

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Náborový a adaptační proces nového zaměstnance ve vybraném podniku Bakalářská práce**

**Kryštof ADAM**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Kryštof Adam**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Náborový a adaptační proces nového zaměstnance ve vybraném podniku**

Cíl: Charakterizovat náborový a adaptační proces pro nové zaměstnance. Ve vybrané společnosti diagnostikovat a argumentovat přítomnost problémů v náborovém a adaptačním procesu. Navrhnout jejich řešení v zájmu zefektivnění a lepšího využití lidských zdrojů v podniku.

Rámcový obsah:

1. Úvod do problematiky náborového a adaptačního procesu. Shrnutí a pojmenování současných trendů v oblasti náboru a adaptačních procesů
2. Empirický výzkum u nových zaměstnanců ve vybraném podniku. Identifikace a popsání nedostatků.
3. Návrhy na zlepšení procesů a jejich efektivní a lepší využití.
4. Hodnocení návrhů a konkrétní doporučení pro vybraný podnik.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
4. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
5. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
6. MICHAEL, A. – STEPHEN, T. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání . Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 12. 2022

**Kryštof Adam**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 6. 12. 2022

**Ing. Jana Pechová, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 7. 12. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 7. 12. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

V první řadě děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce. Dále bych chtěl poděkovat Škoda Auto Vysoká škola o.p.s. za poskytnutí odborné literatury a všech potřebných podkladů pro teoretickou část práce.

Podniku B, za poskytnutí nutných podkladů k vypracování praktické části a jejím zaměstnancům, kteří se šetření zúčastnili.

Nakonec bych rád poděkoval své rodině, bez jejíž podpory by mé studium nebylo možné.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Personální řízení a personální činnost.....	8
2 Recruiting .....	9
2.1 Definování pracovní pozice .....	10
2.2 Oslovení uchazeče.....	11
2.3 Výběrové řízení .....	11
3 Adaptační proces .....	14
3.1 Adaptace .....	14
3.2 Fáze adaptace .....	14
3.3 Plán adaptace nových pracovníků .....	16
3.4 Sledování nového zaměstnance: .....	17
4 Metodika bakalářské práce .....	19
4.1 Výběr podniku .....	19
4.2 Profily pracovníků.....	20
4.3 Rozhovory se zaměstnanci .....	23
5 Tabulky shrnující problémy s náborovými a adaptačními procesy v Podniku B. .....	29
6 Vlastní návrhy řešení .....	30
Závěr.....	32
Seznam literatury .....	33
Seznam obrázků a tabulek.....	35

## Úvod

Bakalářská práce se bude zaměřovat na dva procesy týkající se řízení lidských zdrojů a těmi budou náborový a adaptační proces, které jsou velmi důležité pro dobrý a zdravý chod společnosti, a hlavně její udržení na současném trhu. Pro Podnik B je díky jeho technickým specializacím klíčové z omezeného souboru uchazečů a následně čerstvých zaměstnanců vybrat a následně udržet kvalifikované a charakterově shodné zaměstnance. V rámci bakalářské práce budou používány informace získané z rozhovorů se zaměstnanci Podniku B, stejně tak jako s jedním z vedoucích.

Cílem bakalářské práce bude najít mezery a problémy v procesu náborovém a adaptačním ve vybraném Podniku B, tak aby se podniku lépe dařilo.

Teoretická část bude zaměřena na vysvětlení pojmů v rámci procesů náboru a posléze adaptace, na efektivnější a lepší plánování a v praxi relevantních a uplatnitelných postupů pro Podnik B.

V praktické části pak bude popsán výběr podniku, ve kterém šetření proběhlo, odůvodnění výběru a krátký popis Podniku B a jeho místo na současném trhu. Poté budou představeny profily jednotlivých nových zaměstnanců, kteří byli pro šetření vybráni, obsahující jejich krátkou osobní charakterizaci předchozí zkušenosti, popis jejich pracovní pozice a požadavky, které od nich Podnik B při výběrovém řízení požadoval. Dále bude obsahovat samotné polostrukturované rozhovory s nimi. Poté bude vytvořena tabulka pro každý z procesů, ve které budou zaznamenány identifikované problémy. V závěru bude popsán proces brainstormingu s vedoucím pracovníkem a autorem navržené postupy, jak mezery v procesech vyplnit.

## 1 Personální řízení a personální činnost

Aby bylo možné zabývat se a hlouběji zkoumat problematiku náborového (angl. recruiting.) a adaptačního (angl. onboarding) procesu zaměstnance, je nutné nejdříve umístit kam tyto pojmy spadají.

Oba tyto procesy zaštiťuje pojmem „personální řízení“, který široce označuje cokoli, co se ve firmách/společnostech zaměřuje na lidi ve společnosti a cokoli co se jich týká (Kocianová, 2012).

Když se ponoříme hlouběji a na problematiku se zaměříme blíže, pojmenujeme problematiku jako personální řízení, které označíme za souhrnný soubor činností, které umožňují jednotlivcům ve společnosti (zaměstnancům), a těm kdo jejich zdroje (znalosti a dovednosti) využívají (zaměstnavatelé), nebo vedoucí, řídicí pracovníci a personalistům, dohodnout se a najít společné řešení změn týkajících se vztahů na pracovišti, a zajistit, aby se tato dohoda plnila z obou zúčastněných stran (Kocianová, 2012).

Mezi tyto procesy patří právě náborový a adaptační proces nových zaměstnanců, kteří mají pomoci společnosti s dalším rozvojem na trhu práce. Tyto procesy mohou být drahé, ale dosažením jejich cíle. Tedy dosažení kvalifikovaného zaměstnance na správnou pozici patří k pilířům udržení konkurenceschopnosti na současném trhu, je nutné pečlivě plánovat a zvažovat kroky organizace (Armstrong, Taylor, 2014).

Pro správné a funkční řízení lidských zdrojů v organizaci je nutné, aby měla organizace personální útvar. Personálním útvarem je vnímaná organizační jednotka, která obstarává personální činnost v organizaci, který systémově otázky řízení lidských zdrojů zpracovává a řeší (Dvořáková, 2007).

Personální útvar také udává strategii řízení lidských zdrojů, tedy personální strategii. Podle té určuje organizace, jak dál postupovat v interním řízení lidských zdrojů, tak aby organizace mohla dosáhnout svých daných cílů. To samotné vypovídá o důležitosti personálního útvaru a jím spravovaných procesů, které mají významný dopad na chod organizace (Dvořáková, 2004).

