

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2013–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Milan Javorský**

**Participace liniových manažerů na dílčích personálních  
činnostech**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ladislav Kožíšek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2013-2016

**BACHELOR THESIS**

**Milan Javorský**

**Participation of line managers on certain personnel  
activities**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Ladislav Kožíšek

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.2.2016

*Jméno autora: Milan Javorský*

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Ladislavu Kožíškovi a Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D. za veškeré rady a pomoc při vypracování této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá procesem řízení lidských zdrojů se zaměřením na participující hledisko liniového managementu, dále se zaobírá popsáním jednotlivých dílčích personálních procesů liniového manažera s hlavním zaměřením na adaptační proces nových zaměstnanců. Praktická část obsahuje dva cílové aspekty, jedním je analýza dílčích procesů regionálního vedoucího společnosti Potraviny s.r.o. a druhým (výzkumným cílem) je vytvoření dotazníku, na jehož základě bude provedeno dotazníkové šetření se zaměřením na kvalitu adaptačního procesu v organizaci. Výzkum by měl odpovědět na otázku, zda je adaptační proces pojat dostatečně systematicky.

## **Klíčová slova**

Adaptační proces, dílčí personální činnosti, liniový management, personální řízení organizace, pokladní/prodavač(ka), regionální vedoucí, řízení lidských zdrojů, vedoucí prodejny, zpětná vazba.

## **Annotation**

Bachelor thesis in theoretical part deals with the process of human resource management with a focus on participatory aspect of line management, also deals with describing each sub HR process line manager with a focus on adaptation process of new employees. The practical part contains two target aspects, one is the analysis of sub-processes Area Manager Potraviny Company Ltd. and second (research objective) is to create a questionnaire, based on which will be carried out a survey focusing on the quality of the adaptation process in the organization. Research should answer the question of whether the adaptation process conceived in a sufficiently systematic.

## **Keywords**

Area manager, cashier/shop assistant, feedback, human resources, line management, management, partial HR activities, personnel management organization, store manager, The adaptation process.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY</b> .....	<b>12</b>
1.1 Vymezení základních pojmů .....	13
1.2 Historie a fakta z odborné literatury.....	14
<b>2 PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>18</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	18
2.2 Role personálního oddělení vs. role liniového managementu .....	20
<b>3 DÍLČÍ PERSONÁLNÍ PROCESY LINIOVÉHO MANAŽERA</b> .....	<b>23</b>
3.1 Výběr a přijímání nových pracovníků .....	23
3.2 Hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu .....	25
3.3 Odměňování .....	27
3.4 Vzdělávání a rozvoj .....	27
3.5 Vedení lidí (Leadership) .....	29
<b>4 ADAPTAČNÍ PROCES</b> .....	<b>31</b>
4.1 Proces orientace .....	32
4.2 Pracovní adaptace .....	34
4.3 Psychologická adaptace a Psychologická smlouva .....	35
4.4 Sociální adaptace .....	37
4.5 Adaptace na organizační kulturu .....	38
4.6 Adaptační nástroje.....	40
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>
5.1 Vztah ke společnosti .....	43
5.1.1 Historie společnosti.....	44
5.2 Vize a mise organizace.....	45
5.3 Organizační kultura.....	47
5.4 Struktura organizace.....	49
<b>6 DÍLČÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI LINIOVÉHO MANAŽERA</b> .....	<b>51</b>
6.1 Spolupráce liniového manažera a personálního oddělení společnosti – popis a analýza .....	53
6.2 Popis výběru a adaptačního procesu nového zaměstnance z pohledu liniového manažera.....	56

6.3	Analýza dílčího personálního procesu liniového manažera – výběr zaměstnanců.....	57
<b>7</b>	<b>METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>61</b>
7.1	Výzkumný problém a cíl výzkumu.....	61
7.2	Popis výběru výzkumného vzorku .....	63
7.3	SWOT analýza adaptačního procesu – vznik otázek pro dotazníkové šetření.....	64
7.4	Metoda sběru dat - dotazníkové šetření adaptačního procesu.....	68
7.5	Výsledky dotazníkového šetření .....	69
<b>8</b>	<b>ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT .....</b>	<b>87</b>
8.1	analýza přístupu participujících osob k adaptaci u skupin 1 a 2 .....	87
8.2	Specifikace nových zjištění – potvrzení nebo vyvrácení hypotéz .....	93
8.3	Interpretace výsledků výzkumu.....	96
8.4	Doporučení pro praxi .....	97
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>108</b>



## ÚVOD

Ve světě je mnoho organizací či firem, které každý den bojují o zákazníky. Aby společnost byla úspěšná, tak musí věnovat velikou pozornost svým zaměstnancům. Právě zaměstnanci tvoří podstatný kapitál a hodnotu organizace na trhu. Z toho vyplývá, že je podstatné se zabírat tím, jak je nakládáno s lidskými zdroji, tedy se zaměstnanci každé organizace. Řízení lidských zdrojů je spjato s firemní strategií a tvoří jednu z nejdůležitějších koncepcí společnosti, která je definována vrcholovým managementem organizace. S aktivem, které představuje lidský kapitál, je nutné pracovat velmi citlivě, protože se jedná o soubor nepředvídatelných subjektivních pohnutek. Pro plnění cílů společnosti je důležité, jak každý zaměstnanec vykonává svoji práci, jak se ztotožňuje s výsledky organizace, zda je patřičně podporován, v jakém prostředí pracuje a jaká je jeho motivace k plnění pracovních povinností. Mostem, který všechny tyto aspekty spojuje a člení, je personální řízení organizace. Je to soubor dílčích aspektů, které se snaží napříč spektrem vnímat vše, co je spojené se zaměstnanci a snaží se tímto udávat směr, který je v rovnováze mezi společností a jejími lidmi.

*„Mají-li se dát lidé do pohybu, musíte dát hlas jejich nejhlubším touhám, inspirovat je, aby uvěřili, že dokáží slézat hory, o kterých panuje názor, že jsou příliš vysoké.“*

**David Gergen**

Velmi důležitým prvkem je, aby působení personálního řízení bylo schopné dosáhnout na místa, která jsou pod vlivem liniových manažerů. Zde je veliký prostor pro participaci personální oblasti, neboť jsou to právě řídicí pracovníci, kteří ovlivňují největší počet zaměstnanců. Tato úroveň organizace je hlavním středobodem působení na lidský potenciál, protože právě tito zaměstnanci nejvíce ovlivňují nákupní impuls, neboť přichází každodenně do styku se zákazníkem.

Autor pracuje pro společnost Potraviny s.r.o. (neexistující společnost) již devátým rokem, za tento čas měl možnost poznávat působení personálního řízení

v organizaci, které se velmi prolínalo s pozicemi, které ve společnosti vykonával. Na počátku kariéry působil ve společnosti jako brigádník, kde spíše poznával, jaký je rozdílný přístup manažerů ke svým podřízeným. Nasbírané zkušenosti si uchovával a snažil je aplikovat v následných pozicích, kde zjišťoval, že vedení lidí je nejpodstatnější faktor celé jeho práce. Ve společnosti autor dále působil jako vedoucí prodejny, regionální vedoucí prodeje a v současné době vykonává pozici vedoucího vzdělávání, kde snažím explicitně vyjádřit jeho tacitní znalosti, aby dále předával správné know-how dalším vedoucím pracovníkům.

V teoretické části se autor zabývá tématem řízení lidských zdrojů z obecného hlediska, které doprovází participační hledisko liniového manažera. Převážně se jedná o oblasti, na které má liniový management největší vliv s hlavním zaměřením na adaptační proces nových zaměstnanců, neboť se jedná a o majoritní náplň této práce. Tyto oblasti jsou čerpány z odborné literatury a psány formou literární rešerše.

V praktické části budou analyzovány dílčí personální činnosti liniového manažera s hlavním zaměřením na efektivitu adaptačního procesu, který je předmětem empirického výzkumu ve společnosti Potraviny s.r.o. V závěru proběhne celkové shrnutí s vytyčením klíčových bodů pro efektivnější fungování daných procesů.

### **Cíl práce:**

Cílem práce je navrhnout a poskytnout liniovému managementu společnosti Potraviny s.r.o. důležité praktické (explicitní) ale i mentální nástroje a doporučení k řízení lidských zdrojů, především v oblasti adaptačního procesu nových zaměstnanců, který je pro tuto organizaci procesem, vykazujícím jistou rizikovost. Výstupy práce budou cíleny převážně pro personální řízení organizace a liniové manažery, kteří jsou pro společnost klíčoví, neboť se jedná o nejdůležitější článek managementu pro prosazení koncepcí v podmínkách reálných dat. V případě, že společnost nebude

systematicky analyzovat prosazování strategických plánů na operativní, tedy denní úrovni, tak nelze očekávat plné prosazení zásadních koncepcí, které předurčují úspěšnost organizace. Práce by měla přinést nové poznatky, které při vhodné implementaci pomohou zvýšit kvalitu a spokojenost nových zaměstnanců, a tím snížit fluktuaci organizace.

### **Teoretická východiska:**

Teoretická východiska budu čerpat studiem odborné literatury, odborných časopisů, internetových zdrojů a interních směrnic společnosti.

### **Cíl výzkumu**

Obsah personalistika má poměrně široký záběr. Pro účely výzkumu se autor zaměřil na oblast adaptačního procesu zaměstnanců ve společnosti Potraviny s.r.o., neboť se jedná o rizikovou oblast v dané organizaci. Důvodem, proč byla daná problematika vybrána, je vysoká fluktuace nových zaměstnanců v zapracování. Výzkum bude prováděn pomocí dotazníkového šetření. V praktickém významu přinese šetření nové informace, které budou dále poskytnuty jako doporučení pro praxi pro liniové manažery v rámci zvýšení efektivity celkového procesu adaptace. Pro oblast personálního řízení organizace výzkum poskytne důležitý komplexní zpětnovazební pohled na proces daných personálních činností a jejich systémové validity ve společnosti.

### **Metody výzkumu:**

Stanovené autor dosáhne prostřednictvím analýzy informací získaných svou praxí, z podnikové dokumentace a dotazníkového šetření. Dotazník bude navrhnout dle SWOT analýzy procesu adaptace nových zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

Každá organizace, která si stanoví na začátku své cesty nějaké cíle, by měla vždy dobře a rozvážně uvažovat, jak těchto cílů chce dosáhnout. Žijeme v době, která díky novým technologiím dokáže mnohé cesty k úspěchu zjednodušovat a zefektivňovat, ale stále existuje prvek, který je pro fungování a dosažení kýžených met nezbytný, tím elementem či esencí je lidský faktor, zdroj, kapitál. Ať člověka nazveme jakkoli, tak vždy se jedná o souhrn mnoha proměnných, které jsou vždy nevyzpytatelné.

