledají pracovníky, kteří mají zájem hlavně o dlouhodobé spolupráce. Je potřeba věnovat mnoho času samotnému výběru a hodnocení jednotlivých uchazečů. S uchazečem se provádějí vícefázové a detailněji zaměřené výběrové pohovory. Klade se důraz na testování schopností.⁷¹

Úspěšné získávání zaměstnanců poznáme podle množství zaslanych životopisů od potenciálních kandidátů. Ze všech potenciálních kandidátů je dalším úkolem vybrat vhodně kvalifikované s požadovanými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Hlavním cílem výběru zaměstnanců je vybrat ty nejlepší lidi na pracovní místo. Předpokladem musí být i výkon lidí na daném pracovním místě, spokojenost, aby neodešli do jiné firmy apod. Musí se řádně vyhodnotit všechny informace a ohodnotit každého kandidáta. Sběr a hodnocení informací o uchazečích ve výběrovém řízení je prováděn mnoha způsoby, mezi které patří metody předvýběru z informací v žádostech

⁷⁰ KLEIBL, Jiří, Dvořáková, Zuzana a Bořivoj, Šubrt. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, s. 27-33. ISBN 80-7179-389-2.

⁷¹ WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti, s. 15. ISBN 80-247-0449-8.

a v životopisech, pohovor, testy a žádosti rozšířené o životopisnou část, assessment centre a reference.⁷² Výběr zaměstnanců je nepřetržitý proces.

Výběr zaměstnanců má různé kroky, které končí přijetím nového zaměstnance. Nejdříve se s uchazečem projednají základní body a otázky ohledně pracovního místa a pracovníka se zástupcem z personálního oddělení. Uskuteční se pohovor o pracovním místě a o jeho podmínkách, u kterého je přítomen personalista a manažer oddělení, ve kterém se bude nový pracovník nacházet. Vyplní se dotazníky a formuláře, které se předají personálnímu oddělení. Dále uchazeč získá další informace o společnosti, do které by mohl chtít nastoupit. Následně se ověří kvalifikační a profesní předpoklady, zda je uchazeč opravdu vhodný vykonávat tu to práci. Po tomto kroku následuje ověření dalších informací o uchazeči, například vyžádání referencí (se souhlasem uchazeče) a vyžádání dalších dokumentů, například výpis z trestního rejstříku. Po těchto všech krocích pokud obě strany budou souhlasit se spoluprací, se uzavře smlouva o pracovním poměru. Každá společnost si návody a způsoby výběrového řízení vybírá sama.⁷³

Při výběru zaměstnanců uplatňujeme kritéria, které zahrnují vědomosti a znalosti kandidáta, dovednosti a návyky, které jsou nezbytné v praxi pro využití vědomostí, nesmí mu chybět specifické schopnosti, vlastnosti a povahové charakteristiky, které jsou podstatné pro dané pracovní místo.

Postupy výběru zaměstnanců je možné rozdělit do dvou postupů. První je výběr zaměstnance na základě výběrového řízení, které slouží zejména pro výběr uchazečů na dělnické, řemeslné a administrativní pozice, tedy pozice, které mají nižší funkci. Druhým postupem je tzv. konkurzní řízení, které slouží k obsazování vyšších pozic řídicích a specialistických pozic. Konkurzní řízení je složitější a nákladnější.⁷⁴

⁷² FOOT, Margaret a Caroline, HOOK. *Personalistika*. Praha, Computer Press 2002, s. 83-84. ISBN 80-7226-515-6.

⁷³ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 252. ISBN 80-85424-92-4.

⁷⁴ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 60. ISBN 978-80-7452-020-4.

METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Při výběru zaměstnanců se používají různé metody. Nejdříve se analyzují dokumenty a materiály uchazečů, abychom mohli užší skupinu pozvat k pohovoru. Musíme zredukovat počet uchazečů na opravdu ty nejvhodnější. Rozborem různých materiálů hodnotíme, zda je uchazeč způsobilý vykonávat práci, jestli zapadne do pracovního kolektivu a do firmy a jaká je uchazečova motivace. Nejdříve se může analyzovat motivační dopis, který doprovází životopis. Motivační dopis ukazuje schopnost prezentovat vlastní osobu a schopnost komunikace.⁷⁵

Další metodou je zkoumání životopisu, tato metoda se často kombinuje s dalšími metodami. V první řadě se posuzují informace o dokončeném vzdělání a praxi a poté další informace potřebné k pracovnímu místu. Životopis může být volný, polostrukturovaný a strukturovaný. Volný životopis je chronologicky popsán život uchazeče a vyniknou spíše pozitivní věci. Je nepřehledný a práce s ním je velmi obtížná. Polostrukturovaný životopis je sepsán podle požadavků firmy, co přesně požaduje po uchazeči ohledně jeho vzdělání a praxe, dále si uchazeč může doplnit podle svého. Strukturovaný životopis je nejčastějším typem životopisu. Je souhrnem informací o uchazeči. Má jednotnou podobu, proto je velmi přehledný a dá se v něm velmi snadno orientovat.⁷⁶

Mezi metody patří například i dotazník. Dotazník vyplňují uchazeči o pracovní místo většinou ve větších firmách. V minulosti se používal jeden dotazník pro všechny různé profese. Dnes tomu je jinak a různé firmy mají různé dotazníky na různá místa. Používá se jako zdroj informací o pracovníkovi a zakládá se do osobních spisů nové přijatých zaměstnanců.

Další metodou jsou různé testy pracovní způsobilosti, které tvoří testy různého zaměření s různou validitou a spolehlivostí. Tyto testy se používají pouze na doplnění informací a je to pouze pomocný nástroj. Mezi nejznámější testy patří testy inteligence pro

⁷⁵ FOOT, Margaret a Caroline, HOOK. *Personalistika*. Praha, Computer Press 2002, s. 35. ISBN 80-7226-515-6.

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 143-145. ISBN 978-80-7261-168-3.

posouzení schopnosti myslet, pamatovat si věci a rychle usuzovat. Druhým testem je test schopností, který posuzuje schopnosti jedince a jaký je předpoklad dalšího rozvoje a vzdělávání, zaměřuje se na manuální zručnost, motorické schopnosti, vloh a prostorovou orientaci. Třetí jsou testy znalostí a dovedností, které prověřují ovládnutí a hloubku odborných znalostí. Čtvrtě jsou testy osobnosti, které ukazují stránku uchazečovi osobnosti a jeho základní povahové rysy a vlastnosti. Patří sem mnoho dalších testů.⁷⁷

Assesment centre neboli centra profesionálního posuzování, je metoda, která je seskupená z různých situací a má různá hodnocení. Je to simulace prostředí pracovního místa. Tato metoda je většinou na celý den. Tato metoda se využívá hlavně v řídicích pozicích, nebo kde je třeba mít velké kompetence.⁷⁸ Jedním z hlavních rysů je soustředění pozornosti na chování jedinců v různých situacích. Využívají se různé úkoly při hraní rolí. Chování jednotlivých uchazečů by mělo předpovídat budoucí chování na pracovním místě.

Další metodou je grafologie, která zkoumá sociální strukturu lidí prostřednictvím jejich rukopisů. Smyslem je zjistit na základě uchazečova písma to, jaká je asi jeho osobnost, na základě čehož je možné předpovědět budoucí chování na pracovišti. Tato metoda se používá v některých zemích v Evropě.

Osobní pohovor je každým zaměstnavatelem zvolen při výběru zaměstnanců. Zaměstnavatelé před přijetím nového zaměstnance nejdříve chtějí poznat uchazeče osobně. Pohovory mohou mít různé typy. Prvním typem je individuální pohovor, který je nejběžnější a je to diskuze mezi zaměstnavatelem a uchazečem. Slouží k navázání blízkého vztahu. Druhým typem jsou pohovorové panely, které tvoří skupiny dvou nebo více lidí, kteří provádí pohovor s jedním uchazečem. Naproti uchazeči sedí personalista a různí manažeři, kteří následně mohou diskutovat o prvních dojmech a o uchazeči a mohou se vyvarovat povrchnímu odsuzování. Třetím typem je výběrová komise, která je oficiálnější a větší než pohovorový panel. Komisi tvoří pověřené

⁷⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 175-176. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷⁸ LIVIAN, Yves, Frédéric a Lenka, PŘAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ 1997, s. 90. ISBN 80-86009-19-X.

orgány společnosti a slouží k porovnání všech poznatků o kandidátovi. Nevýhodou je sklon komise klást neplánované otázky a jsou nakloněni spíše komunikativnějším uchazečům, kteří nepodlehli nervozitě.⁷⁹ Dalším typem je pohovor po telefonu, kdy je zachována anonymita a výhodou jsou rychlé informace o kandidátovi a představa například i o jazykové vybavenosti. Všechny druhy pohovorů slouží pro obě strany a posuzují se představy a požadavky. Zvládnutí samotného procesu vypovídá o firemní kultuře a úrovni personálního řízení.⁸⁰ Všechny pohovory musí být předem naplánované a připravené. Je třeba si vyhradit před pohovorem čas, abychom si připomněli popis pracovní pozice a požadavky a nároky kladené na uchazeče. Postačí pár minut pro seznámení a určení správné formy komunikace a vztahu.⁸¹

Pokud již chceme kandidáta vybrat, můžeme si získat konkrétní informace a vhodnost na pracovní místo od předešlého zaměstnavatele pomocí referencí. Reference nemusí být spolehlivé, protože se bývalí zaměstnavatelé vyhýbají špatným poznámkám, které by mohli poškodit bývalého zaměstnance a potenciálního vhodného uchazeče. Reference mohou být písemné nebo je lze získat pomocí telefonu. Neměli bychom získávat reference bez předchozího souhlasu kandidáta. Reference po všech procesech ve výběru zaměstnanců se předběžně rozhodujeme, koho chceme zaměstnat. Konečně stanovisko pak zvolenému kandidátovi zavoláme a doufáme v oboustrannou spolupráci. Pokud máme více vhodnějších kandidátů, necháme si je jako rezervu v případě, že náš první kandidát odmítne a odstoupí.⁸²

Lékařské vyšetření se používá zejména tam, kde je riziko ohrožení zdraví i ostatních lidí a to například v potravinářském průmyslu. Firma se tím i vyvaruje toho, že nepřijme uchazeče, kterému by se mohl zdravotní stav při výkonu práce zhoršit. Lékařské vyšetření je považované za diskriminační metodu.⁸³

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 361-362. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁰ KLEIBL, Jiří, Dvořáková, Zuzana a Bořivoj, Šubrt. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, s. 45-45. ISBN 80-7179-389-2.

⁸¹ LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníku*. Praha: Grada 1995, s. 61. ISBN 80-7169-252-2

⁸² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 361-362. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 183. ISBN 978-80-7261-168-3.

Při závěrečné fázi procesu výběru zaměstnanců je konečné potvrzení nabídky zaměstnání. Následuje vypracování pracovní smlouvy, kde by měli být zahrnuty základní informace o druhu práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, místo výkonu práce a den nástupu do práce a další náležitosti pracovní smlouvy (jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, adresa a telefonní číslo, národnost, kvalifikace apod.)

3.3 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců zahrnuje několik úkolů. Tyto úkoly mají zabezpečovat péči o podmínkách nástupu, musí se podpořit důvěra nového zaměstnance v souvislosti s adaptací. Zahrnuje uskutečnění všech procesů před nástupem na nové pracovní místo, musí se předem podepsat pracovní smlouva, mzdový nebo platový výměr, zařazení nového pracovníka do evidence pracovníků a přihlášení pracovníka k zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Pracovník se poté seznámí s firmou, s vedením, jednotlivými pracovišti, se svým novým pracovištěm a pracovníky. Nový pracovník musí být seznámen s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požárními předpisy a firemními předpisy a zákony. S pracovníkem se projednají možnosti dalšího rozvoje, vzdělávání a školení a připravuje se na adaptační proces.⁸⁴

Přijímání zaměstnanců má stanovené čtyři základní cíle. Musí se překonat fáze, kdy je pro nového zaměstnance prostředí cizí. Zajistíme si zaměstnancovu stabilitu tím, že vytvoříme jeho pozitivní postoj k firmě. Cílem je, aby v co nejkratším čase po nástupu, zaměstnanec pracoval jako starší zaměstnanci a již vydával dobrý pracovní výkon. Chceme zejména zamezit jeho brzkému odchodu.

Při přijetí nového pracovníka dbáme na první setkání. Zajistíme si přesný čas, kdy nový zaměstnanec nastoupí, abychom měli zajištěné přátelské přivítání od pracovníků z recepce nebo třeba i vrátného, než se zaměstnanec ujme personalista nebo manažer oddělení. Nového zaměstnance bychom měli doprovodit na místo jeho pracoviště. Nenecháváme nového zaměstnance čekat a pečlivě si jeho příchod naplánujeme tak, abychom předešli přílišné nervozitě.

⁸⁴ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 61-62. ISBN 978-80-7452-020-4.

První den nástupu seznámíme zaměstnance s pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a pracovním řádem a dalšími dokumenty, které jsou potřeba. Užitečnou pomůckou pro uvedení nového zaměstnance je tzv. příručka pracovníka, která obsahuje všechny informace o společnosti, její charakteristiku, historii, čím se zabývá, kdo společnost vede. Obsahuje základní pracovní podmínky jako je pracovní doba, dovolená, pojištění, odměňování (benefity, prémie, bonusy), jaké jsou postupy při povyšování pracovníků, jaké jsou možnosti vzdělávání a rozvoje, zdravotní péče, péče o pracovníky, a další podmínky. Tato příručka by neměla být příliš dlouhá, ale ne zase úplně stručná. Se zaměstnancem se proberou hlavní body, nespolehneme se pouze na tištěnou formu.