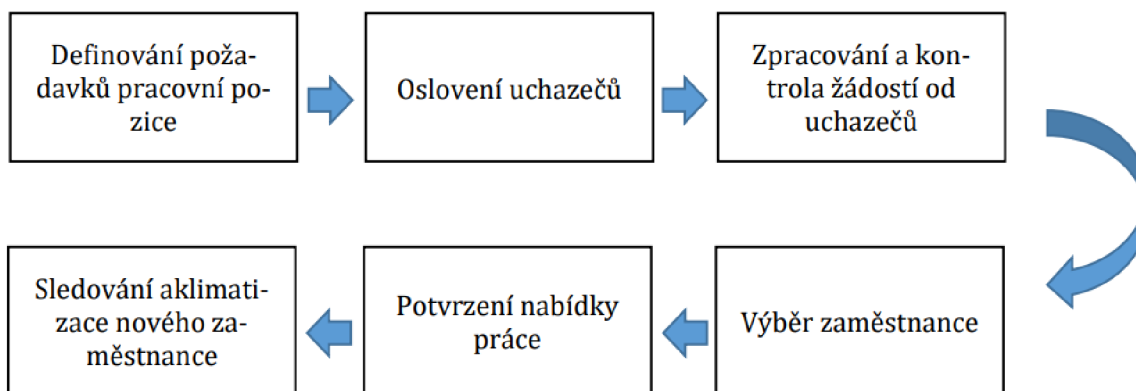


## 2 Recruiting

Je získání nových zájemců o pracovní místo, které je ve společnosti nutné zaplnit – což znamená, že se nábor musí zacílit zejména na zaujetí potencionálních uchazečů se správnými předpoklady. Je tedy nutné, aby byla nabídka dobře připravena a personalisty byla analyzována měnící se situace na trhu práce. Protože nový nástup musí být vhodný svými talenty, schopnostmi, dovednostmi a potenciálem korespondují s požadavkem dané pracovní pozice (Koubek, 2015).

Jak bylo již zmíněno, nábor tedy nesmí mít za cíl zaujmout potencionálního zaměstnance, ale také odhalit způsobilost k dané práci. To znamená, že je nutné, aby se personalista spojil s uchazečem o pracovní pozici, a zjistil co možná nejvíce potřebných dat a informací. Přímou nebo nepřímou souvisí s uchazečovým profesním životem a zkušenostmi z něj. Následně si vytvoří profil potencionálního zaměstnance, který lépe vypovídá o jeho potencionálním přínosu pro společnost (Koubek, 2015).

Armstrong (2015) definuje proces náborového procesu (viz obr. 1), který bude postupně probrán v následujících podkapitolách. Proces se skládá z definování požadavků pracovní pozice, oslovení uchazečů, zpracování a kontrola žádostí od uchazečů, výběr zaměstnance, potvrzení nabídky práce a sledování aklimatizace nového zaměstnance.



Zdroj: (Armstrong, 2015)

**Obr. 1 Proces náborového procesu**

## 2.1 Definování pracovní pozice

Část, kdy rozpoznáme potřebu nového pracovníka je velmi úzce spojena s personálním plánováním, a tak by měla rozhodně klíčit jednak z dlouhodobých plánů organizace, a také z „ondemand“ potřeby. Je tedy nutné, aby rozpoznání a určení potřeby nových pracovníků probíhala s jistým časovým předstihem. Změny v nastalé potřebě zaměstnanců nadcházejí obvykle v spojitosti s tím, jak se pracovníci na pracovišti a trhu práce přirozeně pohybují – odchod do důchodu, na mateřskou dovolenou, výpověď a odchod k jinému zaměstnavateli, nebo například povýšení (Koubek, 2012).

Pro personální oddělení tedy vzniká potřeba zajistit popis a specifikace pracovního místa, na které byla vytvořena poptávka vedoucím pracovníkem, a potřeba nového náboru byla schválena vedením firmy či organizace. Přesto že má organizace na každou pozici předpřipravený popis pracovního místa, tak je nutné, aby tento popis pravidelně aktualizovali (Koubek, 2012).

Popis každé pracovní pozice by měl mít tyto základní čtyři prvky, mezi které se řadí: informace/data o struktuře, množství a kategorie jedinců, za které odpovídá, údaje o účelu pracovního místa a popis hlavních povinností. Na základě těchto faktorů by si měl nově nastupující zaměstnanec seznámit s konkrétním pracovním místem, čili jaké budou jeho povinnosti a zodpovědnosti. Zaměstnavatel by měl tedy tuto šanci využít k podrobnému vymezení pracovní pozice a jejích náležitostí, aby předešel nedorozuměním. V poptávce by také neměl opomenout informace o charakteru člověka, kterého hledá. (Foot, Hook, 2002).

Armstrong (2007) popisuje jednotlivé body, jako návod pro sestavení poptávky na otevřenou pracovní pozici. Těmi body jsou:

- **Odborné schopnosti** – tedy potřebné znalosti a dovednosti, které musí uchazeč vykazovat, aby naplnil požadavky na pozici.
- **Chování a postoje** – každá pozice vyžaduje konkrétní typy chování a postojů, které organizace vyhodnotí jako nutné pro to, aby zdárně svou roli v týmu plnil.
- **Odborná příprava** – do tohoto požadavku je zahrnuto vzdělání atd.

- **Předchozí zkušenosti** – tento bod je zaměřen na předešlé zkušenosti ze stejného oboru. Organizace může například vyžadovat doporučující dopis, aby se přesvědčila o účinnosti pracovníka na předešlé pozici.
- **Unikátní požadavky na pozici** – ty se vážou na úzkou specializaci ať technickou nebo jinou a jsou velmi individuální.
- **Vhodnost charakteru pro organizaci** – zejména u větších organizací je podstatné, aby uchazeč odpovídal firemní kultuře, kterou se organizace snaží nastavit.
- **Možnost uspokojit očekávání** – tento bod je velmi důležitý pro další úspěšný náborový a adaptační proces. Je nutné, aby byla organizace schopná sebereflexe a upřímného sdělení možného poskytnutí dalšího vzdělání, platového ohodnocení a kariérního i osobního rozvoje.

## 2.2 Oslovení uchazeče

Dále tedy přecházíme k oslovení uchazečů, tedy potencionálních nových pracovníků. Naplňuje oslovení potencionálních uchazečů potřebu informovat pracovní trhu o existenci nové volné pracovní příležitosti a snahy organizace najít její obsazení. Dále slouží jako nástroj marketingu organizace, kdy se snaží nalákat co možná největší počet vhodných kandidátů k tomu, aby se na danou pozici přihlásili a aktivně se o ní ucházeli. Pro tuto činnost jsou různé metody a rozhodnutí, která budou pro šíření informace pro potencionální uchazeče. Zde to celé závisí na strategii organizace, potažmo personálního oddělení. Toto se týká jak vnějšího, tak vnitřního trhu práce (Koubek, 2015).

## 2.3 Výběrové řízení

Pokud organizace vytvoří správnou formu nabídku práce, mělo by vyústit v to, že se do náborového řízení na potřebnou pozici dostane nejen velké množství žádostí od uchazečů, ale právě těch kompatibilních s danou pracovní pozicí a usnadní tak práci personalistovi v dalších krocích. Tady se dostává na řadu následující krok, ve kterém se tyto žádosti zpracovávají a náborář vybírá nového pracovníka podle předem nastavených kritérií. Jasným cílem výběrového řízení je „vybrat nejlepší lidi pro danou práci“. Náborář, ve výběrovém řízení, musí mít na pozici nastavené priority týkající se konkrétní pracovní pozice (Foot a Hook, 2002).