Z tohoto pohledu je jedním ze základních principů kvalitního fungování společnosti determinování vize v oblasti řízení lidských zdrojů. Organizaci vždy tvoří lidé, které jsou zejména ovlivňováni vnějšími a vnitřními faktory firmy, která si tak vytváří danou image. Tato hodnota je podstatná v rámci celkové sdílené vize všech zaměstnanců a zvládání tak náročné práce na požadované úrovni, která vede k úspěchu na trhu.

Jedním, ne-li nejdůležitějším aspektem úspěchu společnosti je práce s lidským kapitálem, který díky správnému vedení, správné firemní kultuře, správné vizi a misi předurčuje budoucí úspěch.

Organizace tak musí vhodně vést své zaměstnance, pomocí vedoucích pracovníků (manažerů) a vhodné strategie, aby vykonávali, jak se v managementu s oblibou říká, „správně správné věci“.

Každá firma musí stále analyzovat, přehodnocovat a aktualizovat své personální procesy na základě vývoje společnosti, konkurence a všech dalších oblastí, které tyto procesy ovlivňují. V dnešní době je fluktuace veliký problém a každá činnost potlačující tento proces je vnímána pozitivně. V tomto ohledu je možno procento snížit vhodným nastavením adaptace nového zaměstnance a celkovým přístupem ke strategickému řízení lidských zdrojů z pohledu liniového managementu a samotných vedoucích pracovníků.

## 1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

*„Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.*

***Manažer** – samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*

***Vrcholová úroveň řízení**, vrcholové vedení (top management) – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace; jejich postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty organizace.*

***Střední úroveň řízení** (middle management) – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů.*

***Základní úroveň řízení** (lower management), někdy též označována jako „management první linie“, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky.“<sup>1</sup>*

*„**Personalistika (personální řízení)** – je oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování tohoto úkolu slouží jednotlivé personální činnosti, které v organizaci zabezpečují manažeři, ve větších organizacích s větším počtem lidí zpravidla s podporou personalistů nebo poskytovatelů personálních služeb.“<sup>2</sup>*

*„**Lidské zdroje** – o lidech, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů, se často mluví jako o lidských zdrojích. Organizace potřebuje lidské zdroje, stejně jako potřebuje materiál, finanční nebo informační zdroje. Ovšem, lidské zdroje rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních*

---

<sup>1</sup> VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2.vydání, s. 19-20.

<sup>2</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 16.

zdrojů, a proto je jim přisuzován zvláštní význam. Lidské zdroje bývají považovány za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace.“<sup>3</sup>

*„Řízení lidí (managing people) – součást celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zjištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíli dané organizace. Jinými slovy, řízení lidí lze charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.“*<sup>4</sup>

*„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání“*<sup>5</sup>

## 1.2 HISTORIE A FAKTA Z ODBORNÉ LITERATURY

Pojem management je pro nás slovem poměrně novějším, nicméně jeho různé podoby se formovaly již od pradávna. Již staré kmeny se vyznačovaly dělbou práce a vyznačováním vztahu podřízenosti a nadřízenosti. Dle Bělohlávka v knize Management se nejvýznamnější rozvoj odehrál ve starověku.

*„K historicky nejvýraznějšímu rozvoji organizací dochází ve starověku v souvislosti se vznikem a upevněním rozsáhlých říší. Vzorem pro budování organizačních vztahů se v naší kultuře stalo Římské impérium. Ve vrcholných dobách rozkvětu říše řídili římscí úředníci ze střední Itálie rozsáhlé území od skotských hranic po dnešní Maroko a na druhé straně po Sinajský poloostrov. Řízení bylo postaveno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství. Ve srovnání s řadou soudobých totalitních systémů, zejména v Asii, se*

---

<sup>3</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 16.

<sup>4</sup> VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2.vydání, s. 157.

<sup>5</sup> ŠIKÝŘ, M.: cit 3, s. 109.

*prosadila i jistá míra nezávislosti svobodného jedince. Tento systém se stal předlohou fungování středověkých i novověkých států a institucí v evropské kultuře.*<sup>6</sup>

Toto je historický pohled na utváření určitých systémů, které nebyly dokonalé, ale bez jejich zkušenosti by systémy řízení nemohly být v takové podobě, jako jsou dnes. Většina novodobých přístupů se začala utvářet po průmyslové revoluci, která znamenala přechod mezi ruční výrobou ve velkých manufakturách k tovární strojní velkovýrobě. Požadavek na specializace jednotlivých pracovníků byl obrovský, tím se postupně měnily a vyvíjely různé přístupy k řízení lidských zdrojů.

Dalším velkým milníkem, který přinesl většinu moderních metod řízení lidských zdrojů, byla vědeckotechnická revoluce v polovině 20. století. Tento stupeň technického vývoje přinesl zejména vyšší produkci v podobě automatizací technických zařízení.

*„O systematickém studiu řízení lidí můžeme hovořit teprve na konci 19. století. Vývoj názorů pak můžeme rozčlenit do řady myšlenkových etap zhruba po 20 letech:*

- 1. mechanistický přístup (do 20. let XX. století),*
- 2. škola lidských vztahů (20. a 30. léta),*
- 3. humanistický přístup (40. a 50. léta),*
- 4. moderní názory (60. a 70. léta),*
- 5. postmoderní názory (80. a 90. léta).*

*Tato periodizace je velmi přibližná a nelze ji přejímat mechanicky. Starší myšlenkové proudy nadále působí v následných obdobích a prvky různých přístupů se vzájemně prolínají.“<sup>7</sup>*

Mezi nejdůležitější osobnosti vývoje metod řízení lidí patří:

- Teorie byrokracie (Max Weber),
- Klasické řízení (Henri Fayol, F.W. Mooney, Lyndall Urwick),
- Vědecké řízení (Frederic Taylor),
- Škola lidských vztahů (Elton Mayo),

---

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, s. r.o., 2001, s. 357.

<sup>7</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: cit 6, s. 357.

- Teorie X a Y (Douglas McGregor),
- Sebeaktualizace (Abraham Maslow),
- Obecná teorie systémů (Ludwig von Bertalanffy),
- Teorie Kontingence (Thomas Burns a G.M. Stalker),
- Teorie „Z“ (William Ouchi),
- Chaos (Tom Peters),
- Organizační metafory (Gareth Morgan),
- Postmoderní organizace (Stuart R. Clegg),
- Učící se organizace (Peter Senge).

Jistě by se dalo najít více osobností, které se podílely na rozvoji řízení lidských zdrojů, nicméně výše jmenovaní se zapsali do dějin vývoje této disciplíny tučným písmem.

S řízením lidských zdrojů koreluje pojem personalistika, který prochází a procházel také určitým vývojem, aby se dostal do podoby, ve které je dnes.

*„Ve vyspělých zemích se personalistika vyvíjí přibližně od počátku 20. století v dílčích vývojových etapách, v odborné literatuře označovaných jako personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.“<sup>8</sup>*

Vývoj všech odvětví je vždy dán vývojem společnosti a všemi oblastmi, které k tomu náleží. Organizace, přístupy, systémy se vždy musí adaptovat na měnící se okolní podmínky, v opačném případě přestanou být většinou konkurenceschopné.

Dle Šikýře lze vývojovou tendenci personalistiky znázornit v tabulce níže.

---

<sup>8</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 28.



Tab. 1 Koncepce a vývojové etapy personalistiky

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personalistika</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: ŠIKÝŘ, M.: Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 29.<sup>9</sup>

Celkový objem informací v oblasti vývoje a historie managementu a řízení lidských zdrojů je nevyčerpatelný, nicméně kapacita této práce neumožňuje se danou problematikou více zabírat.

<sup>9</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 29.

## 2 PROCES ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Úvod se zabývá pouze obecnou problematikou popisovaného tématu, je tedy nutné si jednotlivé členění personálního řízení rozklíčovat, abychom více porozuměli dalšímu výkladu. *Personální řízení* je mnohými autory popisováno trochu odlišně, ale přesto hlavní myšlenka zůstává shodná.

*„V literatuře lze nalézt činnosti související s personální prací pod názvem výběr, rozmístění a hodnocení pracovníků, personalistika, personální řízení (management) či řízení (management) lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů lze chápat jako nejrozvinutější pojetí personální práce.“<sup>10</sup>*

### 2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je jednou z klíčových priorit každé společnosti. Organizace si musí uvědomovat, že investice, která se do lidského zdroje vloží, se vždycky vrátí. Ale samozřejmě je nutné, aby tyto „investice“ byly správně vloženy a systémově řízeny, neboť pouhé zastírání těchto vložených prostředků, nepřinese pranic užitečného.

*„Podnikatelské záměry se často vyznačují promyšlenou finanční a informační strategií. Je-li k dispozici know-how a jsou-li dostupné potřebné finance, zdálo by se, že skoro nic nestojí v cestě úspěšné realizaci. Mnohdy se však lidé, se kterými se počítalo v počátku jako s něčím samozřejmým a neproblémovým, stávají bariérou uskutečnění smělých plánů.“<sup>11</sup>*

Jako důležitý aspekt efektivity celkového procesu personální práce je nutné si definovat, jaké aspekty determinují úspěšnost celkového procesu řízení lidského kapitálu.

---

<sup>10</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007, s. 98.

<sup>11</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, s. r.o., 2001, s. 357.

*„Systém lidských zdrojů je úspěšný, napomáhá-li k dosažení organizačních cílů. Základními kritérii efektivnosti jsou dvě skupiny výstupů:*

- 1. výkonnost organizace nebo organizační jednotky (měřená podle různých hospodářských ukazatelů: obrat, zisk, produktivita, kvalita),*
- 2. stabilita, spokojenost a seberealizace pracovníků.*

*Oba výstupy se navzájem podmiňují: v úspěšných organizacích budou pracovníci více spokojeni a naopak stabilita a seberealizace přispívá k dosahování hospodářských výsledků.“<sup>12</sup>*

Řízení lidských zdrojů je relativně široký pojem, proto je nutné si definovat jednotlivé oblasti, které se z tohoto pohledu jeví jako nejvíce důležité.

*„Obsahem procesu řízení lidských zdrojů organizace jsou následující aktivity:*

- 1. analýza lidských zdrojů (počet, vzdělání, věk),*
- 2. plánování a optimalizace pracovních míst, stanovování a změny pracovní náplně,*
- 3. plánování pracovních sil, získávání a uvolňování pracovníků,*
- 4. výběr nových pracovníků,*
- 5. řízení osobního rozvoje a vzdělávání,*
- 6. hodnocení pracovního výkonu,*
- 7. motivování a vedení pracovníků.“<sup>13</sup>*

V těchto dílčích faktorech, které určují celkový pohled na řízení lidských zdrojů, je zřejmé, že je důležité na toto členění pohlížet jako na celkový proces a nikoli jako na jednotlivé aktivity, které spolu nekorespondují. Jejich provázanost určuje komplexní efektivitu.