Seznámíme pracovníka, pro koho bude pracovat, ukážeme mu prostory a pracovní prostředí. Uvádět nového pracovníky by měl spíše pracovník a vedoucí útvaru, ve kterém se bude nový zaměstnanec pohybovat. Pracovník nebo vedoucí útvaru se postará o veškeré informace o podmínkách, zvyklostech, očekávané chování a o možnostech vzdělávání a postupu. Poté je třeba seznámit ho s novými spolupracovníky a členy týmu. Dobré je předat nového pracovníka jednomu z kolegů, který není ve firmě příliš dlouho a ještě pamatuje na dobu, kdy on sám byl novým zaměstnancem, aby mu mohl být přítelem, a aby se nový zaměstnanec cítil příjemně.⁸⁵

3.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace znamená přizpůsobení se pracovníka na pracovním místě a v novém pracovním kolektivu. Je to oboustranný proces, při kterém se posuzují cíle, hodnoty, schopnosti, dovednosti a socializace.⁸⁶ Cílem adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka. Podle průzkumů trvá celková adaptace okolo jednoho roku, záleží na okolnostech.

Adaptace zaměstnanců je důležitým procesem v celém náboru zaměstnanců. Musíme si zajistit zaměstnance tím, že se mu u nás bude líbit a zamezíme tím brzkých odchodů. Musíme dbát na to, aby se při adaptačním procesu počítalo s takovým množstvím času, které pro nového zaměstnance nebylo stresové, a aby mohl v klidu pracovat. Musíme

⁸⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 395-399. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁶ STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 292. ISBN 80-85424-92-4.

zajistit, aby nový zaměstnanec zapadl do pracovního kolektivu a zapojil se do týmové práce. Při adaptaci dbáme na pracovních výsledcích, abychom mohli předpokládat budoucí úspěchy.⁸⁷

Při realizaci adaptace nejdříve probíhá informování nově přijatého zaměstnance, pokračuje odborné zapracování a poté sociální začlenění. Odborné zapracování zabezpečuje manažer nebo zkušený pracovník pomocí různých metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti nebo mimo pracoviště.⁸⁸

Při řízení adaptaci by měli být nadřízení a vedoucí pracovníci seznámení nebo informování o adaptaci, případně o orientačním programu (prostředek k urychlení začlenění). Po procesu přijímání se předá nový pracovník pověřenému zaměstnanci, který bude nového zaměstnance zaškolovat a kontrolovat. Pověřený pracovník sleduje výsledky nového zaměstnance a dává zpětnou vazbu vedoucímu pracovníkovi. Poté se zpracuje personalisty a vedoucími pracovníky závěrečné hodnocení průběhu adaptace. Po tomto procesu se může plánovat další profesní postup ve firmě.

Dobrym výsledkem adaptace je dobře vykonaná práce a začlenění do sociálních vztahů a týmová spolupráce. Adaptovanost posuzuje vedoucí pracovník oddělení a posuzuje spokojenost s prací a socializací. Zpětnou vazbu dostane i personální útvar, aby v případě nedostatků mohli upravit předešlé procesy pro lepší efektivitu.⁸⁹

Adaptace se předem naplánuje. Určíme si dobu adaptace, určíme si, kdo bude nového zaměstnance zaučovat, stanovíme si cíl a způsob hodnocení procesu.

Při adaptaci se mohou, vyskytnou i určité problémy, které adaptaci mohou ztížit. Nový zaměstnanec může být zatížen mnoho informacemi během krátké doby, které nestihne zpracovávat. Nesmíme pracovníkovi ukládat příliš snadné a jednoduché úkoly, které by u něj mohli vyvolat pocit podceňování. Nesmíme ztratit zájem pracovníka. Zároveň

⁸⁷ STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky?* Ostrava: Montanex 1994, s. 108. ISBN 80-85780-06-2.

⁸⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 115. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸⁹ KLEIBL, Jiří, Dvořáková, Zuzana a Bořivoj, Šubrt. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, s. 49-51. ISBN 80-7179-389-2.

nesmíme nového pracovníka pověřit příliš složitými úkoly, aby nedostal pocit, že práci stačit nebude a že je neschopný.

Kvalitním výběrem pracovníků předejdeme fluktuaci (častá změna zaměstnání), zvýší se výkon firmy a sníží se náklady na proces získávání a výběru a na pracovní sílu.⁹⁰

Pracovník, který se ujme nového zaměstnance, by měl být schopný porozumět mu a sdělit mu veškeré informace tak, aby je byl schopný pochopit. Vysvětlí mu co a jak dělat a také proč. Posiluje sebedůvěru při vykonávání práce. Tento pracovník by měl mít analytické schopnosti, měl by umět logicky myslet tak, aby byl schopný vše vysvětlit, měl by umět hodnotit situaci. Měl by být komunikativní a empatický.⁹¹

„Adaptace zaměstnanců probíhá formálně i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků“⁹²

3.5 Využití personální andragogiky

Pro získávání zaměstnanců je možné využít možnosti rekvalifikací nebo nabídky vzdělávání nových pracovníků a v dnešní době jsou velmi častým nástrojem, který zvyšuje atraktivitu firmy. Když dá firma najevo, že dává možnost dalšího vzdělávání a školení nových pracovníků, a že může pokrývat změněné potřeby tím, že přeškoluje stávající zaměstnance, působí to nedostatečnou připraveností. Na druhou stranu dává budoucím zaměstnancům jistotu i v případě, že jejich kvalifikaci nebude potřebovat. Firma tím dává najevo, že si svých zaměstnanců váží a nezavazuje s jejich v případě reorganizace a změn a není pro ně využití. Vždy jim může dát možnost, aby se přizpůsobili novým požadavkům a potřebám. Vzdělávání a rozvoj pracovníků dává firmě větší atraktivitu a je to užitečné pro firmu samotnou i pro zaměstnance. Při vzdělávání se zvyšují kvalifikace a pracovní schopnosti a tím se zvyšuje

⁹⁰ HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press 1999, s. 288-289. ISBN 80-722661-4.

⁹¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 62-64. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁹² ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 115. ISBN 978-80-247-4151-2.

i konkurenceschopnost firmy.⁹³ Pro zaměstnance to znamená i rozvoj jejich profesní kariéry, které vedou i k vyšším příjmům. Vzdělávání a rozvoj se uvádí i v inzerátech při hledání nových zaměstnanců. V dnešní době je stále větší poptávka po cizích jazycích a v případě, že firma nabízí jazykové kurzy, je to velké plus.

Pokud se nám podaří dobře vybrat nového zaměstnance, může to potlačit i potřebu vzdělávání. Vzdělávání pomáhá firmě přijímat i takové pracovníky, kteří úplně neodpovídají svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, ale firma si je může zaučit a přizpůsobit svým potřebám.⁹⁴ Ne vždy je totiž na trhu práce takový zaměstnanec, který by přesně odpovídal požadavkům na pracovní místo.

Při přijímání většiny nových zaměstnanců, vzdělávání probíhá přímo při výkonu práce na pracovišti. Pokud chceme, aby získal i určité dovednosti a znalosti, doplníme toto vzdělání na pracovišti ještě dalším kurzem mimo pracoviště. Vzdělání na pracovišti nemusí být vždy účinné a je spíše náhodné. Je třeba si vzdělávání předem připravit, naplánovat a systematicky rozvrhnout. Předchází tomu analýza pracovního místa pro přesnější určení přípravy na vzdělávání. Posoudíme, co vše nový pracovník nezná, ale znát potřebuje. Využijeme proto spolupracovníky, kteří by měli mít roli rádce nebo mentora. Ze strany vedoucích zaměstnanců nebo speciálně vyškolených vzdělavatelů probíhá koučování. Vzdělávání na pracovišti může být doplněné kurzy a dalším vzděláváním mimo pracoviště nebo e-learningem.⁹⁵

Pro personalisty nebo manažery, kteří se zúčastňují pohovorů, se dají vytvářet a naplánovat různá školení, kde se mohou dovednosti k realizaci pohovorů dále rozvíjet. Znalosti o pohovorech se dají získat různými způsoby. Mezi tyto způsoby můžeme zařadit čtení, přednášky nebo různé diskuze. Nejvíce znalostí o pohovorech a jejich realizaci získáme nejvíce z praxe. Na pohovorech není účastníkem žádný pozorovatel, proto se příprava na pohovory může provádět ve společnosti na cvičných seminářích. Tyto kurzy musí vést zkušení lektori. Při semináři se využívají různé nahrávky. Každý

⁹³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 159. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 187. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 400. ISBN 978-80-247-1407-3.

účastník kurzu si musí projít rolí jak tazatele, tak tázaného. Využívá se při tomto i metoda pozorování, kdy se poté vede diskuze o zkušenostech a různých pohledů na danou situaci. Tento kurz je velmi náročný, jelikož na jednoho lektora může být jen určitý počet účastníků. Zpravidla to bývá 6-7 účastníků. Tento kurz vyžaduje mnoho času a pro každého účastníka je vyhrazeno okolo 45 minut.⁹⁶

⁹⁶ LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníku*. Praha: Grada 1995, s. 75-76. ISBN 80-7169-252-2

PRAKTICKÁ ČÁST

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část navazuje na část teoretickou. Teoretická část se zabývá v první části managementem lidských zdrojů obecně. V druhé části diplomové práce je řešeno plánování lidských zdrojů, personální plánování, vytváření nových pracovních míst a jejich cíle a úkoly. Ke konci je shrnuto získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců a využití andragogiky ve zmíněných personálních procesech. Praktická část se zabývá dotazníkovým šetřením, jehož cílem je zjistit údaje a poznatky o problematice řešených procesů. S využitím teoretických poznatků z vyhodnocených výsledků dotazníkového šetření, je cílem navrhnout opatření andragogické povahy, ke zvýšení efektivity a kvality řešených procesů.

4.1 Vymezení cíle a hypotéz

Cílem této praktické části diplomové práce je zjistit údaje a poznatky o problematice řešených procesů získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti. S využitím teoretických poznatků v první části diplomové práce je na základě tohoto výzkumu navrhnout opatření andragogické povahy, ke zvýšení efektivity a kvality získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Přínosem práce by mohl být pro personalisty jiný pohled na celý tento proces. Dalším přínosem by mohlo být zlepšení úrovně průběhu získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců, tak, aby se snížila fluktuace a zamezilo se případným chybám a nedostatkům v rámci těchto procesů.

Na počátku byly stanoveny tři hypotézy a cílem tohoto dotazníkového šetření je potvrzení nebo vyvrácení těchto hypotéz. Na základě stanovených hypotéz byl vytvořen dotazník. Tento dotazník bude vyhodnocen a výsledky budou interpretovány na konci celé práce. Dotazník bude prostředkem pro zjištění stanovených cílů.

Hypotéza č. 1: Zaměstnanci na svých pracovních místech vykonávají práci, která zcela odpovídá jejich kvalifikaci.

Kvalifikace zaměstnaných na pracovních místech většinou odpovídá jejich kvalifikaci, jsou odborníci ve svém oboru a věnují se tomu, co vystudovali a čemu se věnovali v předchozích letech. Předpokladem je, že zaměstnanci vykonávají práci, kterou by vykonávat chtěli, mají v ní teoretické znalosti, případně i praktické zkušenosti.

Hypotéza č. 2: Náplň práce zaměstnanců odpovídá přesně jejich představám a vstupním informacím.

Náplň práce je stěžejním bodem v průběhu výběrového řízení. Jeho dostatečnou prezentací se kandidáti rozhodují, zda chtějí tuto práci vykonávat, zda je bude bavit a naplňovat. Náplň práce by se měla prezentovat co nejpodrobněji, aby nedošlo k nedorozumění. Kandidáti by se měli také ptát na otázky, pokud je jim něco nejasné. Předpokladem stanovení této hypotézy je, že všichni před nástupem do nového zaměstnání, byli dostatečně seznámeni s náplní práce.

Hypotéza č. 3: Zaměstnanci byli spokojeni s průběhem výběrového řízení, přijímacího řízení a adaptace.

Firmy jsou dobře připravené na průběh těchto personálních činností. Umí reagovat na změny na trhu práce a vybrat si správného člověka na správné místo tak, aby nedocházelo k časným odchodům ze společnosti kvůli špatné adaptaci nebo špatně nastaveného průběhu těchto procesů.

4.2 Metoda výzkumu

Pro výzkum v praktické části diplomové práce byla použita kvantitativní metoda výzkumu veřejného mínění a to dotazníkové šetření. Typ dotazníku byl zvolen polostrukturovaný. Typy otázek v dotazníku byly polouzavřené. Polouzavřené otázky byly zvolené z toho důvodu, aby měli respondenti možnost odpovědět i jinak, než byly uvedené odpovědi a měli možnost vyjádřit svůj vlastní názor nebo jinou odpověď, kterou autorka nevedla.

Dotazník obsahuje celkem 17 otázek, z toho jsou 3 otázky zaměřené na základní informace ohledně pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů.