Další definicí může být u Koubka (2012) která říká, že identifikování těch, kteří prošli jakýmkoliv způsobem předvýběrovými koly, ať už jsou to testy, tel. pohovory nebo osobní prezentace, je nejdůležitějším úkolem v náborovém procesu. To znamená, že vykonavatel musí nejen naplňovat požadavky na pracovní místo po odborné stránce, ale stejně tak osobnostní a charakterové parametry, aby se na pracovišti a v týmu vytvářely, co možná nejzdravější a nejpevnější mezilidské vztahy, a předešlo se konfliktům ve skupině a organizaci, které pracovní proces zpomalují. Ve zkratce podle této definice ve volbě a samotném výběru, hraje důležitou roli odbornost a dovednosti uchazeče, stejně tak jako osobní charakteristiky, jejich povahové rysy, a stejně tak jako potenciál a časová flexibilita.

### **2.3.1 Metody a nástroje výběrového řízení**

Jednotlivých metod získávání, shromažďování a posuzování informací o uchazečích obecně existuje široká paleta a to, že personální oddělení přijde s novou, je velmi časté. Nejčastěji se stále používají tradiční metody:

- výběrové pohovory,
- testy profesní způsobilosti, IQ testy apod.

Při výběru metody nadále zůstává pravidlem, že organizace musí znát její limity a přesné využití, aby byla plně efektivní. Je tedy velmi důležité, aby se náboráři, tedy organizací pověřené osoby, neustále vzdělávali a zlepšovali se v jejich vytváření a vyhodnocování. Mezi to patří zejména:

- nutnost identifikace jednotlivých uchazečů, tzn. aby hodnotitel, okamžitě rozpoznal jednotlivé uchazeče,
- její konzistentnost při opakovaném používání,
- naprostá neutralita v oblasti znevýhodňování příslušníků určitých skupin, ras, pohlaví, či národností,
- vhodnost vůči dané organizaci a konkrétní pracovní pozici, aby se zbytečně neplytvalo zdroji a časem, což samozřejmě úzce souvisí s finanční vyvážeností mezi stranou nákladů, metodou a jejím přínosem pro organizaci (Kolman, 2004).

### **2.3.2 Podmínky výběrového řízení**

Jak bylo zmíněno v minulé podkapitole, je nutné při výběru pracovníků soustředit se na celý proces. To znamená, vnímat proces a organizaci jako součást většího celku, kterým je trh práce. Je potřeba, aby organizace retrospektivně dokázala vyhodnotit, co možná nejvíce těchto vlivů, a identifikovala ty, které ovládat může a které ne. Nazýváme je organizační podmínkami. Tyto podmínky jsou pro každou organizaci specifické a individuálně se projevují v rozdílných intenzitách a částech procesů. Zejména vnitřní faktory ovlivňují a utvářejí organizační kulturu, a tím pádem mohou výrazně ovlivnit personální plánování a výběr. Tyto podmínky jsou součástí personálního řízení od personálního plánování, nábor, výběr, přes adaptaci a konečnou stabilizaci pracovníka v organizaci. Různé podmínky se v každé organizaci projevují v rozdílné míře a jsou tak pro ni specifické. Celý proces, je ukončen akceptováním pracovní nabídky obou stran podpisem (Kociánová, 2010).

## 3 Adaptační proces

### 3.1 Adaptace

Další součástí této práce je adaptace, tedy zařazení pracovníka na jeho pracovní místo (z lat. adaptatio = přizpůsobení). Tento proces protíná několik oborů. V biologii je vnímána jako základní charakteristika živých tvorů, tedy přizpůsobení se v reakci na vlivy vnějšího prostředí, které se dále člení na negativní a pozitivní. Ty jsou pak brány jako jedny ze základních motivací evoluce potažmo přežití (Paulík, 2010).

Takto vnímaný pojem, jen ne s tak hlubokými důsledky, je používán i v pracovním procesu, kdy by měl být člověk motivován, přizpůsobit se okolnostem nového pracovního místa. A následně je z pohledu sociologického adaptace: Proces, kdy se člověk přizpůsobuje nově vzniklým nebo vznikajícím podmínkám. Každá společnost, která chce být úspěšná se věnuje důkladně přípravě adaptačního plánu (Hartl, Hartlová, 2015).

### 3.2 Fáze adaptace

Hroník (2007) rozdělil proces adaptace na tři fáze:

1. **Seznámení pracovníka se společností** – na samém začátku by měl být nový zaměstnanec seznámen s historií organizace, její strategií do budoucna a její současnou pozicí na trhu. To by samozřejmě mělo zahrnovat její úspěchy, neúspěchy. Dalším bodem by měly být zmiňované cíle, kultura a hodnoty organizace, které zastává. Nejdůležitější částí je potom seznámení pracovníka s očekáváním společnosti, tedy co bude po novém nástupu požadováno a vyžadováno, aby se předešlo nedorozuměním v budoucnu. Ukázání a poskytnutí druhů komunikace, ať interní nebo externí, je také nedílnou součástí této fáze a častokrát podceňované. V poslední části této fáze bude novému zaměstnanci představeno vedení společnosti např. matice vedení.
2. **Seznámení pracovníka s chodem firmy** – v první řadě by měl být osobně seznámen se spolupracovníky, se kterými se při vykonávání své pozice setká. Dále by měl být zaměstnanec seznámen s účelem a funkcí, každého oddělení a se způsoby, které napomáhají k fungování organizace. Tady je prostor na to, aby organizace novému nástupu poskytla spolupracovníka,

který jej pracovištěm provede. V praxi to znamená, že se má nový zaměstnanec seznámit s pracovištěm, například výrobou.

3. **Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly** – třetí fáze slouží zejména k nastavení, stanovení a seznámení se s termíny pro vzájemné hodnocení procesu adaptace, zadaných úkolů a jejich výsledků. Nový pracovník by měl obdržet přesný popis pracovního místa s odpovědnostmi a pravomocemi. Další nedílnou součástí této fáze je pracovníka seznámit se se způsobem hodnocení a konkrétními ukazateli, podle kterých se hodnotí. Na posledním místě bude srozuměn s pracovním režimem, tedy pracovní dobou a případnými nadměrnými pracovními povinnostmi, tedy přesčasy. Autor dále uvádí, že by mělo v průběhu všech fází adaptačního procesu docházet k vyhodnocování procesu, kdy není hodnocen samotný nový pracovník, ale využívá se toho, že je nový a je schopen se na problémy dívat nezaujatě, jiným pohledem. Je schopen vidět skutečnosti a pravdy, které ostatní pracovníci společnosti z nějakého důvodu nechtějí sdílet, nebo jim jen unikají. Autor nadále poukazuje na fakt, že je velice přínosné provést proces adaptace e-learningovou formou, protože se týká všech nových pracovníků.