---

<sup>12</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, s. r. o., 2001, s. 360.

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O.: cit 12, s. 361.

Dalším systémovým bodem, který nastavuje časovou konsekvenci jednotlivých oblastí, je pohled, který můžeme nazvat strategický, neboť součástí strategického managementu je také strategie či plánování z delšího časového hlediska. Odvětví, jehož součástí je také dlouhodobé plánování (strategie), se nazývá **personální plánování**.

*„Personální strategie je součástí firemní strategie. Vychází ze strategických cílů organizace a určuje záměry v oblasti řízení lidí, aby bylo dosaženo strategických cílů. Ve vztahu k personální politice, která by měla mít „nadčasovou dimenzi“, je personální strategie koncipována pro časový výhled několika let (zpravidla tři až pěti).“<sup>14</sup>*

Strategický management dále predikuje (na základě historických dat), jaká a kde bude potřeba personálu.

*„Personální plánování je proces, v němž organizace shromažďuje a využívá informace s cílem umístit „na správné místo správné lidi ve správnou chvíli“. Má odpovědět na otázky, „kdo“, „kdy“, „kde“ bude jako pracovník nezbytný.“<sup>15</sup>*

Z literatury obecně vyplývá, že se plánování zabývá tématy, jako jsou množství (kvantita), znalostní úroveň, dovednosti a zkušenosti (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, motivované k plnému pracovnímu nasazení, optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků a ekonomičností.

## **2.2 ROLE PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VS. ROLE LINIOVÉHO MANAGEMENTU**

Personální řízení v sobě skýtá velmi mnoho disciplín, které mají za úkol především koordinaci lidských zdrojů. Z pohledu, že se jedná o řízení velmi citlivého aktiva organizace, a s tím je spojeno mnoho důležitých dílčích úkonů, je důležitým prvkem personálního řízení participace personálních činností. Je tedy nutné vhodně

---

<sup>14</sup> VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2.vydání, s. 161.

<sup>15</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007, s. 100.

rozčlenit zodpovědnosti jednotlivých oblastí, aby řízení lidských zdrojů v tomto ohledu neprohlubovalo chaos, růst entropie, který postrádá celkový nadhled, a předcházelo se citelným rizikům s tímto spojených.

*„Charakteristickým rysem soudobého vývoje změny v delegování pravomocí od personálních specialistů k výkonnému (liniovému) managementu. Ve stále větší míře jsou delegovány výkonnému managementu pravomoci a odpovědnost za personální oblast i za utváření motivačně pozitivního klimatu – styl vedení a způsob zadávání pracovních úkolů, hodnocení a odměňování pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, spolurozhodování o plánování kariéry.“<sup>16</sup>*

Toto pojetí má za cíl odstranit stav dvou linií odpovědnosti – liniový management vs. personální útvar (liniový management zabezpečující především výkon a kvalitu, personalisté zabezpečují především prvky péče o pracovníky).

*„Jedním z nových trendů současné etapy vývoje personálního managementu je snaha o výraznou decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky firmy a přesun těžiště personální práce k převážně koncepční činnosti. Personální útvar se mění v metodické poradenské středisko v oblasti personálního managementu pro všechny firemní subjekty. Personální útvar zde vystupuje jako interní poradenská organizace.“<sup>17</sup>*

Z popisu personálního útvaru vyplývá, že se v současné době jednotlivé činnosti personálního řízení participují, nicméně je zde důležité, aby personální útvar plnil roli dohledu (kontroly), koncepčního a metodického hlediska.

Pokud se organizaci podaří personální řízení úspěšně zvládat ve všech ohledech, tak je také žádoucí, aby toto vynaložené úsilí mělo svůj kýžený efekt.

*„Systém lidských zdrojů je úspěšný, napomáhá-li k dosažení organizačních cílů. Základními kritérii efektivnosti jsou dvě skupiny výstupů:*

*1. výkonnost organizace nebo organizační jednotky (měřená podle různých hospodářských ukazatelů: obrat, zisk, produktivita, kvalita),*

---

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2.vydání, s. 159.

<sup>16</sup> VEBER, J. a kol.: cit 16, s. 160.

## *2. stabilita, spokojenost a seberealizace pracovníků.*

*Oba výstupy se navzájem podmiňují: v úspěšných organizacích budou pracovníci více spokojeni a naopak stabilita a seberealizace přispívá k dosahování hospodářských výsledků.*“<sup>18</sup>

V těchto dílčích faktorech, které určují celkový pohled na řízení lidských zdrojů, je zřejmé, že je důležité na toto členění pohlížet jako na celkový proces a nikoli jako na jednotlivé aktivity, které spolu nekorespondují. Jejich provázanost určuje komplexní efektivitu.

---

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico,s. r.o., 2001, s. 360.

### 3 DÍLČÍ PERSONÁLNÍ PROCESY LINIOVÉHO MANAŽERA

Mezi nejdůležitější personální procesy liniového manažera patří oblast *výběru a přijímání nových pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj*. Jsou to procesy, které se postupem času více participují na jednotlivé vedoucí pracovníky. Tento aspekt je převážně patrný v organizacích, které se vyznačují velkým řídicím rozpětím, kde je nutné, aby vedoucí pracovník (liniový manažer) byl velmi zdatným personalistou. Vedoucí pracovník by se také měl vždy obklopit schopnými lidmi, kteří s ním budou ochotni naplňovat cíle a sdílet společné vize. Umění prosadit svoji koncepci je vždy spjato se schopnostmi manažera. Manažerské dovednosti jsou vždy determinovány osobou manažera, který se vyznačuje svou inteligencí, emoční inteligencí, kreativitou, odborností, autoritou apod.

#### 3.1 VÝBĚR A PŘIJÍMANÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Pokud budeme v těchto procesech postupovat chronologicky, tak první, na co se musí pohlížet, je *nábor pracovníků*, který je v souladu s personálním plánem konkrétního oddělení či maloobchodní jednotky.

*„Získávání a výběr (akvizice) spolupracovníků je klíčovou fází formování pracovních síly („staffing“), která rozhoduje o tom, zda realizace cílů bude zajištěna plánovanou pracovní silou (jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.) Dovednost vyhledávat a obklopit se spolehlivými výkonnými lidmi patří k přednostem úspěšných manažerů.“<sup>19</sup>*

Obecné pojetí získávání pracovníků hovoří o zdrojích *vnějších a vnitřních*. Obě varianty mají své výhody i nevýhody. Vnitřní zdroj je velmi dobře obeznámen

---

<sup>19</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007, s. 102.

s kulturou a klimatem firmy. Proces přípravy zaměstnance na novou pozici je jednodušší. Nový zaměstnanec musí projít určitým delším obdobím, aby poznal, jak firma funguje, jaké jsou standardy atd. Nicméně je často užitečné, že nový zaměstnanec není ovlivněn klimatem uvnitř organizace, a tak jeho ztotožnění se s náplní práce může být větší. Mezi nejběžnější metody získávání pracovníků patří inzerce, vyhledávání pracovníků externími firmami (vnější zdroje), nebo doporučení nadřízenými či kariérní postup (vnitřní zdroje).

*„O přijetí pracovníka nerozhoduje personální útvar, ale manažer! Ten také nese odpovědnost (a měl by si ji být vědom) za personální rozhodnutí o přijetí pracovníka.“<sup>20</sup>*

Proces **výběru pracovníka** je klíčový aspekt, který má za úkol objektivně posoudit, zda konkrétní uchazeč odpovídá našim předpokladům na zvolenou pozici. Zde je klíčový faktor manažera, neboť vybrat vhodného uchazeče, obklopit se schopným loajálním člověkem, je úkolem velmi důležitým a obtížným.

*„Má-li být proces získávání pracovníků efektivní, příslušní vedoucí pracovníci musí jasně specifikovat požadavky na způsobilost požadovaných pracovníků.“<sup>21</sup>*

Možností jak posoudit relevanci pracovníka spočívá v procesu výběru uchazeče.

*„Metody výběru představují uspořádaný soubor personálních informací, které umožňují přijmout rozhodnutí o přijetí či nepřijetí pracovníka. Jsou to např.:“*

- *Žádost (profesní životopis, dotazník)*
- *Komplexní zdravotní posouzení,*
- *Informace z předchozího zaměstnání,*
- *Interview (personální pohovor),*
- *Manažerské vize,*
- *Odborné testy (vědomostí, dovedností)*
- *Psychologické testy,*

---

<sup>20</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007, s. 103.

<sup>21</sup> VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2.vydání, s. 170.



- *Grafologická analýza*
- *Assessment testy (odhad předpokladů pro určitou činnost prostřednictvím modelové skupinové práce),*
- *Zkoumání výrazového chování (nonverbální, tj. neslovní komunikace).“<sup>22</sup>*

S výběrem pracovníka je spjato mnoho doprovodných podmínek, které musí být splněny, aby nábor a výběr pracovníka měl plnohodnotný efekt. Velmi důležitou složkou, která následuje po vybrání vhodného uchazeče do určité pozice, je proces adaptace (orientace) nového zaměstnance. V začátku se rýsuje a utváří vztah zaměstnance ke společnosti. Je nezbytné, aby tento proces byl velmi pečlivě řízený, koordinovaný a vyhodnocovaný, více v kapitole 4, kde je celkově popsán adaptační proces.

### **3.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A PRACOVNÍHO VÝKONU**

Každý manažer či vedoucí musí umět objektivně posuzovat práci svých podřízených, aby jim mohl vhodně podávat zpětnou vazbu, která je pro pracovníky velmi důležitá. Bez této komunikace není možné rozvíjet konkrétní osobu a plnit tak cíle organizace.

*„Správně provedené hodnocení odpoví na otázku „co a jak člověk dělá“. Hodnotit pracovníka znamená posoudit jeho jednání, postoje, názory a vystupování v prostoru a čase, v němž se při plnění pracovních úkolů pohybuje. Praktickým výstupem je zjištění, jak pracovník svou práci vykonává. Tyto výsledky musí hodnotitel hodnocenému sdělit a projednat je s ním. Pouhá reprodukce zjištěného by však byla nedostačující bez hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a stanovení cílů. Z těchto důvodů musí všechny tyto činnosti tvořit vzájemně provázaný celek. Hodnocení nelze podceňovat, neboť je jde o účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků.“<sup>23</sup>*

<sup>22</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007, s. 104.