Otázky v dotazníku byly stanovené a poskládané tak, aby se na konci celého výzkumu a vyhodnocených informací dokázaly vyvrátit nebo potvrdit stanovené hypotézy. Otázky na sebe logicky navazují. Nejdříve jsou pokládány otázky, kde se dozvěděli o volném pracovním místě, co bylo nejdůležitější při výběru zaměstnání a jaká další metoda, mimo osobní pohovor, byla použita při jejich výběrovém řízení. Dále jsou otázky zaměřené na výběrové řízení. Jak na respondenty působilo prostředí, kde probíhalo toto výběrové řízení a jak na ně zapůsobil samotný personalista/manažer. Pokračují otázky zaměřené na přijímání, kdo se jich ujal při nástupu na nové pracovní místo, jak je přijali ostatní kolegové, jaké bylo školení, jestli náplň práce odpovídá jejich představám. Poslední otázky byly zaměřené na ohodnocení celkového průběhu těchto procesů, přičemž byla vložena jedna nepovinná otevřená otázka, kde se respondenti mohli slovně vyjádřit, co se jim nelíbilo a s čím byli nespokojeni. Nakonec byla otázka, co by mohlo být důvodem k jejich odchodu ze současného zaměstnání. Tyto informace by mohly být důležité pro vyhodnocení výsledků a pomoci vylepšit celý průběh i systém řešených procesů.

Než byl dotazník zveřejněn, byl proveden předvýzkum na vzorku respondentů, aby se ověřila správnost a srozumitelnost položených otázek.

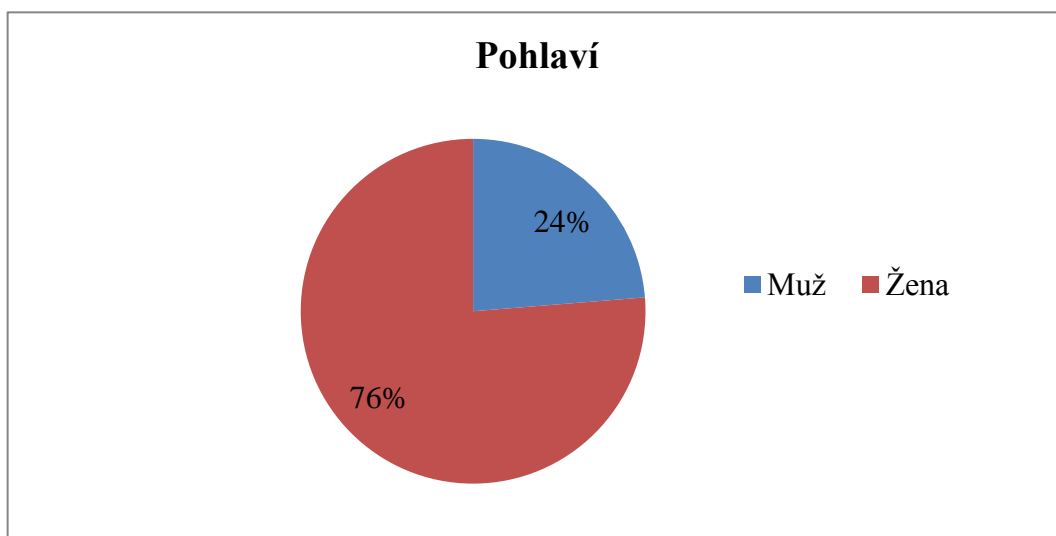
Dotazník byl nakonec vložen na internetovou stránku vyplno.cz a poté rozeslán veřejnosti. Byl vystaven na různých sociálních sítích od Facebooku po LinkedIn. Cílem bylo oslovit co nejvíce lidí a zajistit co nejvyšší počet responsí.

4.3 Výsledky výzkumu

Dotazníkové šetření proběhlo 17.12.2017-15.01.2018. Dotazník vyplnilo celkem 255 respondentů. Všechny dotazníky byly průběžně kontrolovány a dva dotazníky musely být odstraněny. Tyto dva dotazníky byly chybně vygenerovány a jejich odpovědi nebyly správně čitelné. Konečný počet respondentů je 253. Návratnost dotazníků byla 70,1 %. Návratnost dotazníku byla vypočítaná poměrem mezi zobrazenými dotazníky a vyplněnými. Grafy budou jednotlivě popsány. Graf k vyhodnoceným výsledkům bude vložen za text, ke kterému se graf bude vztahovat.

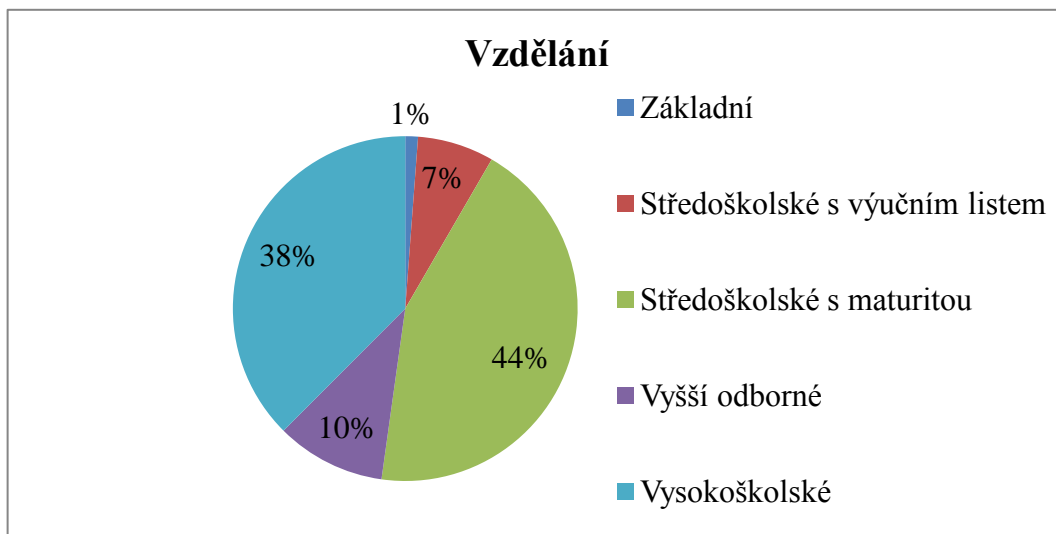
Nejdříve je třeba se zaměřit na údaje o pohlaví, vzdělání a věku respondentů. Tyto otázky byly položeny na konec dotazníku pod otázku č. 15,16,17. Dotazník vyplnilo celkem 253 respondentů, z toho bylo 24 % mužů a 76 % žen, tedy 60 mužů a 193 žen.

Graf 1: Pohlaví



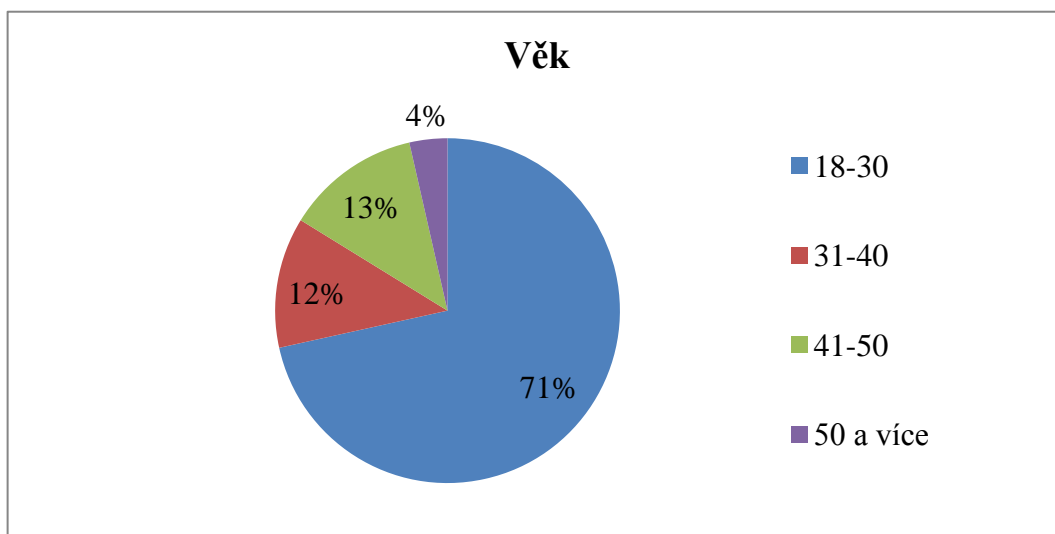
Nejpočetnější skupina, která vyplnila dotazník, měla nejvyšší dosažené vzdělání maturitní, což bylo 44 %. Druhou nejpočetnější skupinou byli vysokoškolsky vzdělání. Další skupiny již nebyly tak početné. 10 % respondentů mělo vyšší odborné vzdělání. Středoškolské s výučním listem mělo 7 % respondent. Nejnižší skupinou byli respondenti se základním vzděláním, což činilo 1 %, v přepočtu jsou to 3 respondenti.

Graf 2: Vzdělání



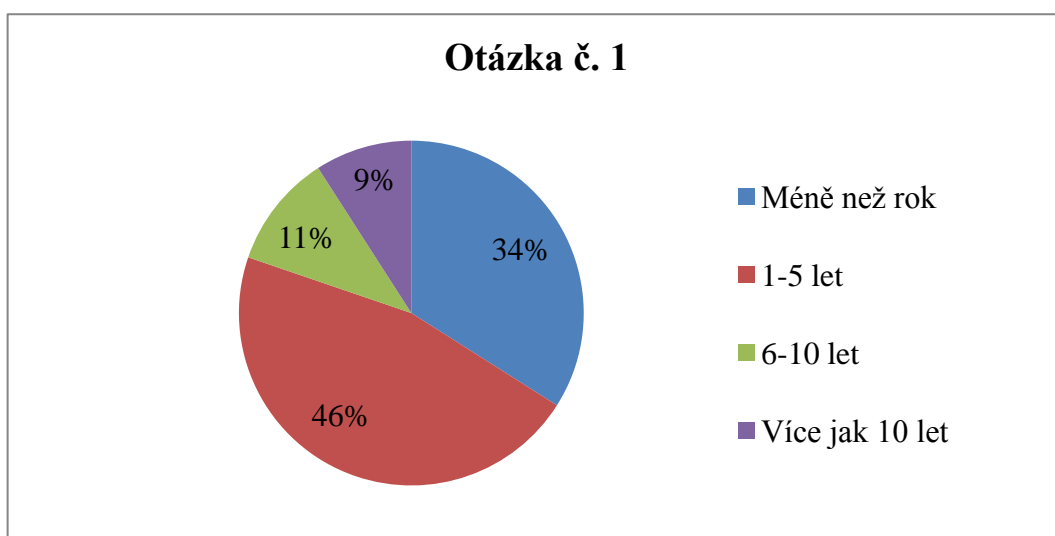
Dotazník nejvíce vyplnili respondenti ve věku 18-30 let. Tato skupina představuje 71 % vyplněných dotazníků. Druhá skupina s věkovým rozmezím 41-50 let činila 13 % respondentů. Předposlední skupinou 31-40 let bylo 12 %. Tyto dvě skupiny jsou velmi vyrovnané. Nejmenší skupinou byli respondenti ve věku 51 a více let, což byly 4 %.

Graf 3: Věk



Méně než jeden rok pracuje na současné pracovní pozici 34 % respondentů. Druhý nejmenší počet let na současné pracovní pozici 1-5 let, ale zároveň nejvyšší počet odpovědí, bylo celkem 46 % respondentů. Na tuto otázku nejčastěji odpovídala skupina ve věkovém rozmezí 18-31 let. Odpovědi v tomto dotazníku budou nejčastěji od respondentů, kteří buď aktuálně procházejí adaptací, nebo to není tak dávno, co nastoupili do současné práce. Více jak 10 let pracuje v současném zaměstnání 9 % respondentů. 6-10 let pracuje v současném zaměstnání celkem 11 % respondentů, kteří vyplnili tento dotazník. Respondenti, kteří pracují na současné pracovní pozici 6 a více let, jsou stejně důležití. I přesto, že to není aktuální zkušenost, prošli si procesem také.

Graf 4: Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?