Pauknerová (2012) popisuje adaptaci v životních zkušenostech a zejména v pracovní části života jedince a rozděluje je do následujících fází:

1. **Fáze přípravná** – pokud chce zaměstnanec uspět, měl by se na úspěšné přijetí nových podmínek zaměřit a připravit. Měl by tedy tuto šanci využít k mentální přípravě na to, jak bude nastalá situace probíhat a vypadat. K úspěšnému naplnění je třeba, jak bylo zmíněno, vyrovnat se s její existencí a nevyhnutelností. Měla by být utvořena představa o vynaloženém úsilí, které bude třeba. Tímto by mělo začínat každé systémové snažení, připravit nové zaměstnance, na nástup na pracovní pozici.
2. **Fáze globální orientace** – nastává okamžitě po první. Její nastání se vyznačuje zejména tím, že jsou v jedincově těle zahájena fyzické činnosti a ty se začnou projevovat zejména na emocionální úrovni, a také na kognitivních procesech. V této části jsou tedy hlavními ukazateli pocity, jako je napětí, vzrušení. Tyto emoce se potom mohou na okolí jevit jako nesmyslné a dezorganizované činnosti, které jsou kontraproduktivní.

3. **Fáze přetváření vztahu zaměstnance k nastalým podmínkám** – jako projevy této fáze se uvádějí zejména nejrůznější změny ve vnímání okolí. Tedy změny v žebříčku hodnot, transformace postojů a sociálních vztahů kolem zaměstnance. K tomu tedy dochází v případě úspěšné adaptace, což v pracovní rovině znamená začlenění a udržení zaměstnance do společnosti. Pokud se tak nestane, přichází z psychologického hlediska rezignace či únik. Což vyústí v nechtěný odchod, nebo neefektivitu nového pracovníka.

### 3.3 Plán adaptace nových pracovníků

Plán adaptace nových pracovníků jako termín, je formálně organizací nastavený koncept, který určuje kroky a podmínky, za kterých je proces vnitřně vyhodnocen jako úspěšný. Zásady a doporučení při tvorbě adaptačního plánu pro nového pracovníka jsou v literatuře (Bedrnové a Nový, 2007) následující:

- Obsah plánu musí jednoznačně korespondovat se složitostí a náročností činnosti, a mírou odpovědnosti, kterou bude nově nastupující pracovník zastávat. Od druhu a charakteru práce se bude odvíjet i délka období, na kterou je plán nutno aplikovat, stejně tak jako jeho forma. Dle těchto kritérií je tedy dále nutné si ujasnit, kterou z možných podob adaptačního plánu aplikuje na danou pozici. Od stručného záznamu, až po podrobný program s termínovanými úkoly, konzultacemi atd.
- Jedním ze základních ukazatelů, na který by se měl brát ohled je respektování úrovně dosaženého vzdělání a délka praxe nově nastupujícího pracovníka.
- Plán je vhodné sestavit s ohledem na individuální zvláštnosti nově nastupujících pracovníků, aby jeho vypovídající hodnota byla co nejpřesnější. Nutná je tedy jeho flexibilita. Tedy jeho obsah by mělo být možno přizpůsobit představám a přáním pracovníka, aby co nejlépe vyhovoval oběma stranám.

Náležitosti adaptačního plánu by měli být: zácvikový program, studium organizačních norem, absolvování vstupního školení či odborné stáže, řešení konkrétního úkolu či zpracování určitého projektu. Každý z těchto adaptačních úkonů by měl obsahovat časový tarif vyhrazený na adaptační proces, jmenování



mentora, který bude procesem nového zaměstnance provádět, seznámení všech účastníků s cílem a jeho jasným stanovení, vybrání metody, kterou se bude vyhodnocovat proces adaptace (Hroník, 1999).

### **3.4 Sledování nového zaměstnance:**

Nového zaměstnance musíte pozorovat, popřípadě rozhovory zjišťovat, jestli se do nové organizace začlení, a abyste se přesvědčili, že novou práci zvládá. Na tento proces se v některých firmách klade větší důklad než v jiných. Začne-li personální specialista, nebo nadřízený pozorovat výskyt nějakého problému, je nutné je okamžitě rozpoznat, vyhodnotit a následně vyřešit v počáteční fázi pracovního poměru, než je přehlížet a nechat je, aby se dále zbytečně prohlubovali a utvářely a firma tak v budoucnu přišla o talent v zaměstnanci kvůli kterému ho vybrala na prvním místě.

Tento proces tedy slouží, jako důležitý nástroj kontroly pro zaměstnavatele ve výběrovém a náborovém procesu a takzvané „poslední síto“. Pokud je tedy adaptační proces správně nastaven, dokáže zachytit a napravit chyby, vzniklé při náboru. Naskytne-li se ale problém, který výběrový a náborový proces neodhalily a během adaptačního procesu ho firma, nebo nový zaměstnanec nejsou schopní odstranit, je nutné nastaveným procesem zjistit, jak k chybě došlo, aby se oba procesy výběru a náboru zaměstnanců mohly zlepšit. Jelikož těchto příčin může být hned několik, je nutné, aby byl proces správně a flexibilně nastaven, jelikož tyto chyby bývají individuálního charakteru. A jak bylo již zmíněno přijetí nevhodného zaměstnance do pracovního procesu může mít řadu důvodů, například: nedostatečná specifikace požadavků na zaměstnance, nedostatek času, a tedy urychlené a nepromyšlené nabrání zaměstnance, nevyhovující inzerát, nezvládnutý pohovor ze strany tazajícího, nevhodný test nebo nesprávné rozhodnutí personálních pracovníků nebo nadřízených. Výsledkem je ale vždy rozladění pracovního procesu a nastalá nutnost na identifikaci a opravu vzniklé chyby, tak aby se v budoucnu zamezilo jejich opakování (Armstrong and Tyler, 2020).

Graybill a kol. (2013) uvádí, že onboarding podporuje socializaci zaměstnance, jak už jsem zmiňoval u Arsmstronga a Tylera. Reprezentuje tedy začlenění a sloučení nového zaměstnance do firmy/společnosti a nastaveného pracovního procesu. Onboarding podle nich tedy slouží k tomu, aby zaměstnanci pomohl proniknout

a porozumět cílům, povinnostem a svému pracovního zařazení v rámci struktury organizace. Současným trendem je stále investovat velké množství času a prostředků do náborového procesu a opomínají adaptační proces, který pokud není dobře nastaven, napomáhá k fluktuaci nových zaměstnanců.

(Rollag, Parise a Cross, 2005) tvrdí, že dobře plánovaný a provedený adaptační proces by měl přinést organizaci dobré výsledky v oblasti talent managementu, stejně tak jako dobře provedený nábor. Je-li potřeba nového zaměstnance, co nejlépe a nejrychleji přizpůsobit sociálním a výkonovým standardům, souvisejících s jeho pracovištěm a pracovním místem, není lepšího prostředku než právě adaptačního plánu. Autoři závěrem zastávají názor, že adaptační proces by měl být nezbytnou prioritou každého dobrého a úspěšného personálního oddělení.