<sup>23</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J.: cit 22, s. 109.

Mezi nejběžnější metody hodnocení výkonu patří – písemná zpráva, hodnocení kritických událostí, grafická stupnice pro hodnocení, stupnice zaměřená na chování, splnění stanovených cílů, porovnání výkonu osob a 360° zpětná vazba („feedback“).

Zde vyvstávají určité bariéry, které mohou zapříčinit to, že hodnocení nebude objektivní a nesplní svoji důležitou „zpětnovazebnou“ funkci. Důležité aspekty, které často ovlivňují hodnocení zaměstnanců, jsou neformální vztahy mezi hodnotitelem a hodnoceným, úroveň sociální percepce, osobnost hodnotitele a také systém řízení organizace (firemní kultura).

Existují také různé typy hodnocení pracovního výkonu, které se dle F. Bělohlávky rozdělují na hodnocení průběžné (každodenní), hodnocení stanovených úkolů, hodnocení dlouhodobých výsledků a hodnocení kompetencí, které je z hlediska rozvoje zaměstnance nejpodstatnější.

*„Hodnocení kompetencí sleduje úroveň kompetencí pracovníka. Nejčastěji měřenými kompetencemi jsou odborné znalosti, řídicí a komunikační dovednosti, iniciativa atd. Toto hodnocení má přínos pro vzdělávání, osobní rozvoj a řízení kariéry pracovníků.“<sup>24</sup>*

Hodnocení pracovního výkonu hraje v rozvoji člověka velmi důležitou roli. Rozvojem lze chápat stránku pracovní ale i osobní. Tyto dvě strany jsou na sebe intenzivně vázané, neboť společná synchronizace určuje celkovou míru efektivity pracovního výkonu.

Zpětná vazba o pracovním výkonu, která je podána vhodným způsobem, vytváří důležitý aspekt při řízení kariéry pracovníka a často rozhoduje o rozkolísání vnitřního já, které je velmi učenlivé, ale často uvězněné se skrytým potenciálem.

---

<sup>24</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, s. r.o., 2001, s. 373.

### 3.3 ODMĚŇOVÁNÍ

Plnění cílů společnosti je často přímo úměrné motivaci, kterou společnost systematicky rozvíjí pro cílové pracovníky. Pokud hovoříme o zaměstnancích, tak jeden z důležitých motivačních prvků organizace je systém odměňování zaměstnanců, mezi které patří hlavně mzda. *Zásady odměňování* kompenzují úsilí zaměstnanců.

*„Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod (benefitů) slouží jednak jako nástroj motivace pracovního výkonu, může se však stát i významným faktorem konkurenceschopnosti firmy při získávání, stabilizaci, podpoře loajality a spokojenosti pracovníků.“<sup>25</sup>*

Odměny obecně dělíme na hmotné a nehmotné. *Hmotné odměny* obsahují např. mzdu, prémie, příplatky, přispívání na důchodové připojištění, závodní stravování atd. Mezi ty *nehmotné* patří např. účast na rozhodovacích procesech, možnost osobního růstu, pružná pracovní doba, možnost dalšího vzdělávání atd.

*„Podstatné je najít optimální kombinaci různých druhů odměn a výhod tak, aby zaměstnanci byli v co největší míře motivováni k lepšímu výkonu, k iniciativnímu a aktivnímu přístupu k plnění úkolů a k loajalitě vůči firmě.“<sup>26</sup>*

Z odborné literatury je patrné, že zaměstnanci sice nejvíce hovoří o hmotných odměnách, které je motivují, ale jsou to právě nehmotné odměny, které v člověku vytváří dlouhodobější pocit motivace. Nicméně jejich správně volená kombinace přináší efekt nejvyšší pro maximalizování efektu energizování angažovanosti pracovníků.

### 3.4 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Rozvoj velmi úzce koreluje s firemním vzděláváním. Rozvoj se dá chápat jako soubor různých nástrojů, které jsou provázány a mají za úkol zvyšovat angažovanost a

---

<sup>25</sup> VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2. vydání, s. 176.

<sup>26</sup> BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007, s. 113.

kvalifikaci pro daný druh práce, potažmo zvyšovat potenciál jedince. Většina autorů se shoduje, že vzdělávání je proces týkající se znalostí, dovedností a chápání.

*„Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec. Svět se mění neustále, a odborník se proto musí vzdělávat po celou dobu své pracovní kariéry – mluvíme proto o celoživotním vzdělávání.“<sup>27</sup>*

Dle M. Armstronga existují čtyři typy vzdělávání:

*„1. Instrumentální vzdělávání – vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.*

*2. Poznávací (kognitivní) vzdělávání – výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.*

*3. Citové (emoční) – vzdělávání – výsledky jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.*

*4. Sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí.“<sup>28</sup>*

Z pohledu liniového manažera je vzdělávání velmi důležitým prvkem rozvoje zaměstnanců. Velmi často se do vzdělávání vměšuje personální útvar, který tím snižuje pravomoci liniového manažera a celkově podceňuje jeho roli. Nicméně personální útvar je vždy spoluodpovědný za plnění strategie pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kterou určuje vedení společnosti. Liniový manažer se převážně stará o personální potřeby na denní bázi. V tomto ohledu je také nutné umět analyzovat deficit zaměstnanců z pohledu znalostí a celkové angažovanosti pro výkon práce a podnikat takové opatření, která potlačují či eliminují takovéto nedostatky. Pokud nastává určitá diskomunikaci mezi liniovým managementem a personálním útwarem, tak to může

---

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, s. r.o., 2001, s. 376.

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 10. vydání, 2007, s. 434.

mnohdy způsobit nemalou bariéru mezi požadovaným plněním pracovních povinností zaměstnanců a faktickým pracovním výkonem.

*„Jestliže mají linioví manažeři převzít skutečně větší odpovědnost za aktivity řízení lidských zdrojů, pak musejí být od samého začátku jasně definována a pochopena pravidla a to, jaké povinnosti a jakou odpovědnost bude mít personální útvar a jaké povinnosti a jakou odpovědnost budou mít linioví manažeři. Personální útvar musí poskytovat podporu, pokud jde o procedurální rámec, o rady a vedení ve všech záležitostech personální práce a o vzdělávání liniových manažerů tak, aby měli odpovídající znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jejich nových povinností.“<sup>29</sup>*

### **3.5 VEDENÍ LIDÍ (LEADERSHIP)**

V současné době je vedení lidí (leadership) jedním z klíčových faktorů manažerské práce. Dle mého názoru je toto uvědomění stále velmi podceňováno a mnoho vedoucích pracovníků se stále potýká s nekvalitním plněním pracovních povinností svých podřízených. Manažeři se převážně jen soustředí na potlačení symptomů nekvalitní práce zaměstnanců, na místo aby se zaměřili na systémový rozvoj lidských zdrojů. Role manažera je v tomto ohledu doslova klíčová. Je nutné se zamyslet, proč je lidský kapitál tak důležitý. Vedoucí pracovník musí disponovat mnoha manažerskými schopnostmi, aby jeho osoba byla přínosem a tím správným vzorem.

*„Schopnost využívat sociální dovednosti a zkušenosti (social skills), mezi které patří vizionářské vedení, schopnost ovládat celou škálu přesvědčovacích a motivujících technik, sklon podporovat rozvoj schopností a dovedností ostatních prostřednictvím zpětné vazby a citlivého vedení, dále umění naslouchat a sdělovat jasné, přesvědčivé a dobře sladěné informace, schopnost iniciovat a realizovat nové myšlenky, řídit konflikty až třeba po týmovou práci a spolupráci.“<sup>30</sup>*

---

<sup>29</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 10. vydání, 2007, s. 94.

<sup>30</sup> ŘEZÁČ, J.: Moderní Management, Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009, 1. vydání, s. 359.

Podstatný je přístup manažera, který vede své lidi, neboť pokud manažera nenásledují jeho podřízení, tak je pouze na bezduché procházce. V současnosti se v praxi využívá mnoho stylů vedení lidí, nicméně v odborné literatuře se uvádí pět nejrozšířenějších stylů vedení:

1. *„Autoritativní (direktivní styl) – je založen na jednostranném rozhodování nadřízeného formou příkazů a jejich bezpodmínečném plnění, příznačný je strohý, formální způsob jednání s podřízenými včetně průběžné kontroly jejich činností.*
2. *Demokratický styl – vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ponechává si však prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí.*
3. *Liberální styl – činnost podřízených se manažer snaží ovlivňovat co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku, hodně i závažných rozhodnutí ponechává na podřízených.*
4. *Konsensuální (participativní) styl, kde každé zásadní rozhodnutí je koncipováno společně s týmem spolupracovníků, na které manažer působí spíše v roli moderátora, jenž se snaží dovést diskuzi ke všemi akceptovatelným závěrům, konsensu. Vychází se z cíle, rámcově stanoveného vedoucím.*
5. *Kooperativní styl, kde samotná formulace cílů je stanovena týmem spolupracovníků, kteří společně hledají cesty ke splnění těchto cílů a sami hodnotí jejich plnění.“<sup>31</sup>*

Styly vedení se volí podle dané situace. Nelze používat jen jeden, ale efektivita spočívá v jejich provázanosti. Pro rozvoj zaměstnanců se však nejvíce používá styl participativní a kooperativní.

---

<sup>31</sup> ŘEZÁČ, J. Moderní Management, Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009, 1. vydání, s. 367.

## 4 ADAPTAČNÍ PROCES

Na adaptaci zaměstnance je možné pohlížet z několika rovin. Jednak z pohledu psychologického a sociologického, ale také z pohledu samotného zaměstnance a firmy. Rymeš hovoří o zaměstnanecké adaptaci jako o procesu, který pojednává o zvládnutí podmínek pracovního zařazení nově příchozího pracovníka v souvislosti s plněním jeho pracovních úkolů (**pracovní adaptace**), či s úspěšným začleněním do pracovní skupiny (**sociální adaptace**). Obecně se jedná o oboustranné očekávání nového zaměstnance a firmy.

Organizace disponuje určitým popisem práce dané pozice, může tedy hledání vhodného uchazeče vhodně cílit a postarat se o to, aby byl vybrán nejideálnější uchazeč. Nový zaměstnanec má k dispozici obecné informace o pracovní pozici. V případě, že je zaměstnanec přijat, jsou splněny veškeré smluvní náležitosti, tak již musí mít manažer často naplánovaný proces adaptace, který je ve velkých organizacích často typizovaný. V den nástupu nového zaměstnance začíná proces **adaptace**. V literatuře je často uvedeno, že před samotným procesem adaptace začíná nejdříve proces **orientace**. Tento proces je jakýmsi prvotním utvářením určitého informačního přehledu o nejdůležitějších aspektech daného podniku a práce v prvních dnech.