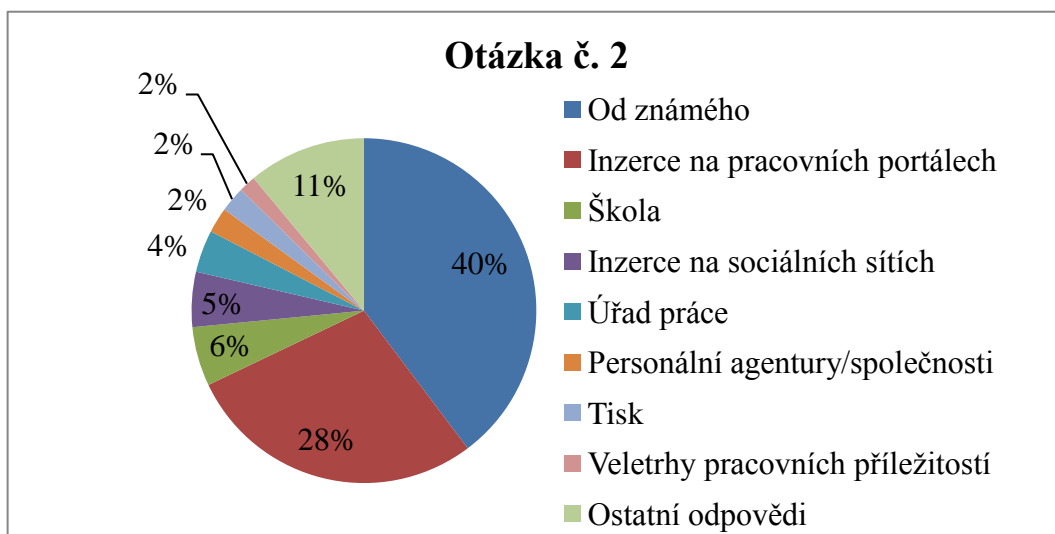
40 % respondentů se nejčastěji dozvěděli o volném pracovním místě od známého. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti, kteří si našli nové pracovní místo přes inzerci přímo na pracovních portálech. Tuto možnost zvolilo 28 % respondentů. Třetí nejpočetnější skupina zvolila možnost jiné odpovědi. Jinou odpověď zvolilo celkem 11 % respondentů. Z toho 14 respondentů odpovědělo, že se o volném pracovním místě dozvěděli přímo na stránkách společnosti, nebo zaslali společnosti svůj životopis, jestli by o ně neměli zájem jako o zaměstnance. Jeden respondent uvedl, že hned po maturitě, se byl do společnosti podívat nejdříve jako návštěva a projeví o něj zájem. Tři respondenti uvedli, že začali pracovat přímo v rodinné firmě. Dále byla nejčastější odpověď, že nastoupili po absolvování studia z brigády na hlavní pracovní poměr, protože jim to nadřízený přímo nabídl. Dva byli doporučeni přímo současnými kolegy. Jeden respondent se dozvěděl o volném pracovním místě v místním rozhlasu, jeden uvedl, že se o něm dozvěděl na billboardu. Jedna respondentka přímo odpověděla, že pracovala pro společnost jako externista a sami ji oslovili na základě dosavadní spolupráce. Nabídka přímo od společnosti přišla dalším pár respondentům, jeden přímo uvedl, že si ho vyhledali na sociální síti LinkedIn.

Pokud dnes firmy hledají nového zaměstnance, nejčastěji by se měli obracet na své současné zaměstnance, zda nemají známého, který by s nimi mohl začít spolupracovat. Dnes je to jedna z nejčastějších možností, jak si najít nové zaměstnání. Společnost tak může mít více i informací o uchazeči od třetí strany. Dále by určitě neměli opominout inzertní portály a inzerci na vlastních stránkách.

Ve škole se dozvědělo o současném pracovním místě celkem 6 %. Na sociálních sítích tomu je 5 %. Na úřadě práce se o volném pracovním místě dozvědělo 4 % respondentů. 2 % respondentů se o zaměstnání dozvěděla u personální agentury/společnosti, v tisku nebo na veletrhu pracovních příležitostí.

Firmy by neměly opomíjet ani tyto možnosti, kde hledat nové zaměstnance. Vždy je pravděpodobnost, že najdou někoho zajímavého i tímto způsobem. Jsou to méně časté způsoby hledání zaměstnanců, ale ne méně důležité.

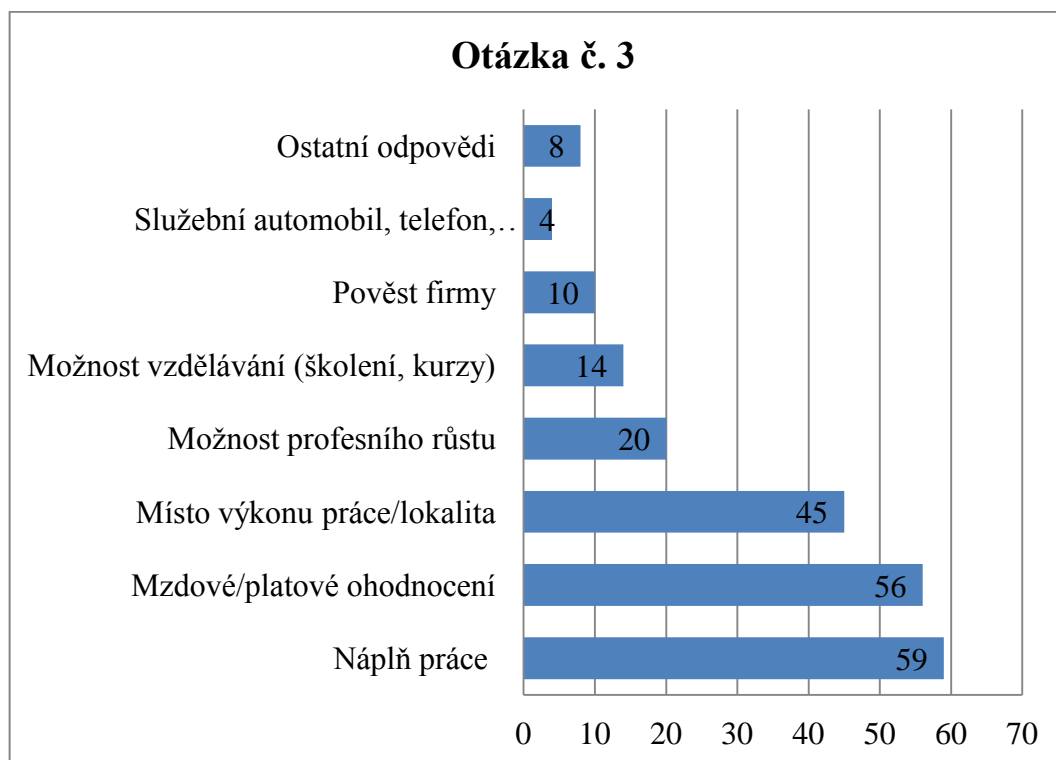
Graf 5: Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?



Třetí otázka byla zaměřená na nejdůležitější požadavky při výběru zaměstnání. Na tuto otázku bylo možno zaškrtnout i více odpovědí, maximálně však 3. Náplň práce zvolilo nejvíce respondentů, a to 59 %. Druhá nejčastější odpovědí bylo mzdové/platové ohodnocení, které označilo celkem 56 % lidí. Třetí nejčastější bylo místo výkonu práce s počtem 45 %. Tyto tři kategorie jsou tedy nejčastějším požadavkem k hledání nového zaměstnání. O možnost profesního růstu má zájem 20 % dotazovaných. O další vzdělávání, školení a kurzy v zaměstnání, má zájem 14 % respondentů. Na základě pověsti firmy si vybírá práci až 10 %. S požadavkem osobního automobilu, notebooku nebo telefonu si hledá práci 4 % respondentů. Jinou odpověď napsalo celkem 8 % respondentů. Nejčastější jinou odpovědí byla časová flexibilita, pracovní doba nebo rozvržení pracovních směn, celkem 10 respondentů. Tři hledali práci, která byla vhodná i pro absolventy, jelikož neměli dostatečnou praxi, tak aby měli možnost se uchytit na pracovním trhu. 2 respondenti si vybrali pracovní místo na základě kolektivu. Jeden respondent hledal hlavně práci na hlavní pracovní poměr, místo půl úvazku, aby měl plnohodnotný příjem. Pro další respondenty byla jedna z důležitých věcí práce z domova nebo služební byt. Společnosti, by neměly zapomenout zmínit například v inzerátu i tyto možnosti, pokud je možné je nabídnout. Mohou si tím získat další potenciální uchazeče, mezi kterými by mohli nalézt svého vhodného zaměstnance. Předposlední respondent navíc uvedl, že nemá pár nejdůležitějších požadavků, ale je pro

něj důležité vše dohromady. Poslední respondent si hledal zaměstnání z důvodu špatné životní situace a už mu nezáleželo na žádných jeho požadavcích, ale jen na tom, aby měl práci. Přesněji uvedl: „Po více než třech letech hledání práce ve svém oboru technolog, technik mi došly peníze a ve svých 54 letech jsem vzal manuální práci na lince.“.

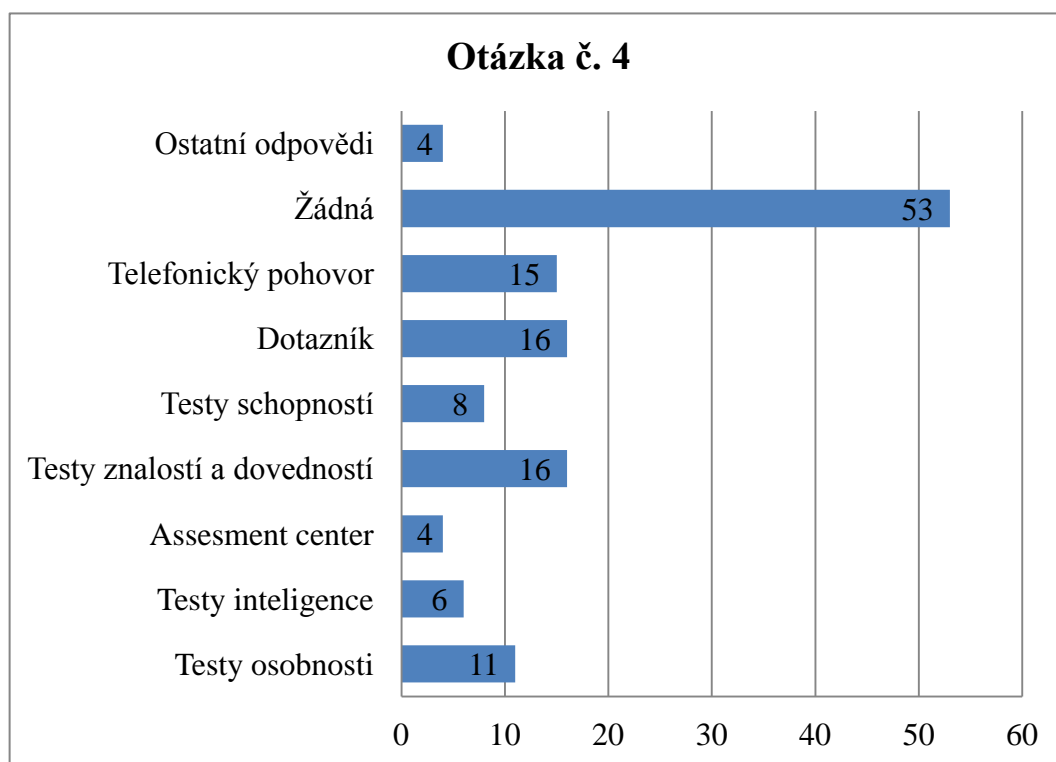
Graf 6: Co pro Vás bylo nejdůležitější při výběru zaměstnání?



U otázky č. 4 bylo možné označit i více možných odpovědí, jelikož není dáno, kolik musí být v průběhu výběrového řízení maximálně zvoleno metod. Je možné, že někdo prošel více koly výběrových řízení a bylo použito více metod. Překvapivě byla nejčastější odpověď, že nebyla použita žádná jiná metoda kromě osobního pohovoru, tuto možnost zvolilo 53 % respondentů. 16 % mělo jako další metodu dotazník, stejně respondentů označilo i test znalostí a dovedností. O 1 % méně, tedy 15 % respondentů mělo i telefonický pohovor. 11 % mělo navíc i test osobnosti, test schopností 8 %, testy inteligence 6 % a metodu assesment center 4 %. Jinou možnost napsali 4 % respondentů. Mezi další odpovědi patřila konkrétně případová studie, zkušební směna,

Skype pohovor anebo projetí osobního profilu na sociálních sítích. Dva uvedli, že neabsolvovali ani osobní pohovor, jelikož byli doporučení. Přesto je možné, že proběhlo osobní sezení s některým nadřízeným, ale respondent by to neoznačil za osobní pohovor. To stejné bylo myšleno i u odpovědi žádná, někteří z respondentů tím měli na mysli, že neměli žádné výběrové řízení nebo pohovor.

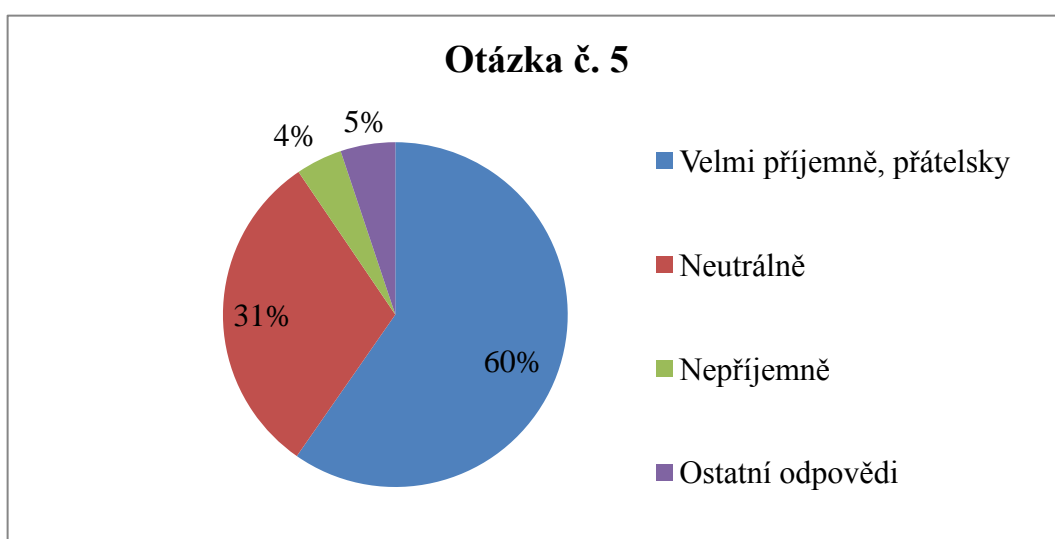
Graf 7: Jaká další metoda, kromě osobního pohovoru, byla použita při Vašem výběrovém řízení?