## **4 Metodika bakalářské práce**

Jako první v praktické části bakalářské práce bude blíže představen proces výběru podniku. V druhé části následuje krátké představení vybraného podniku stručným popisem a jeho zařazení na trhu práce. Ve třetí části budou představeni vybraní zaměstnanci z podniku, jejich pozice a stručný osobnostní profil. Čtvrtá část se bude zaměřovat na samotné polostrukturované pohovory. V páté části budou identifikovány problémy v jednotlivých procesech. Šestá poslední část se metodou brainstormingu s vedoucím pracovníkem zaměří na hledání vhodného řešení nalezeného problému.

### **4.1 Výběr podniku**

Na samém začátku zkoumání vznikly problémy s automobilovým podnikem KWD Bohemia s.r.o., která byla vybrána na základě dlouholeté spolupráce a interní znalosti podniku a jeho procesů. Společnost se sídlem v Dobrušce se zhruba čtyřmi stovkami zaměstnanců se zaměřuje na sváření podélných dílů do vozů ŠKODA AUTO a.s. Její výběrové řízení je velmi specifické vzhledem k technické odbornosti a úzké specializaci, kterou musí kandidáti naplňovat. Stejně tak je specifický adaptační proces, který vzhledem k metodě dodávek zákazníkovi „just in time“ značně omezuje časový tarif, který by k němu měl být určen. Po nečekaném ukončení kontaktu, bylo třeba vyhledat „Podnik B“ s podobnými parametry.

Podnik B se zaměřuje na několik hlavních směrů, a to je výstavba technických budov a jejich následné udržování v provozu – zabezpečení, elektroinstalace apod. Podnik vykazuje stejné vlastnosti ve směru technické odbornosti a úzké specializace, stejně tak jako v nedostatku časového tarifu pro oba procesy. Taktéž se čísla setkávají v počtu zaměstnanců. Podnik B čítá přibližně čtyř set padesát zaměstnanců a externích pracovníků.

#### **4.1.1 Popis vybraného podniku**

Podnik B, ve kterém byl průzkum vykonán, byl založen v roce 1992. Jeho hlavním předmětem podnikání je výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, vodoinstalatérství, topenářství, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení izolatérství montáž, zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny, projektová činnost ve výstavbě provádění

staveb, jejich změn a odstraňování, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel, montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci technickoorganizační činnost v oblasti požární ochrany. A správa technických budov, na kterou je tato práce zaměřena.

#### **4.1.2 Způsob a odůvodnění metody průzkumu**

Jako metoda průzkumu byla vybrána metoda polostrukturovaného rozhovoru, která byla upřednostněna před dotazníkem. Byly tedy vytvořeny dvě verze polostrukturovaných rozhovorů. Jedna pro zaměstnance a druhá pro manažerskou pozici. Celkem se výzkumného šetření účastnilo pět respondentů, kteří splnili požadovaná kritéria. Do polostrukturovaného rozhovoru si tazatel připravil soubor s otázkami, které jsou respondentovi otevřené tak, aby se vyhnul krátkým odpovědím v podobě ano/ne a respondent měl příležitost do výzkumného šetření poskytnout plnou komplexní odpověď. U každé otázky byla zvážena její důležitost a relevance pro zkoumaný náborový a adaptační proces v podniku.

### **4.2 Profily pracovníků**

V této části budou krátce popsány profily pracovníků Podniku B, kteří se účastnili šetření. Jejich pracovní pozice a nároky, které byly vypsány při náborovém procesu na jejich pozici. Všichni jsou anonymizovaní a uvedeni jako Zaměstnanec A, B, C, D, E.

#### **4.2.1 Zaměstnanec A**

**Pracovní pozice:** Servisní technik slaboproudých zařízení

Mladý muž, který nastoupil do podniku hned po dostudování střední školy s maturitou v oboru. Předchozí pracovní zkušeností jsou jen formou jednorázových brigád.

**Náplň:**

- Instalace a následný servis kamer, závor, turniketů, zabezpečovacích, požárních a přístupových systémů.

- Provádění pravidelných revizí systému a návazných zařízení.

**Požadavky:**

- min. vyučen v oblasti elektro,
- Vyhlášku č. 50 §4 a výše,
- praxe v oboru výhodou,
- ochotu dále se vzdělávat, časovou flexibilitu.

#### **4.2.2 Zaměstnanec B**

**Pracovní pozice:** Personalista

Mladá žena studující VŠ kombinovaně, která nastoupila do Podniku B jako brigádnice. Poté obdržela nabídku na hlavní pracovní poměr, kterou přijala.

**Náplň práce:**

- vedení personální evidence a smluvních vztahů,
- kontrola a správa všech personálních dokumentů,
- spolupráce v oblasti personální práce s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení,
- spolupráce se státními orgány,
- nábor zaměstnanců – pohovory, komunikace s nimi, výběr,
- spolupráce při utváření propagací a marketingu výběrových řízení,
- péče o zaměstnance a jejich vzdělávání a rozvoj,
- spolupráce při nastavování mzdových systémů,
- výpočet mezd zaměstnanců,
- zpracování faktur a následné zasílání zákazníkům.

**Požadavky:**

- dobré komunikační schopnosti,
- mít rád práci s lidmi a dodržování každodenního kontaktu s nimi,
- orientace v zákoníku práce,

- práce na PC, aktivní využívání Microsoft 365 a vyhledávání na internetu,
- schopnost pracovat ve stresových situacích,
- další vzdělávání v oblasti personalistiky,
- řidičský průkaz sk. B.

### 4.2.3 Zaměstnanec C

**Pozice:** Úklid/údržba budovy

Muž, se středním vzděláním ve věku 27 let přestoupil do Podniku B od minulého zaměstnavatele, řidič/rozvoz jídla pro restaurace.

**Popis pracovní pozice:**

- noční úklid,
- doplňováním hygienických prostředků,
- venkovní úklid,
- údržba úklidové techniky.

**Požadavky:**

- základní vzdělání,
- bezúhonnost,
- předchozí zkušenost výhodou,
- časová flexibilita.

### 4.2.4 Zaměstnanec D

Muž středního věku se středoškolským vzděláním s maturitou, který je zaměstnán v Podniku B jako externí pracovník. K podniku se dostal díky složité ekonomické situaci v České republice.

**Popis pracovní pozice:**

- facility práce,
- koordinace cizinců,
- práce na ubytovnách.

#### **4.2.5 Zaměstnanec E (Vedoucí zaměstnanec)**

Zaměstnanec E je žena ve středních letech s vysokoškolským vzděláním a dekádou zkušeností v oboru, její pozice je manažerská – facility management a vedení lidí v jedné z technických budov.