Celkově to znamená, že pokud společnost chce a požaduje kvalitní práci, tak musí vnímat, že zaměstnance ovlivňuje to, zda práci ovládá (pracovní adaptace), jestli je dobrý kolektiv (sociální adaptace), jak se cítí on sám (psychologická adaptace) a jaké celkové klima organizace (adaptace na organizační kulturu). Vše toto podtrhuje, jaké k tomu společnost využívá adaptační nástroje.

Adaptace zaměstnance často závisí na mnoha faktorech. Jedním z těchto faktorů je adaptabilita zaměstnance, tedy soubor určitých vlastností, které jsou v ideálním případě v souladu s očekáváním firmy a pracovní skupiny. Adaptabilitu lze kvantifikovat v několika aspektech, kterým se obecně říká kompetence či způsobilosti pro výkon své pozice. Mezi hodnocené prvky často patří: množství a kvalita práce, míra ochoty a pracovního nasazení, samostatnost, postavení jedince v mezilidských vztazích a míra jeho autority. Dle subjektivních kritérií se hodnotí celková míra adaptability.

*„Řízení adaptačního procesu představuje cílově zaměřenou systematickou podporu, která se poskytuje všem novým zaměstnancům firmy, obvykle v rámci zkušební doby. Postupuje od seznámení s firmou, skupinou, pracovištěm, spolupracovníky, systémem práce, pracovními a sociálními podmínkami až k aktivnímu systematickému rozvíjení činností směřujících k dosažení kvalifikačních standardů požadovaných pro výkon funkce / pozice, na níž se nový zaměstnanec připravuje. „<sup>32</sup>*

## **4.1 PROCES ORIENTACE**

Proces orientace je pro nového zaměstnance velmi důležitý. Z pohledu zkušeností mohou konstatovat, že se jedná o soubor určitých prvotních informací, které jsou pro celkové budoucí působení nového zaměstnance velmi důležité. Jedná se také o prvek prvního dojmu na novém pracovišti, který již utváří důležité sociální začlenění a bližší seznamování s firemní kulturou a klimatem daného pracoviště.

Mnozí autoři zpodobňují proces adaptace a proces orientace. Často se tedy jedná o stejný úkol, jen jinak pojmenovaný.

*„Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je poslední etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na přijímání zaměstnanců, kdy jsme uzavřeli odpovídající pracovněprávní vztah s vybraným uchazečem o zaměstnání.“<sup>33</sup>*

Pokud uvážíme, že proces orientace je podřízen procesu adaptace, tak se skutečně jedná o jakýsi počáteční aspekt celkové adaptace. Nicméně je to prvek velmi důležitý, neboť může při špatném přístupu potlačit veškerý entuziasmus v novém zaměstnanci a naopak.

*„Uvádění nových pracovníků do podniku spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak*

---

<sup>32</sup> BARTÁK, J. Lidé a změny. Praha: Votobia, 2004. s. 112.

<sup>33</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 109.



*v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a spokojeně adaptoval na podnik a začal pracovat. Uvádění pracovníků do podniku má tři cíle:*

- *překonat počáteční fáze, kdy všechno se novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé,*
- *rychle vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,*
- *dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu.*<sup>34</sup>

V odborné literatuře se často objevuje pojem celopodniková orientace, která je v mnoho velkých firmách pojata jako určitý „nástupní den“, který je důležitý pro zprostředkování informací obecného charakteru. Dále se v literatuře vyskytuje pojem útvárová orientace, která slouží pro identifikaci pracovníka s daným útvarem či oddělením. A poslední oblastí je orientace na konkrétní pracovní místo, což je obdoba pracovní adaptace.

V některých společnostech se počáteční orientaci říká „kolečko“, tzn., že je nový zaměstnanec proveden zodpovědnou osobou po provozu či budoucím pracovišti. Tohoto úkolu se často ujímá vedoucí pracovník daného pracoviště či budoucí školitel nového zaměstnance.

Součástí prvotní orientace jsou také důležité informace z různých oblastí budoucí činnosti. Jedná se tedy o předání veškerých informací nezbytných pro následné aktivní vykonávání dané pozice.

*„Informování přijatého zaměstnance zahrnuje skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci a výkon práce na pracovním místě, to znamená informování o cílech, zásadách a postupech organizace, o povaze, požadavcích a podmínkách práce, o vnitřních předpisech, o systému hodnocení a odměňování, o možnostech vzdělávání a rozvoje apod. Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec,*

---

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 10. vydání, 2007, s. 479.

*a to ústně, například formou rozhovoru, nebo písemně, například formou tzv. orientační brožury, která shrnuje podstatné informace pro nové zaměstnance.“* <sup>35</sup>

## 4.2 PRACOVNÍ ADAPTACE

Pracovní adaptace představuje pro mnoho firem tu nejdůležitější formu začlenění či zapracování. Je určitě pravdou, že výstup práce daného jedince je pro firmu klíčový, ale dnes již víme, že výsledek práce je ovlivněn mnoha proměnnými, které se utváří v mysli člověka (zaměstnance). Nejde tedy jen o to, zda člověk práci ovládá, ale jestli jsou naplněny všechny komponenty správné adaptace a následného rozvoje a vzdělávání.

Pracovní adaptace se často odehrává na konkrétním pracovišti, pro které je nový zaměstnanec určen. Nicméně vždy záleží na charakteru dané pozice, u vyšších pozic se často stává, že dochází k určité rotaci mezi obchodními jednotkami či odděleními pro získání širšího přehledu o fungování dané pozice.

Pracovní adaptace je popisována jako:

*„Proces průběžné konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního zařazení (jsou vyjádřeny požadavky na odbornou přípravu, na praktické zkušenosti a na vlastnosti pracovníka) a souborem existujících předpokladů pracovníka, které je možno vyjádřit mírou jeho kapacity.“*<sup>36</sup>

Důležitou podstatou pracovní adaptace je odborné zapracování, které je zásadní pro následný vývoj daného jedince v budoucí kvalitě práce.

*„Odborné zapracování znamená přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby mohl co možná nejrychleji vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Odborné zapracování zabezpečuje manažer nebo zkušený spolupracovník pomocí rozmanitých metod*

---

<sup>35</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 109.

<sup>36</sup> ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova, 2003, s. 90.

*vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo pracoviště (seminář, demonstrování, případové studie, pracovní porada apod.).*<sup>37</sup>

K předání podstatných informací o procesech a postupech dané pozice je většinou vybrán pracovník, který má předpoklady pro kvalitní přenos důležitých informací na svého „svěřence“. V mnoha firmách se tento pracovník nazývá „Trenér“ (Školitel či Instruktor). Často se jedná o pracovníka, který je pracovně zdatný, komunikativní, flexibilní a celkově spolehlivý.

Odborné informace jsou často obsaženy v určitých adaptačních programech či plánech zapracování. Tyto plány jsou formálním dokumentem a obsahují sled trénování pracovních činností v čase. Dle trénované pozice je také určen časový rámec daného plánu. Konec či splnění plánu je často podmíněno úspěšným absolvováním závěrečného testu či úkolu. Konec zapracování je většinou spojen s koncem zkušební doby zaměstnance.

### **4.3 PSYCHOLOGICKÁ ADAPTACE A PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA**

Z psychologického hlediska je nutné vnímat jedince jako člověka, který má své cíle, sny, vize, hodnoty apod. Tyto skutečnosti vedou k tomu, že je nutné získat angažovanost jedince, v kterém je nutné vzbudit dostatečnou **motivaci** k práci. Působit vhodně na vnitřní i vnější motivaci. Tyto faktory se vzájemně prolínají.

*„Motivaci můžeme popsat jako proces zahájení a následné regulace činnosti, jejíž účelem je dosažení relevantního cíle - kýženého stavu (často doprovázeno pocitem spokojenosti) - rovnováhy.*<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 109.

<sup>38</sup> <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

Převážně vnitřní motivaci, tedy pohnutky člověka vedoucí k vyšší míře angažovanosti, velice dobře popsal psycholog A. Maslow, který tento jev vyobrazil jako určitou pyramidu či hierarchii potřeb.

Obr. 1 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Internet - <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

Vycházíme-li z této teorie, pak u člověka, kde nejsou dodrženy fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, není možné dosáhnout seberozvoje. Pakliže toto není dodrženo, tak není možné od nového zaměstnance očekávat uspokojivé výsledky.

V průběhu adaptačního procesu a celého pracovního procesu se utváří mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem určitý neformální soubor hodnot a očekávání. Tomuto jevu se odborně říká **Psychologická smlouva**.

*„Psychologická smlouva je pojem, který označuje soubor vzájemných očekávání a povinností mezi pracovníky organizace a organizací. Tato očekávání se týkají hodnot a norem, požadovaného chování, pracovního výkonu, odměňování, povyšování, uplatňovaných zásad jednání s lidmi a vlastně všech aspektů fungování organizace a lidí v ní (tj. celé organizační kultury).“<sup>39</sup>*

Porušení této smlouvy se obvykle pokládá za realizaci toho, co bylo přislíbeno a nebylo realizováno. Porušení smlouvy je spíše emotivně vnímáno, nežli by to vedlo ke

<sup>39</sup> <https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

ztrátě celkové loajality. Ale tato situace může vést ke zklamání ze strany zaměstnance, což může eskalovat do nutkání vzdoru či pomsty. V případě, že porušení psychologické smlouvy je opakované, tak to poměrně často vede k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

## 4.4 SOCIÁLNÍ ADAPTACE

Adaptace nového zaměstnance ze sociologického pohledu je spojena převážně s novým kolektivem, tedy s obavami, zda nový pracovník vhodným způsobem zapadne do své pracovní skupiny. Velmi důležitým prvkem v životě jedince je proces socializace, který ho provází celý život.

*„Socializace představuje proces postupného začleňování člověka do společnosti, začíná uvědoměním si svého místa ve světě (koncepte Já) a končí plnohodnotným fungováním ve společnosti dospělých.“<sup>40</sup>*

V rámci začleňování nových pracovníků do pracovního prostředí, tj. prostředí společnosti i pracovní skupiny je důležité vnímat pojem sociální adaptace.

*„Základem sociálních změn jsou adaptace (přizpůsobování) na změny situace, podmínek, událostí. Toto přizpůsobení může být vnějšíkové, projevuje se v konformním chování a vnějších manifestovaných projevech. Může však být i zvnitřněno (interiorizováno), člověk se se změněnými podmínkami vyrovnává, přijímá je, s novými normami a hodnotami se ztotožňuje, identifikuje.“<sup>41</sup>*

Cílem sociální adaptace je určité zařazení nového pracovníka do osobních vztahů konkrétní sociální skupiny a do sociálního klimatu organizace.