Velmi pozitivní je výsledek u otázky č. 5. 60 % dotazovaných označilo, že na ně personalista/manažer při výběrovém řízení působil velmi příjemně a přátelsky. Aby společnost mohla přijmout správné lidi, je třeba se také zaměřit na sympatie přímo u pohovoru, aby kandidát chtěl pracovat přímo pro tuto společnost. Personalista nebo nadřízený by měl působit reprezentativně, měl by být empatický. I přes to je znepokojující odpověď neutrálně, kterou označilo 31 % respondentů. Z personalisty, manažera nebo z kohokoliv, kdo vede výběrové řízení, by měly být cítit emoce nebo zájem o uchazeče o zaměstnání. Nepříjemný byl personalista/manažer u výběrového

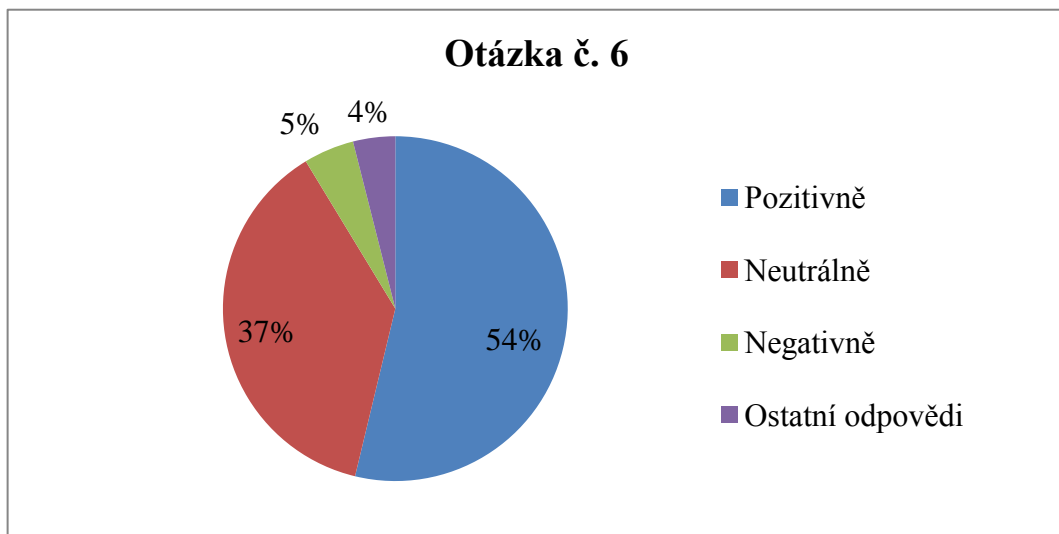
řízení pro 4 % respondentů. Mezi jiné odpovědi patřilo, že neprošli výběrovým řízením nebo pohovor probíhal jen s manažerem, ředitelkou. Dále byla jedna z odpovědí, že personalista neutrálně a manažer přátelsky. Jeden uvedl, že personalista vypadal nervózně a nepřípravě. Personalista mohl působit nervózně, protože to mohl být jeden z jeho prvních pohovorů nebo podcenil svou přípravu a kandidát měl mnoho otázek. Tato možnost by se neměla stávat. V tomto případě by měl být poblíž manažer nebo jiný zaměstnanec, který by personalistu podpořil.

Graf 8: Jak na Vás působil personalista/manažer při výběrovém řízení?



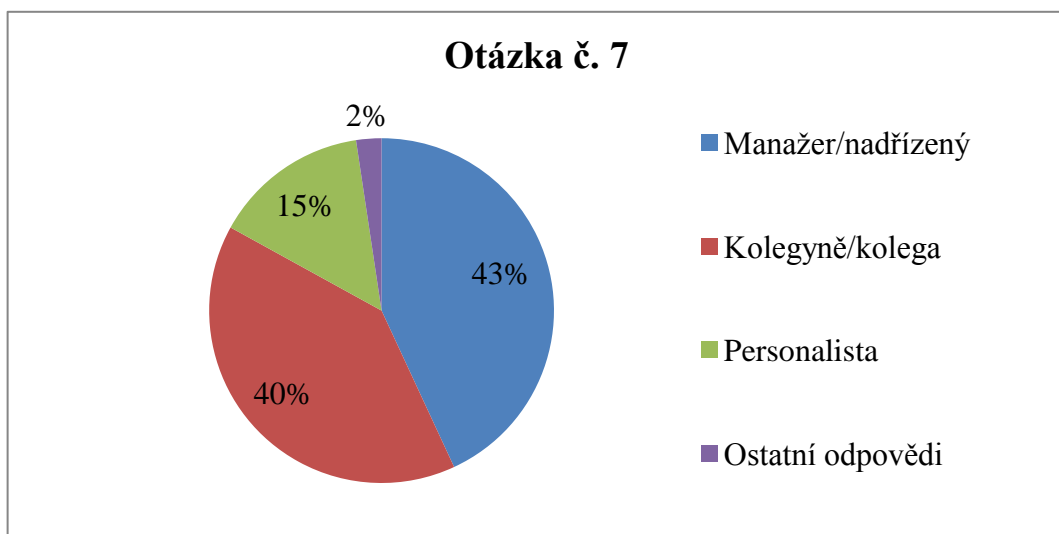
Úloha personalisty/manažera není neméně důležitá, než celkové prostředí, kde výběrové řízení probíhá. Pozitivně působilo prostředí pro 54 % respondentů. Neutrálně 37 % respondentů a negativně pro 5 % respondentů. Jinou odpověď zvolili 4 % respondentů. Mezi nejčastější odpovědi patřilo, že výběrové řízení neproběhlo, nebo že prostředí vypadalo zvláštně, jelikož seděli v prosklené kanceláři.

Graf 9: Jak na Vás působilo prostředí při výběrovém řízení



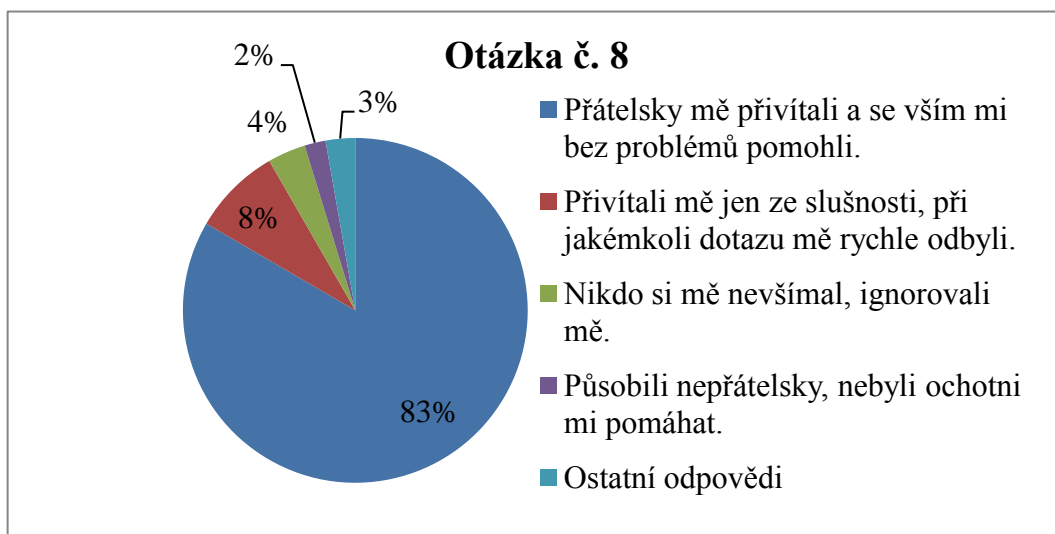
Nejčastější si při nástupu na nové pracovní místo ujal přímo manažer/nadřízený, a to 43 % respondentů. Druhou nejpočetnější odpovědi byl kolega nebo kolegyně. Při nástupu se 40 % ujal kolega nebo kolegyně. Personalista se ujal ihned při nástupu 15 % respondentů. 2 % uvedli, že se jich ujala již přímo školitelka nebo nikdo, což není příliš pozitivní odpověď. V tomto případě, by mohla probíhat špatně samotná adaptace, což může mít za důsledek brzký odchod ze zaměstnání.

Graf 10: Kdo se Vás ujal při nástupu na nové pracovní místo?



83 % respondentů odpovědělo, že je na nové pracovní místo kolegové přivítali přátelsky a bez problémů byli ochotni pomáhat se vším, co potřebovali. Jen 8 % respondentů označilo odpověď, že jej kolegové přivítali jen ze slušnosti a při jakýchkoliv otázkách nebo dotazech byli odbyti. 4 % uvedlo, že si jich nikdo nevšimal a ignorovali je. Stávající zaměstnanci by měli být ochotní přijmout nového zaměstnance mezi sebe, je to zaměstnanec jako každý jiný. Pokud se nám ve společnosti vyskytují takoví zaměstnanci, kteří jsou nepříjemní na ostatní, zvláště pak nové kolegy, je možné, že takový kolega bude ty nové zaměstnance odrazovat. I na takové maličkosti se musí společnost zaměřit. Pokud víme o takových situacích, je potřeba je co nejdříve eliminovat a zabránit. Ostatní uvedli, že mají pouze jednoho kolegu, který je přivítal dobře. Další respondent pracuje z domova a se svými kolegy se zdraví jen online přes internet. Někteří nemají ani jednoho kolegu, jen nadřízeného, který je přijímal, ale přesto jsou spokojeni s tím, jak je přijal.

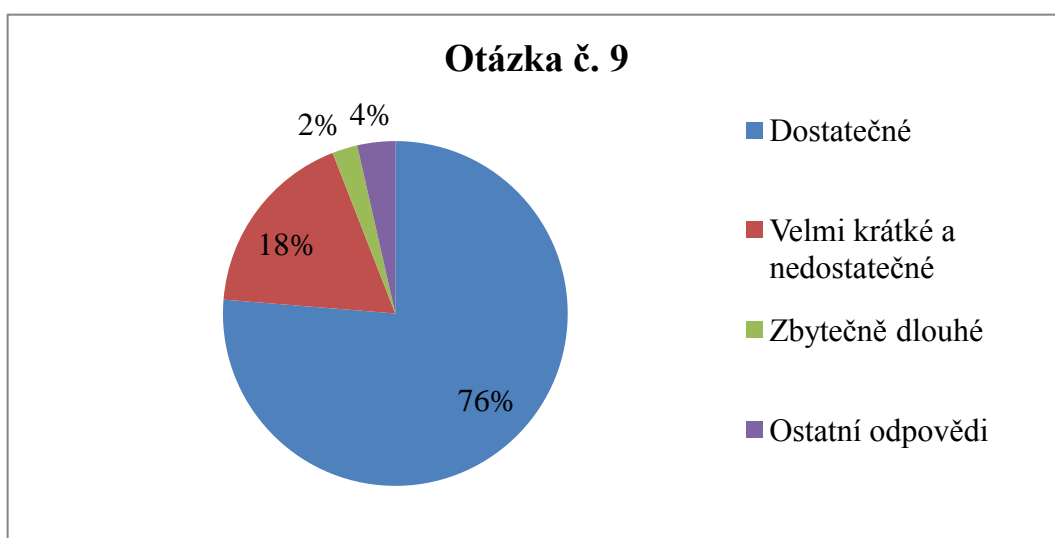
Graf 11: Jak Vás přijali ostatní kolegové? Byli ochotni Vám pomáhat?



Zaškolení na nové pracovní místo je důležité při adaptaci. Pokud nebude dostatečné, nový zaměstnanec se může trápit, což může mít za důsledek jeho odchod ze zaměstnání. Dostatečné zaškolení mělo 76 % respondentů. Velmi krátké a nedostatečné mělo 18 % respondentů. Pouze 2 % označilo, že jejich zaškolení bylo zbytečně dlouhé, někdy je dlouhé zaškolení potřeba a tato možnost je mnohem lepší, než příliš krátké

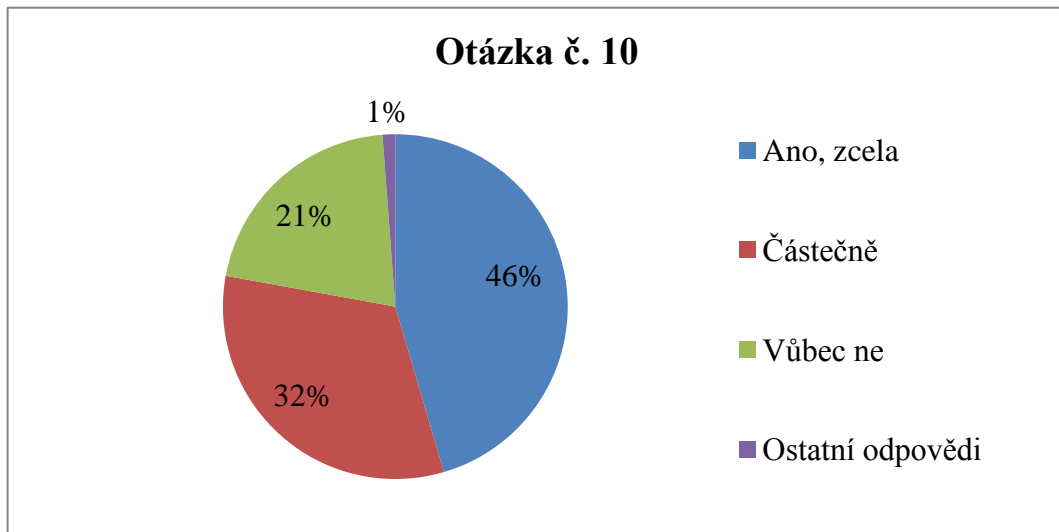
a nedostatečné. Zaměstnanec by mohl dělat zbytečné chyby. Jinou odpověď zvolili 4 %. První uvedl, že v určitých oblastech bylo zaškolení dlouhé a zbytečné, v těch podstatnějších nedostatečné. Společnost by měla získávat při zaškolování zpětnou vazbu od nových zaměstnanců, aby věděli, v čem by mohli takové zaškolení vylepšit. Zaměstnanec ovšem musí sdělit, v čem se necítí být jistý a zaměstnavatel by měl být ochotný ho podpořit a zajistit mu další školení v oblasti, která je potřeba. Další respondent uvedl, že zaškolení bylo velmi krátké a dostatečné, další velmi dlouhé, ale stále nedostatečné. Jeden odpověděl, že školení nebylo potřeba. Poslední respondenti odpověděli, že v průběhu výkonu práce proběhlo krátké a dostatečné zaškolení.