##### **Popis pracovní pozice:**

- zajištění úklidového a technického materiálu pro zakázku Podniku B,
- zajišťování personálu pro jeho udržování, popřípadě najímání externích firem,
- zajištění velkých jednorázových úklidů externími firmami, například úklid ve výškách,
- odpovědná osoba za dodržování BOZP.

##### **Požadavky:**

- vysokoškolské vzdělání, nebo prokazatelné deseti leté zkušenosti v oblasti facility managementu,
- manažerské dovednosti, zkušenost s vedením týmu podmínkou,
- ekonomické a rozvojové myšlení,
- komunikační a vyjednávací schopnosti, příjemné a profesionální vystupování,
- proaktivní přístup zaměřený na kontinuální zlepšování,
- dobrá práce s lidmi,
- orientace v oblasti BOZP, PO, EMS,
- cizí jazyk výhodou.

#### **4.3 Rozhovory se zaměstnanci**

Tato část se soustředí na samotné anonymizované rozhovory se zaměstnanci, jejichž profily jsou popsány v minulé kapitole. Rozhovory jsou přepsány a upraveny tak, aby byly relevantní pro vykonávané šetření. Jejich plné znění v podobě online nahrávek je uloženo u paní doktorky Jany Pechové.

### **4.3.1 Rozhovor se zaměstnancem A**

#### **1. Jak dlouho jste u zaměstnavatele?**

Do 1 roka.

#### **2. Jak jste zaměstnavatele našli?**

K tomuto zaměstnavateli jsem se dostal přes známého, který pracuje ve stejné firmě.

#### **3. Jak probíhal osobní pohovor?**

Přijímací pohovor byl jednokolový, na který mě pozvala personalistka. Můj nadřízený se mě více méně ptal jen na odborné otázky týkající se slaboproudých instalací a servisu zařízení s tím spojených. A nakonec mi zodpověděl pár detailů o firmě a pracovních podmínkách, které jsem od známého neznal.

#### **4. Byla vám na pohovoru představena firma Podnik B?**

O firmě jsem toho věděl celkem dost, od známého, takže jsem více méně chtěl vědět jen konkrétní informace týkající se mojí pracovní pozice. Pracovní doba směny, benefity, plat.

#### **5. Jak vás přijal kolektiv v novém zaměstnání?**

Jak jsem už zmiňoval, nastoupil jsem do firmy na doporučení známého. Ten se pak stal mým každodenním kolegou, tak to bylo v pohodě. Kolektiv mě přijal dobře. Jelikož v mém oboru je to dost důležité, tak jsem za to rád.

#### **6. Kolikrát jste se setkal s personalistou v prvních 2 měsících (zkušební době)?**

Asi akorát při podpisu pracovní smlouvy. Jinak ne, jsme s kolegou hodně na cestě.

#### **7. Co vnímáte jako největší překážku v novém zaměstnání?**

Jako největší problém asi vnímám zařazení mezi kolektiv. Takže první dojem. Od toho se pak odvíjí, jak se k vám kolegové chovají, vyjdou mi vstříc nebo pomůžou. Jelikož je moje pracovní pozice dost obsáhlá a různorodá, nemá čerstvý absolvent bez praxe, jako sem byl já, šanci znát všechno a rozhodně v začátcích potřebuje podat pomocnou ruku.



### **4.3.2 Rozhovor se zaměstnancem B**

#### **1. Jak dlouho jste u zaměstnavatele?**

U firmy pracuji skoro 1 rok.

#### **2. Jak jste zaměstnavatele našli?**

Na portále Jobs.cz.

#### **3. Jak probíhal osobní pohovor?**

Byla jsem na 2 výběrových kolech. Na prvním pohovoru se mě ptali na základní otázky a proč jsem si vybrala právě tuto firmu. Na druhý pohovor jsem si musela připravit krátkou prezentaci o mně. Do prezentace jsem si musela připravit, co můžu firmě nabídnout. Po 2. Výběrovém kole se mi ozvali telefonicky, že jsem přijata.

#### **4. Byla vám na pohovoru představena firma Podnik B?**

Ano, ale jenom krátce v pár větách. Více informací mi řekli až po přijetí.

#### **5. Jak vás přijal kolektiv v novém zaměstnání?**

No ráda bych řekla, že dobře, ale potom co jsem z brigády přestoupila na plný úvazek, měla jsem problémy s jednou z kolegyň. Asi jsme si prostě nesedly. Snažila jsem se tomu moc nepodlehnout, bohužel se to ale pořád stupňovalo, a tak jsem musela dojít za vedoucí. Situace se urovnala, hlavně tím, že určila pevně kdo má a nemá jakou povinnost a nyní bych už řekla, že je vše v pořádku. Po téhle zkušenosti bych byla ráda, aby na personálním oddělení bylo nabíráno víc mužů, aby se ten dámský kolektiv trochu rozbil. Pak by nemuseli probíhat tyto situace.

#### **6. Kolikrát jste se setkal s personalistou v prvních 2 měsících (zkušební době)?**

S personalistou jsem se setkávala vlastně denně, jelikož na tomto pracovišti pracuji. Bylo to super, nasbírala jsem od nich dost zkušeností, i přes ty zmiňované nepříjemnosti.

#### **7. Co vnímáte jako největší překážku v novém zaměstnání?**

Za mě je největší překážka, že mám pracoviště docela daleko od domova. Navíc nemůžu každý den jezdit autem, aby se cesta urychlila. V dnešní době to vyjde docela draze. S touto nespokojeností jsem se svěřila vedoucí a nabídla mi možnost HO max. 1x týdně. Jsem za to moc ráda, i jeden den v týdnu se vyplatí.

### **4.3.3 Rozhovor se zaměstnancem C**

#### **1. Jak dlouho jste u zaměstnavatele?**

Relativně chvilku, nastoupil jsem v březnu, takže zhruba půl roku.

#### **2. Jak jste zaměstnavatele našli?**

Tohle místo jsem našel na portálu Jobs.cz. Zaujalo mě to, tak jsem zavolał na telefonní číslo a po domluvě jsem šel na pohovor. Na druhé kolo sem už nemusel.

#### **3. Jak probíhal osobní pohovor?**

Pozval si mě správce budovy. Zeptal se mě na moje zkušenosti, co mě zajímá a proč bych chtěl pracovat na téhle pozici. Trvalo to asi dvacet minut, potom mi řekl že se mi ozvou a jak říkám na druhé kolo jsem už nemusel.

#### **4. Byla vám na pohovoru představena firma Podnik B?**

Jen zběžně, upřímně jsem se většinu dozvěděl až po nástupu.

#### **5. Jak vás přijal kolektiv v novém zaměstnání?**

S vedením jsem spokojen, kvůli tomu že pracuju převážně v noci se s nikým jiným moc nestýkám až na uklízečky a občas údržbáře. Vzhledem k tomu že jsem nastupoval do plného provozu nebylo moc času se s nikým kromě mého předchůdce seznámit.