*„Pro celkové vystižení určité základní kvality vztahů v organizaci se hodí pojem sociální klima. Užívá ho sociologie podniku pro souhrnné vyjádření spokojenosti či*

---

<sup>40</sup> BURIÁNEK, J. Sociologie. Praha: Fortuna, 2008, s. 38.

<sup>41</sup> HAVLÍK, R. Úvod do sociologie. Praha: Karolinum, 2010, 5. vydání, s. 75.

*nespokojenosti pracovníků. Je výslednicí shody (nebo rozporů) mezi péčí podniku o pracující a jejich očekáváním.*<sup>42</sup>

Pracovní skupinu je nutné chápat z pozice sociální skupiny, kde míru pospolitosti často určuje délka spolupráce jednotlivých členů. Každá skupina prochází určitým vývojem, který zpočátku formuje mocenské postavení až po maximální efekt synergie.

*„Sociální skupiny v každém případě představují výrazné a relativně stabilní sociální útvary a významný skladebný prvek celé sociální struktury. Vždy jde o seskupení lidí více či méně pevně spojených určitým cílem, společnou činností a společnými zájmy. Mívá svou vlastní identitu (totožnost, tj. vědomé rozlišení „my“ a „oni“), leckdy i svoji specifickou kulturu, hodnoty, normy, symboly.*<sup>43</sup>

Pro nového zaměstnance je ve většině případů nový kolektiv velikou neznámou, která je často pospolitá a málokdy přijímá nové členy. Je také nutné konstatovat, že tento proces je v mnoha případech determinován firemním klimatem. V případě, že společnost adaptaci nového zaměstnance dostatečně neinicuje, tak se může nový zaměstnanec dostat do skličující situace sociální izolace, která vede k demotivaci samotného zaměstnance. Tato situace má neblahý dopad na plnění pracovních povinností jedince a někdy je také příčinou odchod z organizace.

## **4.5 ADAPTACE NA ORGANIZAČNÍ KULTURU**

Organizační kultura podniku je vždy jedinečná a je vždy determinována lidmi uvnitř i vně společnosti. Jedná se vždy o určitý soubor pravidel, chování, vystupování, který je pro danou organizaci specifický. Adaptace na danou kulturu je určitá integrace jedince na normy chování konkrétní firmy. Tyto normy či pravidla jsou většinou dány již od začátku působení firmy a v čase se pouze lehce upravují. Organizace je často mají interpretovány jako „Firemní zásady“.

---

<sup>42</sup> BURIÁNEK, J. Sociologie. Fortuna: Praha, 2008, s. 91.

<sup>43</sup> BURIÁNEK, J.: cit 40, s. 63.

Co vlastně si můžeme představit pod pojmem organizační kultura podniku, jaké otázky si klást, abychom pochopili její rozsah?

*„Podniková kultura odpovídá na otázky: žijeme a realizujeme se skutečně v podniku nebo tam jen chodíme vydělávat? Jak dalece ovlivňují dějiny a tradice podniku výsledky na trhu a chování pracovníků? Jaká pravidla a rituály v podniku probíhají? Podniková kultura je vždy podmíněna vnějším prostředím, kulturou a zvyklostmi. Vychází z hodnot, vzorců chování, sociálních zvyků a norem.“<sup>44</sup>*

Celkový proces adaptace nového zaměstnance na organizační kulturu probíhá po většinu času neformálně. Formálně je zaměstnanec seznámen s firemními zásadami, standardy, pravidly chování, ale z většiny se tento proces formuje sám na základě chování mnoha osob.

*„Adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní.“<sup>45</sup>*

Cílem tohoto procesu je dokázat socializovat nové zaměstnance na podnikové chování a kulturu. Smyslem je ale také dokázat rozeznat, zda bude nový zaměstnanec vůbec schopen se s novou kulturou identifikovat či nikoli. Každý člověk je jiný a i když se někdy může zdát, že nebude se těžké přizpůsobit, tak celkové chování dané skupiny nemusí být v souladu s tím, v jakém prostředí bychom chtěli pracovat.

---

<sup>44</sup> STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 227. Isbn: 80-85424-92-4

<sup>45</sup> BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994, s. 82. ISBN 80-7175-010-7.

## 4.6 ADAPTAČNÍ NÁSTROJE

Adaptační nástroje nejsou nikdy globálně nastaveny. Většina firem si vlastní adaptační nástroje vytváří sama. Jde převážně o individuální potřeby a strategii dané firmy. Některé společnosti mohou využívat jisté nástroje převzaté od jiných společností, ale dle zkušeností je vhodnější, aby měla organizace vlastní pravidla, systematiku a metodiku pro podporu adaptace nových zaměstnanců.

Mnoho, převážně mezinárodních firem, využívá pro posílení procesu adaptace (počáteční orientace) soubor informačních materiálů, které slouží pro lepší informovanost nového zaměstnance, o přehledu veškerých důležitých termínů, systému celkové adaptace apod. Toto penzum informací se většinou nazývá Startovací balíček, Adaptační balíček atd. Součástí tohoto balíčku také bývá adaptační plán, který je zaměřen na sociálně odbornou přípravu zaměstnance.

*„V zahraničí se stalo zvykem, že nový pracovník dostává v rámci orientace soubor písemných materiálů (orientační složka, orientační balíček), které si může v klidu prostudovat a později některé otázky konzultovat buď s pracovníky personálního útvaru, nebo se svým nadřízeným. Je samozřejmé, že i tento soubor materiálů se liší podle kategorie pracovního místa, na které je pracovník přijímán.“<sup>46</sup>*

Jak dále popisuje Koubek, tak se tímto souhrnným balíčkem snižuje i časová náročnost, neboť nový pracovník studuje materiály doma, nezapomene se novému pracovníku poskytnout žádný materiál a také se zaměstnanec může k látce kdykoliv vrátit pro osvěžení určitých témat.

V adaptačním balíčku by neměla chybět příručka pro zaměstnance, která přehledně popisuje nejdůležitější procesy a informace o dané pracovní pozici. Optimálně doplněna o fotky pro lepší asociování daných pracovních procesů.

Dle obecného vnímání jsou součástí adaptačního balíčku tyto dokumenty:

- informace o společnosti,

---

<sup>46</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 193. ISBN 978-80-7261-168-3.



- firemní zásady,
- seznam benefitů,
- kontakty na důležité osoby,
- příručka pro zaměstnance,
- adaptační plán,
- bezpečnost při práci a požární ochraně,
- popis pozice,
- test znalostí.

Každá adaptace musí daný časový plán adaptace. Ta je většinou spjata se zkušební dobou. Časový plán by měl být stanoven tak, aby nový zaměstnanec mohl pojmout veškeré teoretické ale i praktické informace postupně a kvalitně.

V průběhu zapracování je velmi důležitá průběžná zpětná vazba, která přináší novému zaměstnanci ale také zaměstnavateli důležité informace o vývoji adaptace.

*„Podstatnou součástí realizace adaptačního programu je neformální a formální hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera. Neformální hodnocení se uplatňuje podle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer řídí a vede přijatého zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Směřuje k včasnému rozpoznání problémů pracovního výkonu a stanovení způsobu jejich nápravy. Formální hodnocení se uskutečňuje ke konci adaptačního programu, například ke konci zkušební doby, kdy manažer shrnuje a diskutuje s přijatým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního programu a zpracovává podklady pro uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance v následujícím období.“<sup>47</sup>*

Cílem všech adaptačních nástrojů je podpora při zapracování nového zaměstnance, což přispívá ke zkvalitňování lidského kapitálu, který je z hlediska naplnění cílů organizace klíčový. Samotná adaptace přispívá k naplňování nastavených premis, nicméně důležitá je kontinuita a neustálé vzdělávání a rozvíjení personálu.

---

<sup>47</sup> ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2012, 1. vydání, s. 110.

## PRAKTICKÁ ČÁST

Hlavním cílem praktické (empirické části) je provést kvantitativní výzkum adaptačního procesu ve společnosti Potraviny s.r.o. pomocí dotazníkového šetření. Dotazník bude vytvořen na základě SWOT analýzy stávajícího adaptačního procesu v organizaci. Dílčím cílem praktické části bude analýza personálních činností liniového manažera v oblasti přijímání zaměstnanců a spolupráce liniového managementu a personálního řízení organizace. Na závěr budou vyhodnocena data získaná z výzkumného šetření, která povedou k potvrzení nebo vyvrácení hypotéz.

### 5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Název firmy:	Potraviny s.r.o.
Právní forma subjektu:	Společnost s ručením omezeným
Rok vzniku:	1930 Německo
Předmět podnikání:	Diskontní prodej potravin a průmyslového zboží
Počet zaměstnanců:	5000 v ČR

Společnost Potraviny s.r.o. je společností fiktivní, neboť si firma kde pracuji a kde jsem výzkumné šetření prováděl, přála zůstat v anonymitě. Informace o společnosti jsou tedy pouze abstraktního rázu.

Firma Potraviny s.r.o. se zabývá prodejem potravin a průmyslového zboží, kde základními principy jsou kvalita za nízkou cenu a jednoduchost všech procesů. Zboží, které společnost nabízí, jsou převážně potraviny. Tyto potraviny jsou dováženy z celého světa, kde hlavní zastoupení má Česko 45%, Německo 35%, Polsko 7%, zbytek tvoří převážně evropské státy. Výjimku tvoří tematické akce, které jsou často z Mexika, Francie, USA a dalších zemí. Další sortimentní skupinou, která určuje postavení

společnosti na trhu je prodej nepotravinového zboží „NonFood“. Jedná se o prodej průmyslového zboží, které je vyráběno a ve velkých objemech nakupováno převážně z Německa. Toto zboží lze specifikovat jako oblečení, textil, elektroniku, kuchyňské vybavení apod.

Společnost má centrálu v Německu, kde je i hlavní zdroj výroby privátního zboží. Toto zboží je doménou této společnosti a je i velká snaha o zkvalitňování těchto výrobků a jejich marketingového prosazení na daném trhu. Firmě se tato strategie daří díky reinvesticím do těchto výrobků a také díky různým testům kvality napříč řetězci různých společností. Po kvalitativní stránce se často výrobky Potraviny s.r.o. umísťují na prvních příčkách.