Graf 12: Zaškolení na nové pracovní místo bylo:



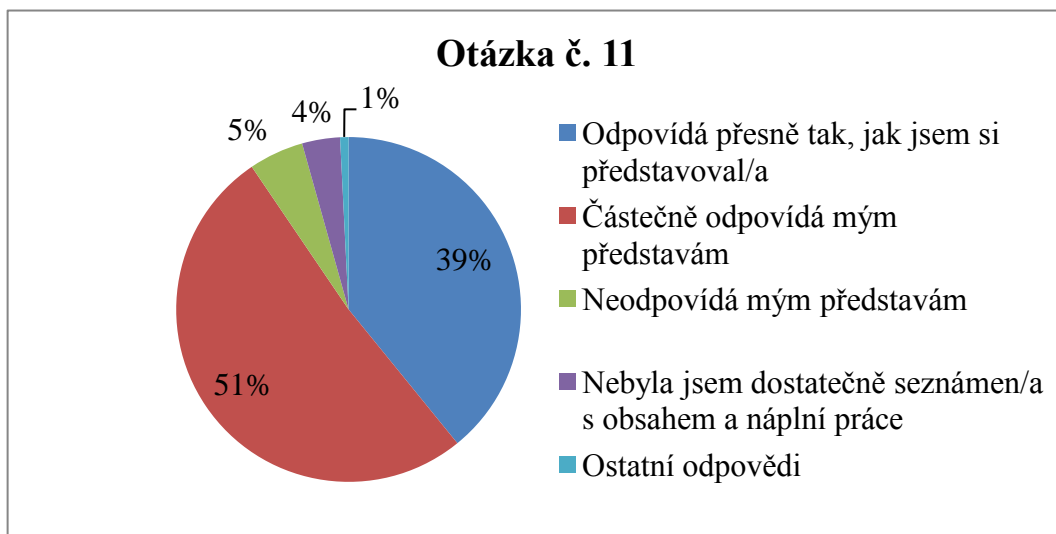
46 % respondentům odpovídá jejich aktuální zaměstnání jejich kvalifikaci. Částečně odpovídá jejich kvalifikaci 32 % respondentům. 21 % odpovědělo, že jejich současné zaměstnání neodpovídá jejich kvalifikaci. 1 % odpovědělo jinak, než byly možnosti. Jeden napsal, že vykonává více práce, než dovoluje jeho současná pozice, dělá věci nad rámec své kvalifikace. Další odpověděl, že má vyšší vzdělání, než je na jeho pracovní místo potřeba. Poslední uvedl, že se doučuje, aby odpovídal současnému pracovnímu místu. Respondenti, kteří takto odpověděli, vystihli nejčastější situace, proč jejich kvalifikace nemusí neodpovídat jejich současnému zaměstnání. Výsledek otázky č. 10 potvrzuje první hypotézu, která zněla, že zaměstnanci na svých pracovních místech vykonávají práci, která zcela odpovídá jejich kvalifikaci.

Graf 13: Odpovídá aktuální zaměstnání Vaší kvalifikaci?



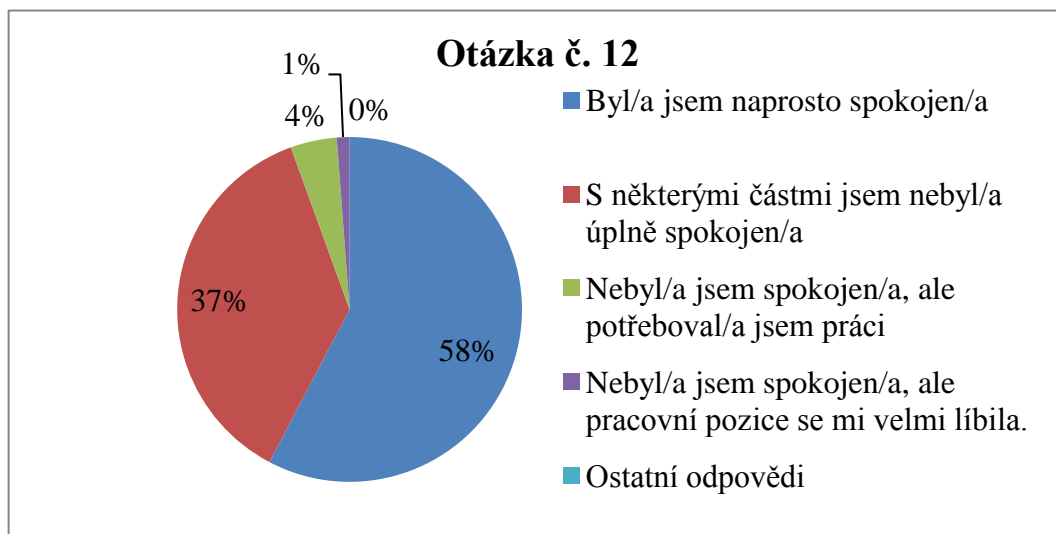
Na druhou hypotézu se zaměřovala přímo otázka č. 11. Na tuto otázku nejčastěji odpovědělo 51 % respondentů tak, že pouze částečně odpovídá jejich představám, před nástupem do nového zaměstnání. Druhou nejpočetnější skupinou bylo 39 % respondentů, kteří označili, že odpovídá přesně tak, jak si představovali. Náplň práce neodpovídá představám pro 5 % dotázaných. 4 % uvedla, že nebyla dostatečně seznámena s obsahem a náplní práce. Personalisté nebo nadřízení by se měli takovým situacím vyvarovat. Pokud si zaměstnanec přímo nehledá práci, která by ho mohla bavit a naplňovat, je to velký problém pro společnosti. Na vině mohou být i samotní zaměstnanci, kteří neměli žádné doplňující otázky, co se týká náplně práce. I tak, má být personalista nebo nadřízený připraven takovým způsobem, že o volném pracovním místě řekne všechny podstatné informace a nebude zatajovat žádné skutečnosti. Mezi ostatními odpověďmi bylo napsáno, že náplň práce je lepší a baví je více, než očekávali. Jelikož nejčastěji odpověděli respondenti, že odpovídá pouze částečně, tato druhá hypotéza je vyvrácena.

Graf 14: Odpovídá prezentovaný obsah a náplň práce Vaším představám před nástupem do zaměstnání?



Na třetí stanovenou hypotézu odpoví otázka č. 12. Nadpoloviční většina, tedy 58 % dotázaných respondentů zvolila odpověď, že byli naprosto spokojeni s průběhem jejich výběrového řízení, přijímacího řízení i adaptace do společnosti. 37 % respondentů nebyla spokojena s některými částmi, 4 % nebyla spokojena, ale potřebovala zaměstnání a 1 % uvedlo, že nebyla spokojená s průběhem, ale pracovní místo se jim velmi líbilo. Jinou odpověď nevyužil žádný z respondentů. Respondenti měli možnost u nepovinné otázky č. 13 napsat, co se jim nelíbilo, jaká část a proč. Nicméně tato otázka nám potvrdila třetí stanovenou hypotézu, že zaměstnanci byli spokojeni s průběhem jejich výběrového, přijímacího řízení a adaptace.

Graf 15: Jak byste ohodnotil/a celkový průběh Vašeho výběrového řízení, přijímacího řízení a adaptace



Otázka č. 13 byla doplňující otázkou k otázce č. 12. Zaměřená byla na to, že pokud nebyli respondenti spokojeni s některými částmi, mohli uvést se kterými a z jakého důvodu. Tato otázka byla nepovinná a otevřená, kde respondenti mohli vyjádřit své názory a poznatky dobrovolně. Tuto otázku vyplnilo 26 respondentů. Jednotlivé odpovědi budou vypsány a vyhodnoceny.

Tyto odpovědi byly zaměřené na náplň práce:

- „Náplň práce mi dostatečně nepředstavili, řekli mi jen zhruba, co budu dělat, což jsem i přes dotazy pochopil špatně, měl jsem trochu jinou představu.“
- „Mám odlišné pracovní zaměření a práce se mi nelíbí.“

Bylo to nejspíše způsobeno komunikačním šumem při výběrovém řízení, kdy byla nedostatečně prezentovaná náplň práce. Pokud se zaměstnanci pracovní náplň nelíbí, bude to jistě důvod k odchodu zaměstnance.

Některé odpovědi byli zaměřené na špatnou adaptaci zaměstnance kvůli ostatním zaměstnancům:

- „Adaptace na nové pracovní místo byla obtížná, kolegové jsou o něco starší a nechtěli se mnou moc komunikovat. Časem se to zlepšilo a přijali mě mezi sebe.“
- „Adaptace na pracoviště mezi kolegy byla těžká, nebyli moc otevření pro nového kolegu, časem se to zlepšilo.“
- „Za začátku během adaptace přístup některých kolegů, ale to se během pár týdnů změnilo a nyní jsou všichni přátelští.“
- „Ze začátku diskriminace kvůli věku od starších kolegyň.“

Pracovníci se mohli cítit ohroženě. Takové situace, pokud se je zaměstnavatel dozví, by měl konzultovat se svými zaměstnanci a nenechat je jen tak. Takto by mohli jeho stávající zaměstnanci odrazovat nové kolegy, tím by opět vznikly další náklady na výběrová řízení.

Další odpovědi také souvisely s adaptací, pouze nebyla směrem k zaměstnancům, ale celkově:

- „Čekal bych delší čas, kdy budu alespoň částečně pod dozorem.“
- „Krátké zaučení. Ale kolegové byli ochotni kdykoliv i po telefonu poradit. Takže to nebylo tak hrozné.“
- „Na některé věci si člověk musí dojít sám.“
- „Nebyla jsem spokojena s adaptací, kdy si manažerka na mě věčně nedělala čas, takže můj rozjezd trval mnohem déle než ostatním.“
- „Výběrové řízení proběhlo standardně a nemohu si stěžovat. Adaptace mohla být hlubší, ale jelikož mám v práci velmi rozdílné ad-hoc úkoly, asi to o moc lépe nešlo.“

Adaptace je jedna z částí procesu, která je nejpodstatnější. Zaměstnanec prošel všemi koly výběrového řízení, byl vybrán jako vhodný zaměstnanec a následně je důležité, aby zapadl jak do kolektivu, tak do pracovního procesu. Pokud se tato část nebere jako důležitou součástí, zaměstnanci budou odcházet. Náklady na výběrová řízení se budou zvyšovat. Pokud se nevylepší celý proces adaptace, bude se zbytečně vynakládat úsilí na získávání, výběr i přijímání nového zaměstnance. Takový proces se může změnit v cyklus.

Některé odpovědi směřovali k přístupu personalistů, manažerů, nadřízených:

- „Nebyl jsem úplně spokojen s přístupem personalisty při výběrovém řízení, který se dle mého choval neprofesionálně. Měl jsem o tuto práci ale velký zájem a poté už vše probíhalo výborně. Změnil bych personalistu.“
- „Arogantní přístup personálního, manažera i kolegů.“
- „Nejsem spokojen, protože přes neustálý nedostatek lidí a potřebě zaměstnanců se ve svém věku 50+ více než 3 roky nemůžu dostat k práci ve svém oboru nebo k rekvalifikaci či přeškolení na jinou technickou pozici.“
- „Personalistka nebyla na pohovoru úplně příjemná, tvářila se, jako když ji obtěžují svou přítomností a že se mnou ztrácí čas.“
- „Pohovor byl zdlouhavý, personalista nebyl nejspíše dostatečně připraven, přeskakoval od tématu k tématu, byl zmatený.“
- „Přístup nadřízených.“

Personalisté by si měli dávat pozor na všechny části spojené s výběrovým a přijímacím řízením. Na nich, stejně jako na ostatních stránkách závisí, zda si kandidát vybere zrovna tuto společnost. Pokud jako společnost chce přijímat ty správné lidi na správné místo, musí také dosadit správného personalistu. Stejně tak i nadřízení by si měli dávat pozor na svůj přístup k těmto procesům a určitě je nepodceňovat.