#### **6. Kolikrát jste se setkal s personalistou v prvních 2 měsících (zkušební době)?**

Od nábora jsme jsem se s ním setkal tuším 3x. Při podpisu smlouvy a poté ještě když jsem něco potřeboval, ale nevzpomínám si, co přesně to bylo, nějaké papírování.

#### **7. Co vnímáte jako největší překážku?**

Záleží společnost od společnosti, ale často je to právě sžití se s kolektivem, proto jsem tady zatím spokojen, protože více méně pracuji samostatně.

### **4.3.4 Rozhovor se zaměstnancem D**

#### **1. Jak dlouho jste u zaměstnavatele?**

Jsem ve vedlejším pracovním poměru 3 měsíce.

## **2. Jak jste zaměstnavatele našli?**

Byl jsem doporučený jedním ze zaměstnanců.

## **3. Jak probíhal osobní pohovor?**

Nejdřív mě přijala specialistka personálního oddělení, zapsala si moje iniciály a předala mě personální vedoucí. Ta semnou prošla mé doporučení a pracovní zkušenosti, zeptala se mě na moji představu o své nové práci a pak mě opět předala specialistce personálního oddělení, ta si se mnou prošla pracoviště a pak sepsala smlouvu.

## **4. Byla vám na pohovoru představena firma Podnik B?**

Ano, byl mi představen. Samotné pracoviště jsem viděl před podpisem smlouvy.

## **5. Jak vás přijal kolektiv v novém zaměstnání?**

Stávající pracovníci mě přijali normálně, klidně, nevyskytly se žádné problémy. Většinou mi vyšli vstříc a poradili v těch případech, kdy jsem si s něčím nevěděl rady.

## **6. Kolikrát jste se setkal s personalistou v prvních 2 měsících (zkušební době)?**

Setkal jsem se s nimi asi 4 x, včetně školení o bezpečnosti práce.

## **7. Co vnímáte jako největší překážku?**

Asi největší problém je časová vytíženost mé nadřízené, na některé mé dotazy nebo splněné úkoly dostávám odpovědi značně opožděně a musím je i urgovat.

### **4.3.5 Rozhovor se zaměstnancem E (vedoucí pracovník)**

#### **1. Vaše pracovní pozice?**

Facility management v jedné z budov, které spravujeme. V mém popisu práce, je hlavně zajištění personálu pro tuto a několik dalších zakázek Podniku B, kteří zajišťují zahrnuje úklid údržbu a tak dále. Zároveň jsem odpovědnou osobou za dodržování BOZP.

## **2. Jak probíhá náborový proces?**

To záleží, na kterou pozici se zaměřujeme. Naštěstí si udržujeme dobré jméno, takže se nám dost často stává, že se k nám hlásí lidé přes některého z našich zaměstnanců – jako známý a někdy rodinní příslušníci. Jinak využíváme sociální sítě a weby práce. Ale lidí je málo a někdy nám nezbyvá nic jiného než se obrátit na agenturu práce, ale jak říkám, neděláme to moc rádi, vzhledem k jejich nespolehlivosti.

Na nižší pozice je to pohovor většinou jednokolový nebo speciální test a zkouška praktických znalostí, co se týká administrativních a vyšších pozic většinou jsou pohovory dvoukolové, u kterých je vedoucí pracovník, nebo přímo já.

## **3. Jak probíhá adaptační proces?**

Znovu záleží na tom, o jaké pozici mluvíme. Nejsme úplně výrobní firma, abychom naplňovali normy. Většinou se k novým pracovníkům, kteří pracují v terénu, jenom přiřadí jeden ze zkušenějších zaměstnanců, jako parták a přebírá zkušenosti od nich. Jak jsme se už bavili předtím, není příliš času na nějaké společné školení. Pro administrativní pracovníky je to formou několika prezentací, které obdrží během zkušební doby.

## **4. Jak vnímáte situaci na dnešním trhu práce?**

Trh práce je flexibilní a stále se mění. Kvalifikovaných lidí je málo, ale to už jsem říkala. A těch kvalifikovaných a spolehlivých ještě méně. Proto jsem vždy nadšená, když přijde nový uchazeč na doporučení jednoho z našich stávajících pracovníků. Jako vedení se to snažíme podporovat a pracujeme na systému lákavějších finančních odměn.

## **5. Jaký problém při náboru/adaptaci vnímáte jako největší překážku?**

Jednoznačně nedostatek lidí na trhu práce, tudíž omezený soubor, ze kterých můžete vybírat. To pro nás bohužel teď znamená, že nám nezbyvá nic jiného než spolupracovat s agenturami práce. To s sebou samozřejmě nese zvýšené finanční náklady a časové vytížení personálních pracovníků, kteří musí řešit agendu kolem nich.

## 5 Tabulky shrnující problémy s náborovými a adaptačními procesy v Podniku B

V této části jsou uvedené dvě tabulky, které znázorňují problémy identifikované v polostrukturovaných rozhovorech se zaměstnanci A, B, C, D, E, jako nejčastější a nejvýznamnější.

Zaměstnanec A	Zaměstnanec B	Zaměstnanec C	Zaměstnanec D	Zaměstnanec E
Nedostatečné představení společnosti na pohovoru.	Nedostatečné představení společnosti na pohovoru.	Nedostatečné představení společnosti na pohovoru.	–	–
Nedostatečné informace o charakteru uchazeče.	–	–	–	–
–	–	–	Příliš málo odborných otázek na pohovoru.	–
–	–	–	–	Práce s agenturními pracovníky.

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Tab. 1 Problémy náborového procesu v Podniku B**

Zaměstnanec A	Zaměstnanec B	Zaměstnanec C	Zaměstnanec D	Zaměstnanec E
–	Problémy s mezilidskými vztahy na pracovišti neinformovanost nadřízených.	–	–	–
Nedostatečná komunikace ze strany personalistů.	–	Nedostatečná komunikace ze strany personalistů.	Nedostatečná komunikace ze strany personalistů.	–
–	–	–	–	Nedostatek času na důkladnější adaptaci nástupu.

Zdroj: (vlastní zpracování)

**Tab. 2 Problémy adaptačního procesu v Podniku B**

## 6 Vlastní návrhy řešení

V této části proběhl brainstorming s vedoucím pracovníkem E nad vyvstalými vybranými problémy s cílem nalezení optimálních řešení v procesech nábory a adaptace nových zaměstnanců v Podniku B.

Nejprve se zaměříme na náborový proces a později se přesuneme k adaptačnímu, s tím, že u každého z nich budou pojmenované problémy a vypsána řešení, která je podnik ochoten přímo přijmout, nebo navrhnout vedení.