Organizace je také známá tím, že vnímá zákazníka jako ten nejdůležitější faktor úspěchu a strategicky usiluje o jeho přízeň. Tato obliba nakupujícího je získávána díky vizuální stránce prodejen, kde se usiluje o příkladnou čistotu, prezentaci, vizualizaci výrobků a celkovou přehlednost. Dále také usiluje o přidanou hodnotu v podobě vstřícnosti vůči zákazníkům, ale i zaměstnancům samotným. To přináší celkový pozitivní dojem zákazníka, neboť v dnešní době si zákazník jde koupit produkt, ale pod tímto pojmem musíme hledat celkový balíček všech aspektů, které si zákazník odnáší. Klade se tedy důraz na to, jaký „pocit“ si zákazník z prodejny odnáší, to je pro návrat zákazníka to nejpodstatnější.

## **5.1 VZTAH KE SPOLEČNOSTI**

Autor pracuje pro společnost Potraviny s.r.o. na pozici Vedoucího vzdělávání. Má blízký vztah k dílčím personálním činnostem, které vyplývají z praxe u společnosti. V současné pozici se snaží předávat znalosti vedoucím pracovníkům a také adaptovat nové manažery na centrální úrovni. Je velmi nutné umět najít vhodnou vzdělávací metodu a stále zjišťovat, jaké jsou vzdělávací potřeby, aby kvalifikace a kompetence jednotlivých pracovníků byly stále rozvíjeny, což následně vede k efektivizování dílčích činností a zvyšování dovedností v rámci řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno v úvodu, tak role manažera je v tomto odvětví velmi důležitá. Autor prošel mnoha pozicemi, ta první byla pozice nejnižší, a to brigádník, kde měl možnost poznat, jaký veliký vliv na vedení zaměstnanců má vedoucí pracovník a jakým způsobem dokáže pracovat s lidským kapitálem. Zde pozoroval různé přístupy vedoucích pracovníků.

Další pracovní pozice byla Vedoucí prodejny, kde postupně procházel vývojem nalézání vhodného stylu vedení lidí. Nejvíce se osvědčil styl konsenzuální (participativní), který autor samozřejmě objevoval postupně a který na základě zkušeností stále zdokonaloval.

Po několika letech byl povýšen na pozici Regionálního vedoucího, kde se postupem času více a více participovaly personální procesy. V této funkci bylo nutné opět objevovat, jaký vhodný postoj je nutné zaujmout, aby jeho osoba plnila maximální efekt vedoucího pracovníka. Časem vykryštovalo uvědomění, že je nutné rozvíjet manažerské dovednosti v podřízených samotných, protože je důležité vzbuzovat ve vedoucích pracovnících podvědomí toho, že se každá složka prodejny velkou měrou podílela na celkovém plnění vytyčených cílů. Vytvářet týmovou spolupráci a plně se věnovat permanentnímu rozvoji a práci s personálem. V tomto ohledu chápal, že obrovským přínosem pro nalézání vhodného stylu vedení a celkového postoje vedoucího pracovníka byl, že pracoval jako řadový zaměstnanec (brigádník) po dobu jednoho roku a v rámci hierarchie si prošel od podřízeného k nadřízenému.

### **5.1.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI**

Dle dostupných pramenů byla společnost založena v Německu v roce 1930 pod názvem „Lebensmittel“. Člověk, který společnost založil, se původně zabýval finančními obchody na burze a založení a řízení firmy Potravin s.r.o. měl pouze jako okrajovou záležitost. Nicméně v průběhu doby se vize organizace jevila jako dostatečně silná, aby mohla nejen přežít, ale výborně konkurovat na trhu a tím zvyšovala svou ziskovost a celkovou efektivitu.

První obchod vznikl teprve až v roce 1968 pod dnes již neexistujícím názvem. První obchod, který byl otevřen pod názvem Potraviny s.r.o., se datuje do roku 1973. V průběhu času se obchod začal stávat více diskontním po vzoru jiného řetězce, který působil ve stejné zemi a společnost tak převzala jednoduchý a efektivní prodej z regálů a palet. Cílem také bylo umět využít každý metr prodejní plochy, protože prodejny se vyznačují rychlým a pohodlným nákupem na malé ploše oproti velkým nákupním centrům. Do roku 1977 měl řetězec 33 diskontních prodejen v Německu.

Postupem času společnost těžila z prodeje levného sortimentu na menší prodejní ploše. To firmu vyneslo na první příčky ziskovosti obchodních řetězců v Německu, což umožnilo další expanzi do Evropy. V dnešní době firma podniká ve 26 zemích světa s počtem okolo 10.000 prodejen. Další velké projekty a expanze se chystají do USA. Pokud společnost uspěje na daném trhu, tak může časem patřit mezi nejziskovější a nejhodnotnější společnosti na světě.

## 5.2 VIZE A MISE ORGANIZACE

Každá společnost by měla mít formulovanou vizi a misi, ze které se dále odvíjí strategie firmy a rozpadá se poté na dílčí činnosti. Správně formulovaná mise a vize je důležité pro celkové ztotožnění se zaměstnanců s cíli dané organizace. Je to také součástí celkové image společnosti.

**Vize** společnosti je nabízet zákazníkům zboží nejvyšší kvality od prověřených dodavatelů z České republiky i z celého světa za výjimečné ceny.

**Mise** společnosti je: „Naše výrobky jsou správnou volbou.“

Mise a vize jsou důležitou součástí pro budoucí vývoj společnosti a měly by odpovídat na otázky, kam vlastně chceme dojít a čím se chceme odlišit.

Zmíněná strategie je důležitá v mnoha oblastech. Pro vytyčené téma této práce je důležité popsat, jaký je vývoj v oblasti strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti Potraviny s.r.o.

Strategie společnosti Potraviny s.r.o. vychází z klasického dlouhodobého konceptu. Pokud se jedná o mezinárodní organizaci, kterou společnost Potraviny s.r.o. jsou, tak je strategie z počátku tvořena mateřskou společností, která je v tomto případě v Německu. Počátky byly skutečně nastaveny ze strany německé centrály, ale v současné době se matka v Německu podílí jen na celoevropských projektech v oblasti lidských zdrojů.

Společnost se ve všech důležitých oblastech vyvíjela velmi rychle a během pěti let dohnala konkurenci, která zde podnikala již deset let. Každým rokem bylo nutné se přizpůsobovat, neboť vnitřní, ale především vnější podmínky byly velmi proměnlivé. V prvních pěti až šesti letech bylo vše podřízeno expanzi, která především zajišťovala vznik a chod prodejen a ostatních kooperujících útvarů. Přístup v oblasti fungování provozoven byl pojímán méně sofistikovaným způsobem, nicméně bylo nutné si uvědomovat, že narůstá potřeba více vnímat řízení jednotlivých prodejen, a to nejen z důvodu narůstajícího počtu zaměstnanců. V těchto dobách bylo mnoho úkonů řešeno operativně, neboť zde nebyl prostor pro důmyslnější postupy. Jednotliví manažeři nebyli odborníci, ale teprve se s mnoha činnostmi seznamovali. Problémy vznikaly hojně, ale pokora a ochota se rychle učit a chyby neopakovat se společnosti vyplácela. Postupně se řízení lidských zdrojů, které bylo převážně řízeno pouze personálním oddělením, vyjma dílčích činností, které museli řešit linioví manažeři, přesouvalo na liniový management, který se více a více začal seznamovat s důležitou součástí své práce. Mezi důležité aspekty patřily oblasti jako celkové řízení lidských zdrojů, do kterých převážně začalo spadat pojetí lidského kapitálu jako aktivum organizace, které potřebuje neustálé vedení, a rozvoj a zvyšování kvalifikace pro efektivnější systém plnění vizí společnosti. Již nebylo možné jen personál nabírat a propouštět, ale čím dál více bylo nutné personál rozvíjet a vhodně vést. Tento úkol bylo nutné pojmout systémově, neboť zde byl velký prostor pro participaci vícero složek organizace. Četněji se začalo dbát na práci s personálem, kterou musel více vnímat liniový manažer, vedoucí prodejny, ale i vedoucí směny. Všichni se svým specifickým způsobem podílí na efektivitě a výchově personálu.

V současné době se strategie řízení lidských zdrojů dostává opět do popředí. Personální útvar se stává více profesionálním a vytváří koncepce (projekty) pro

pragmatičtější řízení zaměstnanců. Vytváří metodické pokyny pro liniový management, aby bylo zajištěno více efektivity v těchto subjektivně pojatých personálních činnostech regionálních vedoucích. Společnost v současné době pochopila, že expanze již neprobíhá dva roky a je žádoucí se více soustředit na vnitřní pohled, neboť v dnešní době vystávají do popředí obchodnické faktory, jako např. přidaná hodnota pro zákazníka, servis, vstřícnost, rychlá obslužnost apod. To vše je úkol nižších složek společnosti, které musí být pod vhodným vedením, aby samy tyto hodnoty vyznávaly a plnily. V roce 2012 klesla „dobrovolná fluktuace“ na hodnotu 8% (rok 2011 - 20%), tento fakt nastal díky rozvoji několika oblastí - oblast adaptace nových zaměstnanců a rozvoj vedoucích pracovníků v oblasti měkkých dovedností řízení.

Pojetí řízení lidských zdrojů je v současné době na správné cestě. Autor měl možnost mnohokrát komunikovat na toto téma se zástupci strategického managementu a v současné době se připravuje několik projektů pro zvyšování efektivity lidských zdrojů od získávání pracovníků až po řízení kariéry. Diskuse probíhaly na téma několika projektů, které měly být zaměřeny na rozvoj či opakování technických znalostí nutných pro práci. Toto téma se dokázalo odvrátit a projekty jsou v současné době nasměrovány na oblast vedení lidí, komunikace, motivování apod. Těchto projektů na různé manažerské činnosti bude probíhat do budoucna více, neboť je nutné zaměřit se na proaktivitu a správné vedení ze strany manažerů, nežli na procesy, které budou mít jen krátkodobý efekt pro všechny.

### **5.3 ORGANIZAČNÍ KULTURA**

Organizační kultura firmy se vždy vyvíjí v prostoru a čase. Velký vliv na ni má kultura dané země a veškeré vnitřní a vnější faktory. Firemní kulturu tvoří určité sdílené hodnoty, které jsou determinovány určitým chováním zaměstnanců vůči sobě a okolí. Aspekty, jež utvářejí určitou kulturu organizace, jsou zaměstnancům vštěpovány již od počátku při orientaci a následné adaptaci.

Firemní kultura ve společnosti Potraviny s.r.o. je utvářena na základě typizovaných vzorců chování vedoucích pracovníků, které jsou dané německou

strukturou způsobu vedení společnosti. Tyto prvky jsou hluboce zakořeněné, nicméně jsou částečně adaptovány na kulturu dané země, kde společnost působí.