Poslední skupina odpovědí se zaměřovala na průběh výběrového a přijímacího řízení:

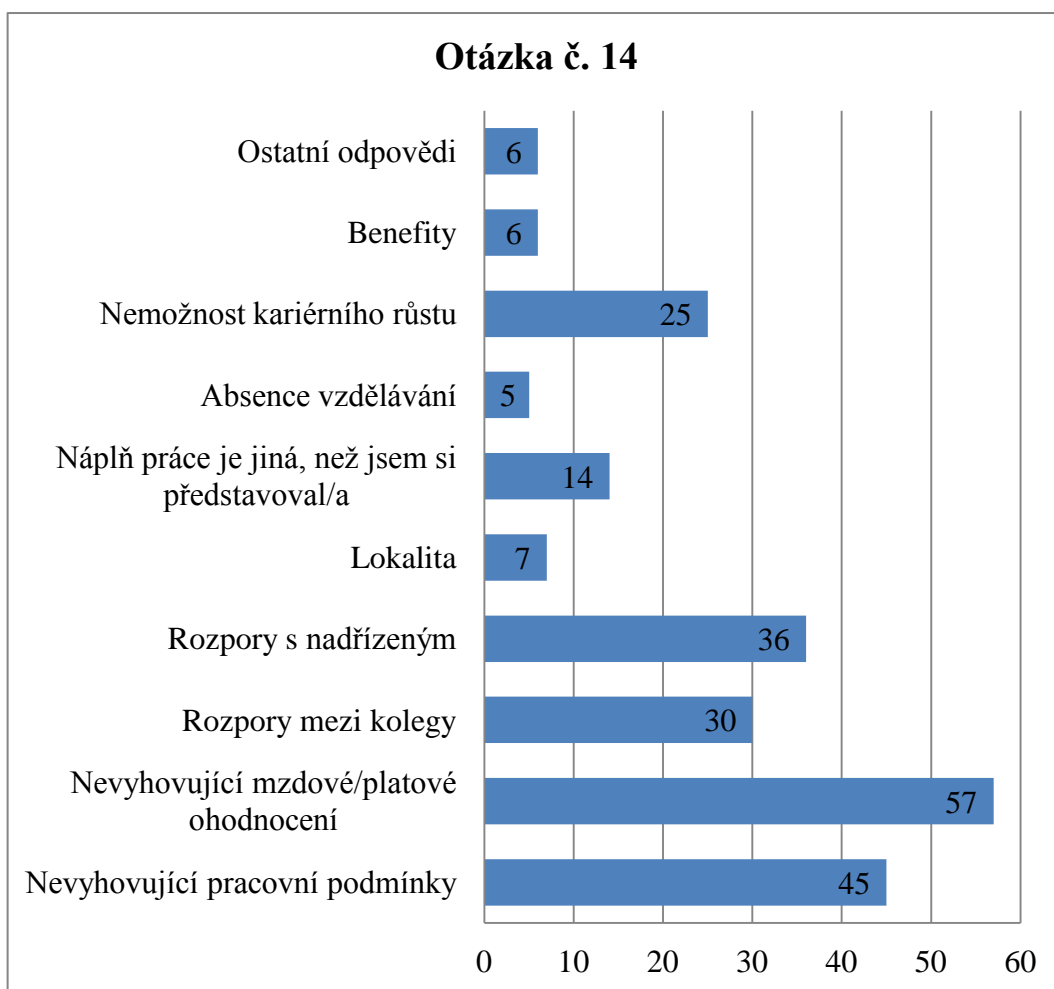
- „Několikrát byl pohovor přesunut, někdy jsem o něm dopředu ani nevěděla.“
- „Nevhodné dotazy vedoucího oddělení.“
- „Otázky na předchozí zaměstnání, proč jsem odešla.“
- „Padly otázky do budoucna, na které jsem nemohla s jistotou odpovědět.“
- „Papírování a komunikace s tím spojená.“
- „Vůbec se nezjišťovala moje motivace. Otázky byly jen obecné (silné a slabé stránky).“
- „Potřeboval jsem práci rychle, ale celý proces byl velmi zdlouhavý.“
- „Velice dlouhá doba přípravy pracovní smlouvy, ztrácel jsem důvěru.“
- „Výběrové řízení trvalo velmi dlouho.“

Mnoho respondentů uvedlo, že jim vadili pokládané otázky. Některé otázky jsou zcela běžné a pro personalistu mohou mít velkou váhu k tomu, aby vybrali nového zaměstnance. Některé otázky je lepší pokládat jiným způsobem. Personalista by měl v závěru pohovoru nechat kandidáta, aby řekl o sobě, co potřebuje, nebo zda nemá otázku, vztahující se k práci.

Na poslední otázku, otázku č. 14, bylo možné zaškrtnout více odpovědi, maximálně však 3. Z důvodu nevyhovujících finančních podmínek by odešlo ze zaměstnání 57 % respondentů. Z důvodu nevyhovujících pracovních podmínek by odešlo až 45 % respondentů. Pokud by měli rozpory s nadřízeným nebo s kolegy, uvažovalo by o odchodu 36 % a 30 % lidí. Kvůli nemožnosti profesně růst by odešlo 25 %. Díky špatně prezentované náplni práce, která je jiná, než představa, bude jedním z důvodů k odchodu pro 15 % respondentů. Vzhledem ke vzdálenosti zaměstnání a bydliště by odešlo ze zaměstnání 7 %. 6 % respondentů by bylo ochotno odejít i kvůli nedostatečným benefitům. Absence vzdělávání a školení je nedostatkem pouze pro 5 % lidí. 6 % respondentů zvolilo i jinou možnost. Jednou z nejčastějších možností bylo, že

by odešli ze zaměstnání kvůli celkově lepší nabídce zaměstnání, další odpovědi byl syndrom vyhoření nebo odchod kvůli stresu a zdravotnímu stavu celkově. Dva zmínili, že jsou ve své současné práci velmi spokojeni a nevidí nyní důvod k odchodu. Mezi další odpovědi patřil stereotyp, dlouhodobá práce, osobní důvody, návrat zaměstnankyně z rodičovské dovolené nebo naopak těhotenství, chuť změnit obor, málo práce nebo konec pracovní smlouvy.

Graf 16: Co by mohlo být důvodem k Vašemu odchodu ze zaměstnání?



4.4 Interpretace výsledků

Dotazníkovým šetřením bylo cílem zjistit údaje a poznatky o problematice získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců ve společnosti, zjistit veřejné mínění o problematice těchto procesů, a jak na takový proces nahlíží zaměstnanci. Byly stanoveny tři hypotézy, které měly být na konci výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny. První hypotéza předpokládala, že většina zaměstnanců na svých pracovních místech vykonává práci, která zcela odpovídá jejich kvalifikaci. Druhá hypotéza předpokládala, že náplň práce zaměstnanců odpovídá přesně jejich představám a vstupním informacím. Třetí hypotéza předpokládala, že zaměstnanci byli spokojeni s průběhem jejich výběrového řízení, přijímacího řízení a adaptace.

Nejvíce respondentů pracuje na současné pracovní pozici 1 – 5 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou ti, kteří pracují na současné pracovní pozici méně než jeden rok. Tyto dvě skupiny činí dohromady 80 %. Skoro všichni respondenti pracují na současné pracovní pozici 0-5 let. Tyto odpovědi nejčastěji zaškrtovali respondenti v mladších věkových skupinách. I přes to, věková skupina 18 – 30 let může mít stabilnější zaměstnání. U vysokoškolsky vzdělaných je tato situace jiná, pokud vysokoškolák ukončí své studium v průměru 25 let, je jasné, že do 30 let nebude pracovat na nějaké pozici dlouhodobě. Na této nejčastější odpovědi měli podíl i lidé v jiné věkové skupině nebo i s jiným dokončeným vzděláním. Situace na trhu práce je velmi nestabilní. Je plno volných pracovních míst, na které se nedaří najít vhodné kandidáty. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance plně podporovat. Měli by je motivovat k tomu, aby chtěli pracovat právě u nich a neměli potřebu odcházet za lepší pracovní nabídkou. Pokud budou zaměstnanci motivovaní a spokojení, bude menší potřeba na získávání a výběr nového zaměstnance.

Nejvíce respondentů našlo zaměstnání přes známého, další největší podíl měla inzerce přímo na pracovních portálech a třetí skupina byly ostatní odpovědi. Pokud vznikne nedostatek zaměstnanců a potřeba hledat nového, nejčastější možností je oslovit přes své stávající zaměstnance a jejich známé nebo vystavit inzerát na nejznámější pracovní portály. V ostatních odpovědi byla nejčastější odpověď, že si našli práci přímo přes stránku společnosti. Jedna z možností byla, že si našli vystavenou inzerci přímo na

jejich vlastních stránkách nebo zaslali životopis přímo na email společnosti, zda by o ně neměli zájem, jako o pracovní sílu. I přes to, že přes některé zdroje si našlo práci minimum lidí, je dobré tyto možnosti také využívat. Vždy to společnosti může přinést dalšího nového a spolehlivého zaměstnance.

Nejdůležitější je při výběru zaměstnání pro většinu lidí náplň práce. Náplň práce je určitě důležitá. Mnoho lidí chce dělat práci, která je bude bavit. Proto by se nemělo zapomínat na podrobné prezentování náplně práce. I přes to se najdou ti, kterým je náplň práce vedlejší a jejich prioritou je co nejvyšší mzda/plat. Mzdové a platové ohodnocení bylo druhou nejčastější odpovědí. Třetí nejčastější byla lokalita. Firmy by vždy měly mít možnost i vlastní dopravy na místo výkonu práce, pokud není zajištěný jiný způsob. Ne všichni vlastní řidičský průkaz nebo automobil. Lidé nejčastěji nechtějí dojíždět daleko a chtějí pracovat co nejbliže vlastnímu bydlišti.

Nejčastěji se při výběru zaměstnanců využívá jen možnost osobního pohovoru. V dnešním uspěchaném světě bude nejčastější odpověď na „proč“ „protože není čas“. Ale čas, který by věnovali vhodným kandidátům, by mohl usnadnit volbu správného člověka, který by mohl být dlouhodobým zaměstnancem. Další odpovědi byly na podobné úrovni. Nejvíce se využívají testy znalostí a dovedností a dotazníky. Další nejčastější odpovědí byl telefonický rozhovor. To usnadní ověřit základní požadavky již před osobním setkáním.

Chování personalistů/nadřízených při výběrovém řízení je pro nadpoloviční většinu pozitivní. Neutrální odpověď označila třetina respondentů. Neutrální chování by mohlo mnoho lidí odradit. Osobní setkání by se měla nést v přátelském prostředí, aby se kandidáti cítili uvolněně a zmírnila se jim nervozita, která může mít za následek zkreslené chování. Podobně na tom byla otázka týkající se prostředí, které bylo pro nadpoloviční většinu pozitivní a pro více jak třetinu neutrální.

Při nástupu na pracovní místo byly téměř vyrovnané odpovědi manažer/nadřízený a kolega/kolegyně. I první den v novém zaměstnání je důležitý první dojem jak ze strany firmy, tak ze strany zaměstnance. Nového zaměstnance by se měl ujmout zaměstnanec nebo nadřízený, který provede nového zaměstnance po prostorách firmy, ukáže mu, jak pracují apod. Měl by působit reprezentativně a přátelsky.

Část adaptace s ostatními kolegy je část, která je velmi důležitá ve spojitosti s celým procesem získávání a výběru. Adaptace rozhodne o tom, zda nový zaměstnanec bude ve firmě dále pracovat, nebo zda ho odradí některé aspekty. Pro téměř všechny respondenty byla adaptace velmi dobrá, přátelsky je přivítali a se vším jim bez problémů pomohli, což je nejlepší možný způsob, jak adaptace může probíhat. Pokud se ve firmě vyskytují problémy s nově nabranými zaměstnanci, je třeba se zaměřit na všechny důvody, proč odešel.

Pro tři čtvrtiny respondentů bylo zaškolení dostačující. Pro necelou čtvrtinu bylo krátké a nedostatečné. Pokud zaměstnanec cítí, že jeho zaškolení nebylo dostatečné, je třeba to říci hned na začátku, než dělat chyby. Nadřízený by měl být otevřený i těmto možnostem a zaměstnanci naplánovat další školení. Zaškolení na nové pracovní místo je důležitou složkou adaptace.

Téměř polovině respondentů odpovídá jejich aktuální zaměstnání jejich kvalifikaci. Necelá třetina odpověděla, že pouze částečně a zbytek respondentů odpovědělo, že neodpovídá vůbec. Tato otázka potvrdila první hypotézu, která zněla, že zaměstnanci na svých pracovních místech vykonávají práci, která zcela odpovídá jejich kvalifikaci. Ti, kteří nemají odpovídající kvalifikaci, mohou být ve špatné životní situaci, která jim nedala na výběr, a museli si najít rychle jakékoliv zaměstnání.

Druhou hypotézu nám dala odpověď další otázka a byla zaměřená na náplň práce. Pro nadpoloviční většinu respondentů odpovídá pouze částečně jejich představám před nástupem do zaměstnání. Více jak třetina lidí odpověděla, že odpovídá jejich představám. Druhá hypotéza, která zněla, že náplň práce odpovídá představám a vstupním informacím. Hypotéza byla vyvrácena.

Třetí hypotéza, předpokládala, že zaměstnanci byli spokojeni se svým průběhem výběrového, přijímacího řízení a adaptace. Třetí hypotéza byla potvrzena. Nadpoloviční většina byla spokojena se svým výběrovým, přijímacím řízením a adaptace, i když by zaznamenali nějaké chyby, byli spokojeni s průběhem.