Jedním z hlavních a nejčastějším se opakujícím problémem v rozhovorech je nedostatečné představení společnosti, jejich záměrů a strategických cílů. Jako nejjednodušší a nejefektivnější řešení se jeví vytvoření jednoduchých letáčků s těmito informacemi, které uchazeč při návštěvě podniku na prvním pohovoru/testu obdrží. Tento návrh je upřednostněn před pravidelným detailním představením podniku tazajícím při pohovoru, v zájmu ušetření času, i vzhledem k dalšímu opatření, které bylo navrženo na jiný z problémů. Brožura bude obsahovat stručný popis Podniku B, jeho historii, to, jakým způsobem se zapsala na současný trh a jaká je její strategie v ohledu na další rozšiřování společnosti a působení na venek.

Dalším problémem byla nekonzistentnost při pohovorech, a tím zaviněná nižší efektivita vedoucích pracovníků, kteří v podniku vedou pohovory. Tento problém byl identifikován zejména z pohovoru s vedoucím pracovníkem. Často se stává, že se zeptají na nesprávné otázky, nebo některé opomenou. Hlavně co se týče charakterových vlastností kandidáta a ve zkušební době se pak navyšuje fluktuace. Na tento problém bylo doporučeno přidělit jednomu z personalistů specializujících se na nábor povinnost účastnit se každého pohovoru společně s vedoucím pracovníkem daného pracovního místa. Tím, že se pohovoru bude účastnit pracovník personálního oddělení i odborník z odvětví by mělo dojít k snížení fluktuace a zlepšení náborového procesu.

V adaptačním procesu se ukazuje jako největší problém nedostatek času, hlavně ze strany zaměstnanců. Z některých rozhovorů jasně vyplývá nejistota, kterou vzbuzuje nutnost aklimatizovat se v nové firmě, přesto jsou pracovní místa v Podniku B velmi různorodá, a je proto třeba volit individuální přístup. Navrhnutým řešením je tedy každotýdenní sezení s jedním z personalistů. Pokud se pracovník

nachází mimo, tak s vedoucím pracovníkem, kteří se potom s personalistou radí na konci každého ze dvou prvních měsíců ve zkušební době zaměstnance. Toto se bude týkat hlavně zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti.

Jelikož jsou agentury práce nespolehlivé a finančně i administrativně zatěžují, Podniku B bylo jako opatření navrženo převedení osvědčených zaměstnanců z agentur práce mezi kmenové zaměstnance. Tito zaměstnanci budou vybíráni na základě referencí nadřízených a kvalifikačních testů a jednokolových pohovorů za přítomnosti personalisty a vedoucího pracovníka.

## Závěr

Bakalářská práce zkoumala náborový a adaptační proces ve vybraném Podniku B. Cílem bylo charakterizování náborového a adaptačního procesu, v ní diagnostikovat a argumentovat jednotlivé problémy a navrhnout řešení na zefektivnění využití lidských zdrojů v podniku.

V teoretické části byly popsány a vysvětleny jednotlivé pojmy týkající se náborového a adaptačního procesu, stejně tak jako metody a nástroje, které mohou být využity v praktické části.

Praktická část se potom soustředila na průzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci v Podniku B, představení profilů jednotlivých zaměstnanců. Jejich přezkoumání a identifikování problémů v náborovém a adaptačním procesu podniku. Ty vypověděli o dostatečné efektivnosti obou procesů, zejména co se týče náboru. Přesto se odhalilo několik chyb, jejichž zaplnění by mohlo vést k ještě lepším výsledkům. Adaptační proces, založený na přidělení jednoho spolupracovníka k novému nástupu, byl vyhodnocen jako nedostatečný, a proto byly navrženy tyto opatření, která povedou ke zlepšení:

- vyžadovaná účast obou personalistů, tak vedoucích pracovníků u pohovorů s novými náboru, tak zajistíme širší charakterový profil uchazeče,
- vytvoření letáčků s popisem firmy, její historií a strategií do budoucna, které se budou uchazeči na pohovoru poskytnuty, díky těm se ušetří čas a blíže představí podnik,
- převedení některých agenturních zaměstnanců mezi kmenové zaměstnance na základě pohovorů a testů kvalifikace. To sníží finanční výdaje společnosti a sníží administrativní nároky na personální pracovníky,
- co se týče adaptačního procesu, byly navrženy pravidelné schůzky s personalistou během zkušební doby k zajištění dobrých mezilidských vztahů mezi stávajícími pracovníky a novými nástupy.

Náborový a adaptační proces jsou pro Podnik B strategicky důležité vzhledem k technické odbornosti a kvalifikaci, která je v oborech, ve kterých podniká, vyžadována. Jeho efektivita je žádaná vzhledem k vysokým finančním a časovým nárokům, které na ně musí společnost vynaložit.



## Seznam literatury

- ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd.* Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265156.
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Jr, J. O., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). *Employee onboarding: Identification of best practices in ACRL libraries*. *Library Management*, 34(3), 200-218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999. Praxe personalisty. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-x.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2012. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAULÍK, Karel. *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2959-6.
- Rollag, K., Parise, S., & Cross, R. (2005). Getting New Hires Up to Speed Quickly. MIT Sloan Management Review, 46, 35-41.
- TAYLOR, S. -- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Proces náborového procesu.....	9
---------------------------------------	---

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Problémy náborového procesu v Podniku B .....	29
Tab. 2 Problémy adaptačního procesu v Podniku B.....	29

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Kryštof Adam		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Náborový a adaptační proces nového zaměstnance ve vybraném podniku		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	37		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	1		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se soustředí na náborový a adaptační proces. Praktická část zkoumá právě tyto dva procesy ve vybraném Podniku B. Cílem práce bylo charakterizovat náborový a adaptační proces pro nové zaměstnance ve vybrané společnosti. Diagnostikovat a argumentovat přítomnost problémů v náborovém a adaptačním procesu. Na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a vedoucím pracovníkem. Ze získaných dat navrhnout jejich řešení v zájmu zefektivnění a lepšího využití lidských zdrojů v podniku. Mezi možnými návrhy na zlepšení bylo – vytvoření brožury s krátkým popisem historie a současného stavu podniku, povinná účast personalisty a vedoucího pracovníka na pohovorech, převedení agenturních pracovníků mezi kmenové zaměstnance, pravidelné rozhovory s novými zaměstnanci ve zkušební době.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Náborový proces, adaptační proces, lidské zdroje, udržení kvalitních zaměstnanců		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Kryštof Adam		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment and adaptation process of a new employee in the selected company		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	37		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	1		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis focuses on the recruitment and adaptation process. The practical part examines these two processes in the selected Company B. The aim of the work was to characterize the recruitment and adaptation process for new employees in the selected company. Diagnose and argue the presence of problems in the recruitment and adaptation process. Based on semi-structured interviews with employees and a manager. From the obtained data, propose solutions for the sake of efficiency and better use of human resources in the company. Among the possible suggestions for improvement were – the creation of a brochure with a brief description of the history and current state of the company, the mandatory participation of the personnel officer and the manager in the interviews, the transfer of agency workers to regular employees, regular interviews with new employees during the probationary period.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Recruitment process, adaptation process, human resources, retention of quality employees</b></p>		