Cílem této praktické části bylo na základě dotazníkového šetření vyvrácení nebo potvrzení stanovených hypotéz. Všechny otázky v dotazníku byly vyhodnoceny a interpretovány, aby se mohly vyvrátit nebo potvrdit tyto hypotézy. První hypotéza byla potvrzena. Druhá hypotéza byla vyvrácena. Třetí hypotéza byla také potvrzena.

4.5 Závěrečná shrnutí a doporučení

Cílem této práce bylo zjistit údaje a poznatky o problematice získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců ve společnosti, zajistit co nejvíce respondentů. Na základě těchto výsledků navrhnout nějaká opatření, doporučení a závěry ke zvýšení efektivity a kvality.

Tato práce může být přínosem pro firmy a personalisty, jak jejich zaměstnanci mohou nahlížet na jejich získávání, výběr, přijímání a adaptaci, že se mohou vyskytnout i chyby, které je třeba co nejdříve zachytit a vylepšit. Tyto výsledky by mohli aplikovat i na jejich metody a způsoby získávání, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců tak, aby firmy a personalisté odpovídali požadavkům dnešní doby a jejich práce byla co nejefektivnější.

Při výběru nového zaměstnance je jedním z doporučení využívat metodu telefonického pohovory. Každému uchazeči, který podle životopisu odpovídá požadavkům, zavolat a zjistit a ověřit základní údaje, zeptat se ho na jeho motivaci, představách, ověřit si v případě cizího jazyka úroveň jeho znalosti, finanční ohodnocení, apod. Tím by se ušetřil čas v případě, že bude mít vyšší představy, které mu společnost nemůže zaručit, nebo že jeho znalost cizího jazyka je příliš nízká pro výkon této práce. Firmy se tak mohou věnovat dalším uchazečům.

Již od začátku se zaměřit na získávání a výběr. Při získávání zvolit vhodné metody, vhodně složený inzerát, tak aby oslovil a nepůsobil nevhodně. Vhodně napsaný inzerát je i vizitkou společnosti. Nejen na vyšší, ale i nižší pozice je vhodné zaměřit se na způsob oslovení potenciálních kandidátů. Do inzerátu je dobré zařadit vše, co

společnost může nabídnout, ale neslibovat to, co nemůže splnit nebo může být zavádějící informací.

Dalším z doporučení je využívat více metod při výběru. Osobní pohovor provádět v prostředí nebo místnosti. Prostředí by mělo působit pohodlně, čistě a dobře osvětlené. Prostředí může mít vliv na nervozitu uchazeče.

Pokud si kandidát ani personalista a nadřízený nejsou jisti, že budou chtít v budoucnu dlouhodobě spolupracovat, měla by mít firma možnost zkušebního dne pro kandidáty nebo nového zaměstnance v případě, že budou mít o to zájem a časově se přizpůsobí. Při přijímání nového zaměstnance dbát na správné přivítání, neodbývat ho, provést ho prostory, kde se bude pohybovat, s lidmi, se kterými se bude setkávat a řádně ho zaškolit na nové pracovní místo. Mít jistotu, že nový zaměstnanec vše pochopil tak, aby nedělal chyby.

Doporučením pro personalisty, je chodit na různá školení a kurzy.

Posledním doporučením je návrh kurzů a školení pro personalisty, které by měly být zaměřeny na to, jak se chovat při pohovoru, na co se ptát, na co se neptat, jak se zeptat apod. Personalisté by měli chodit na nějaká školení, kde by si navzájem radili, s čím se setkali, jak reagovali nebo jak by reagovali. Vyzkoušet si situace, se kterými se mohou setkat. Jak co nejefektivněji využít všechny dostupné metody. Jak se zaměřit na jednotlivé kandidáty, od nižších pozic po vyšší pozice. S každým typem kandidátů je třeba jednat jiným způsobem. Kurzy a školení nemají být pouze teorie ale i zaměřená na praktickou stránku.

Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance plně podporovat. Měli by je motivovat k tomu, aby chtěli pracovat právě u nich a neměli potřebu odcházet za lepší pracovní nabídkou. Pokud budou zaměstnanci motivovaní a spokojení, bude menší potřeba na získávání a výběr nového zaměstnance.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala analýzou procesů získávání, výběru, přijímání a adaptací zaměstnanců.

První část práce charakterizuje současné pojetí managementu lidských zdrojů a jednotlivé pojmy, které pod toto téma spadají. Nejdříve popisuje management lidského faktoru, poté řízení lidských zdrojů a jejich strategie a nakonec personální práci a její role v organizaci. Rozebírá jednotlivé úkoly a úlohy v personálním řízení, základní činnosti apod.

Druhá část teoretické části diplomové práce se věnuje procesům personálního plánování a vytvářením nových pracovních míst. Nejdříve popisuje plánování lidských zdrojů a personální plánování, které předchází procesům získávání, výběru, přijímání a adaptací zaměstnanců. Po plánování lidských zdrojů se zjistí, jaké lidi potřebujeme a v jakém množství. Dále se v práci popisuje vytváření nových pracovních míst, které jsou jednou z klíčových personálních činností. Poté popisuje pracovní místa a pracovní role, aby se odvodily požadavky na pracovní místo, cílem bylo zjistit informace o pracovním místě.

Třetí a poslední část teoretické části diplomové práce je téma personální andragogiky a její využití v procesech získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců. Personální andragogika využívá personální zásady v práci s lidmi. Zaměřuje se na vedení, pomoc a péči o zaměstnance. Nejdříve jsou jednotlivě popsány všechny zmíněné procesy. Získávání, jehož cílem je získat co nejvíce zájemců o volné pracovní místo. Výběrem vhodného uchazeče z těch, kteří o místo projevíli zájem, vybrat správnou metodu k výběru nového zaměstnance. U přijímání zvolit správný postup a řešení. A u adaptace, která je důležitou součástí těchto procesů, je cílem udělat z nového zaměstnance stálého a stabilního.

Praktická část se zabývá výzkumem. K výzkumu byla použita metoda dotazníku. Dotazník byl sestaven a vystaven, jeho cílem bylo oslovit co nejvíce lidí, aby se zjistili údaje o problematice těchto procesů ve veřejnosti. Stanovené hypotézy se podařilo potvrdit či vyvrátit. Cílem celé práce bylo na základě teoretických poznatků a poznatků

z výzkumu, navrhnout opatření andragogické povahy ke zvýšení efektivity a kvality řešených procesů. Ke konci práce se podařilo shrnout všechny poznatky a dát doporučení pro firmy i personalisty. Nakonec bylo doporučením navrhnout kurz, který se bude zaměřovat ne jen na teoretické znalosti, ale i na praktická cvičení. Personalisté si v rámci takového kurzu mohou předat zkušenosti.

Přínosem této práce může být zlepšení řešených procesů ve firmách. Firmy mohou mít přehled o problematice a veřejném mínění. Personalisté se mohou zaměřit na využívání všech informací a prostředků a vylepšit svou práci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

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

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press 1999. ISBN 80-722661-4.

KLEIBL, Jiří. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-413-5.

- KLEIBL, Jiří, Dvořáková, Zuzana a Bořivoj, Šubrt. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LIVIAN, Yves, Frédéric a Lenka, PŘAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníku*. Praha: Grada 1995. ISBN 80-7169-252-2
- MILKOVICH, George, T. John a W., BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník Lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky?* Ostrava: Montanex 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam internetových zdrojů

Situace na trhu práce se v IT nemění, pracovníků je stále nedostatek. Personalista.com [online]. 2018 [cit. 2018-02-01]. ISSN 1214-7419. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/situace-na-trhu-prace-se-v-it-nemeni-pracovniku-je-stale-nedostatek.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	51
Graf 2: Vzdělání.....	52
Graf 3: Věk.....	53
Graf 4: Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?.....	53
Graf 5: Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?.....	55
Graf 6: Co pro Vás bylo nejdůležitější při výběru zaměstnání.....	56
Graf 7: Jaká další metoda, kromě osobního pohovoru, byla použita při Vašem výběrovém řízení?.....	57
Graf 8: Jak na Vás působil personalista/manažer při výběrovém řízení?.....	58
Graf 9: Jak na Vás působilo prostředí při výběrovém řízení.....	59
Graf 10: Kdo se Vás ujal při nástupu na nové pracovní místo?.....	59
Graf 11: Jak Vás přijali ostatní kolegové? Byli ochotni Vám pomáhat?.....	60
Graf 12: Zaškolení na nové pracovní místo bylo:.....	61
Graf 13: Odpovídá aktuální zaměstnání Vaší kvalifikaci?.....	62
Graf 14: Odpovídá prezentovaný obsah a náplň práce Vaším představám před nástupem do zaměstnání?.....	63
Graf 15: Jak byste ohodnotil/a celkový průběh Vašeho výběrového řízení, přijímacího řízení a adaptace.....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Martina Tichá a druhým rokem studuji obor Andragogika na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Tento dotazník je podkladem pro mou diplomovou práci. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který má 17 otázek a zabere Vám okolo 5 minut. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Vás čas.

1) Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?

- a) Méně než rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více jak 10 let

2) Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- a) Inzerce na pracovních portálech
- b) Inzerce na sociálních sítích
- c) Tisk
- d) Úřad práce
- e) Personální agentury/společnosti
- f) Veletrhy pracovních příležitostí
- g) Škola
- h) Od známého
- i) Jiné.....

- 3) Co bylo pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnání? (zaškrtněte maximálně 3 možnosti)
- a) Mzdové/platové ohodnocení
 - b) Služební automobil, telefon nebo notebook
 - c) Možnost profesního růstu
 - d) Možnosti vzdělávání (školení, kurzy apod.)
 - e) Náplň práce
 - f) Pověst firmy
 - g) Místo výkonu práce/lokalita
 - h) Jiné.....
- 4) Jaká další metoda, kromě osobního pohovoru, byla použita při Vašem výběrovém řízení? (Zaškrtněte libovolné množství odpovědí, minimálně jednu)
- a) Testy osobnosti
 - b) Testy inteligence
 - c) Assesment center
 - d) Testy znalostí a dovedností
 - e) Testy schopností
 - f) Dotazník
 - g) Telefonický pohovor
 - h) Žádná
 - i) Jiná:.....
- 5) Jak na Vás působil personalista/manažer při výběrovém řízení?
- a) Velmi příjemně, přátelsky
 - b) Neutrálně
 - c) Nepříjemně
 - d) Jiné.....
- 6) Jak na Vás působilo prostředí při výběrového řízení?
- a) Pozitivně
 - b) Neutrálně
 - c) Negativně
 - d) Jiné.....

- 7) Kdo se Vás ujal při nástupu na nové pracovní místo?
- a) Manažer/nadřízený
 - b) Personalista
 - c) Kolegyně/kolega
 - d) Někdo jiný, uveďte kdo:.....
- 8) Jak Vás přijali ostatní kolegové? Byli ochotni Vám pomáhat?
- a) Přátelsky mě přivítali a se vším mi bez problémů pomohli.
 - b) Přivítali mě jen ze slušnosti, při jakémkoli dotazu mě rychle odbyli.
 - c) Nikdo si mě nevšímal, ignorovali mě.
 - d) Působili nepřátelsky, nebyli ochotni mi pomáhat.
 - e) Jiné.....
- 9) Zaškolení na nové pracovní místo bylo:
- a) Dostatečné
 - b) Velmi krátké a nedostatečné
 - c) Zbytečně dlouhé
 - d) Jiné.....
- 10) Odpovídá aktuální zaměstnání Vaší kvalifikaci?
- a) Ano, zcela
 - b) Částečně
 - c) Vůbec ne
 - d) Jiné.....
- 11) Odpovídá prezentovaný obsah a náplň práce Vaším představám před nástupem do zaměstnání?
- a) Odpovídá přesně tak, jak jsem si představoval/a
 - b) Částečně odpovídá mým představám
 - c) Neodpovídá mým představám
 - d) Nebyla jsem dostatečně seznámen/a s obsahem a náplní práce
 - e) Jiné.....

12) Jak byste ohodnotil/a celkový průběh Vašeho výběrového řízení, přijímacího řízení a adaptace?

- a) Byl/a jsem naprosto spokojen/a
- b) S některými částmi jsem nebyl/a úplně spokojen/a
- c) Nebyl/a jsem spokojen/a, ale potřeboval/a jsem práci
- d) Nebyl/a jsem spokojen/a, ale pracovní pozice se mi velmi líbila.
- e) Jiné.....

13) Pokud jste nebyl/a spokojen/a jen s některými částmi, uveďte se kterými a proč?

(nepovinná otázka, otevřená)

.....

.....

.....

.....

14) Co by mohlo být důvodem k Vašemu odchodu ze zaměstnání? (zaškrtněte maximálně 3 odpovědi)

- a) Nevyhovující pracovní podmínky
- b) Nevyhovující mzdové/platové ohodnocení
- c) Rozpory mezi kolegy
- d) Rozpory s nadřízeným
- e) Lokalita
- f) Náplň práce je jiná, než jsem si představoval/a
- g) Absence vzdělávání
- h) Nemožnost kariérního růstu
- i) Benefity
- j) Jiný důvod:.....

15) Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

16) Vzdělání

- a) Základní
- b) Středoškolské s výučním listem
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské

17) Věk

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 a více let

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martina Tichá

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: PhDr. Iva Borská, CSc.