Kultura se vyznačuje tolerancí a vstřícností vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a všem interesovaným subjektům. Velmi specifický prvek je podporované vykání na všech úrovních řízení. Tento aspekt je zčásti vyloučen v anglicky hovořících zemích. Vykání způsobuje větší respekt a loajalitu všech stran. Velmi značným prvkem je také lehká odměřenost vůči neformálnímu přátelství na pracovišti ve vztahu nadřízený a podřízený. Je to požadováno z důvodu neustálého objektivního přístupu ve všech aspektech rozhodování. Nicméně firma podporuje různé společné aktivity pro větší sblížení zaměstnanců daných oddělení. Nástroji pro takovéto sdružování jsou různé vánoční a letní večírky, výroční večere a různé společenské akce. Z pohledu zaměstnanců je organizační kultura vnímána pozitivně a férově, ale často také přísně s velkým důrazem na kvalitu a produktivitu práce.

Společnost se také velmi snaží aktivně ovlivňovat pomocí médií a různých sociálních sítí širokou veřejnost, aby měla silnou a pozitivní image, což přispívá i k pozitivnímu vnímání pro zaměstnance firmy. Společnost Potraviny s.r.o. je aktivní na Facebooku, kde má ve srovnání s konkurencí o 30% více přátel a podporovatelů. Dalšími významnými počiny jsou různé sponzorské akce, které v podvědomí zákazníků budují vhodné asociace.

Firemní kultura organizace Potraviny s.r.o. je dána souborem pravidel, která se nazývají Firemní zásady. Níže uvedené body jsou čerpány s interních dokumentů společnosti.

### **Firemní zásady**

*Jako mezinárodní společnost jsme si vědomi svého významu a přítomnosti na veřejnosti. Respektujeme rozmanitost kultur a uznáváme odlišnost jejich hodnot a tradic. Naše práce se vyznačuje našimi firemními zásadami a zásadami jednání.*

- *Jednáme tak, aby zákazník byl vždy spokojen.*
- *Nejvýhodnější poměr ceny a hodnoty určuje naši pozici na trhu.*



- *Svůj další růst zajišťujeme expanzí a stálým vylepšováním našich prodejen.*
- *Jsme decentralizovaná společnost a pracujeme systematicky.*
- *Rychlé rozhodování a jednoduché pracovní postupy zajišťují náš úspěch.*
- *Řídíme se platnými právními předpisy a interními směrnici.*
- *Ve své každodenní činnosti přebíráme ekonomickou, sociální a ekologickou odpovědnost.*
- *Čestné jednání je pravidlem dodržovaným každým zaměstnancem ve společnosti.*
- *Vážíme si sebe navzájem a podporujeme se.*
- *Dohody jsou dodržovány v atmosféře důvěry.*
- *Chvála, uznání a konstruktivní kritika vytvářejí naši každodenní pracovní atmosféru.*
- *Obklopujeme se schopnými zaměstnanci – v každé oblasti je zajištěna zastupitelnost.*

Tyto výše popsané hodnoty jsou součástí všech důležitých dokumentů a jsou také často umístěny ve společných prostorách všech oddělení.

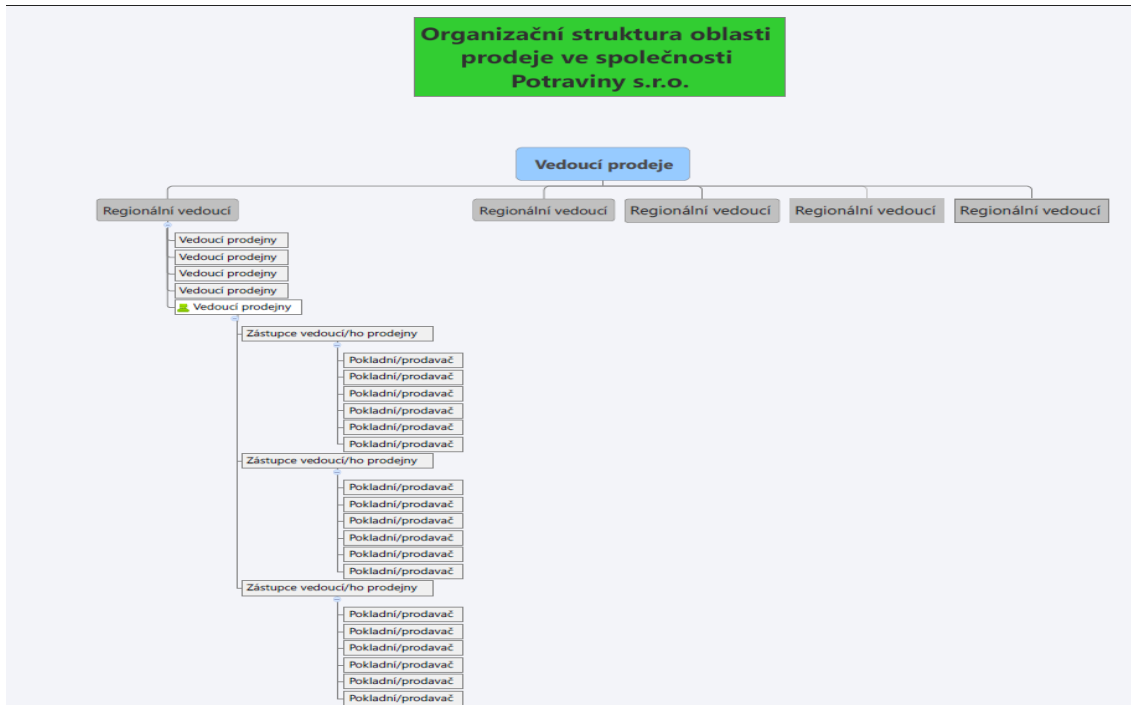
## **5.4 STRUKTURA ORGANIZACE**

Autor nastíní organizační strukturu společnosti, aby bylo zřejmé umístění různých složek organizace v rámci řízení lidských zdrojů. Jedná se převážně o strmou liniově štábní organizační strukturu. Společnost Potraviny s.r.o. je v základním organizačním pojetí rozdělena na centrálu a čtyři logistická centra (LC), pod která spadá vždy určitá oblast ČR. Já pracuji pro jedno z logistických center. Centrála (DL – die Dienstleistung) je určitým koordinátorem všech logistických center, které jsou autonomní jednotkou, ale stálá vzájemná koordinace je velmi podstatná. Logistické

centrum koordinuje své prodejny (cca 60), pro které je LC jako velín, který přijímá a vysílá informace, tak aby provoz filiálek byl po všech stránkách příkladný.

Popis hierarchického uspořádání je dán organizační strukturou. Společnost je velkou organizací, která disponuje mnoha odděleními. Pro tuto práci bude postačující, pokud popíší hierarchii jednotlivých prodejen. Každou prodejnu řídí vedoucí filiálky, pod kterého spadají tři až čtyři zástupci, aby byla směna vždy zajištěna vedoucím směny. Vedoucí směny je zodpovědný za chod ranní či odpolední směny a řídí vždy tři až sedm zaměstnanců, mnohdy ve spolupráci s vedoucím prodejny. Regionální vedoucí (RV), potažmo liniový manažer, má na starosti čtyři až pět prodejen v oblasti a je hlavním článkem personálních činností pro prodejny. Z popisu vyplývá, že se na vedení a rozvoji zaměstnanců podílí více složek hierarchie, a to liniový manažer, vedoucí prodejny a zástupce vedoucího prodejny. V tomto ohledu je zásadní, aby všichni měli společnou vizi či cestu, po které chtějí při řízení lidských zdrojů jít a společnými silami naplňovat.

Obrázek 2: Organizační struktura oblasti prodeje ve společnosti Potraviny



Zdroj: Vlastní zpracování<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Milan Javorský, 2015

## 6 DÍLČÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI LINIOVÉHO MANAŽERA

Lidský zdroj je nutné stále vnímat jako jednu z nejdůležitějších složek organizace. Je nutné si uvědomit, že mnozí manažeři toto aktivum organizace stále vidí jen jako ruce, které přicházejí a odcházejí. Fluktuace se mnohdy stává nástrojem pro získání kvalitnějších zaměstnanců, ale také psychickou hrozbou pro ostatní, kteří stále nepracují dle požadovaného, a jejich pracovní výkon neodpovídá standardům společnosti. Každý manažer či vedoucí pracovník má svůj osobitý styl vedení, který odpovídá jeho zkušenostem, vědomostem a životnímu postoji. Je možné říci, že neexistuje jeden příkladný styl pro všechny, ale jistě lze konstatovat, že mnohé úspěšné styly mají několik společných jmenovatelů, které se v praxi osvědčují jako úspěšné. První zásadou je uvědomění, že vedoucí pracovník má na starosti lidské zdroje, které jsou souborem vnitřních pocitů, snů, postojů, cílů, zkušeností, dovedností, znalostí apod. Je absurdní aplikovat jeden styl vedení lidí na všechny stejným způsobem. Nikdo není stejný, někteří jsou si typologicky podobní, tzn. že na ně můžeme působit podobným způsobem, ale nikoliv na všechny stejně.

Úspěch řízení lidských zdrojů dle praxe i odborné literatury je skrytý v mnoha proměnných. Pro nalezení hlavních prvků úspěšnosti je nutné uvědomit si několik zásadních bodů manažerské práce, které mohou přinést kýžený efekt. Neexistuje manuál pro daného člověka na konkrétní práci, ale jedním z bodů úspěchu je emoční inteligence, jakožto schopnost člověka efektivně řídit sám sebe a své vztahy k druhým lidem. Dalším bodem je vzbudit angažovanost, opírat se o odborný vliv a autoritu, charisma, dovednosti, důvěru a omezovat styl vedení typu příkaz – kontrola. Snažit se o co největší podílení se všech složek na společných cílech. Preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčováním zaměstnanců, spoluúčasti na rozhodování. Manažer by měl být vizionářem, snažit se pronikat do struktury problémů, nebýt povrchní. Obecně je důležité pohlížet na pracovní činnosti systémovým pohledem, který dokáže ovlivňovat příčinné chování. Je nutné být otevřený vůči změnám a novým přístupům a svůj postoj přenášet na ostatní. Nepodceňovat kontrolu jako prvek zjištění odchylky od

požadovaného stavu, nebát se zjišťovat příčiny nedostatků a snažit se o jejich potlačení do budoucna. Tyto proměnné je nutné vnímat v různých úrovních řízení, neboť dle situace a postavení je nutné různě volit intenzitu jednotlivých aspektů vedení.

Existuje mnoho různých přístupů k manažerské práci, která skýtá práci s lidským kapitálem. Především text v teoretické části poukazuje na vhodný přístup v dnešní době, nicméně je nutné vnímat mnoho prvků, které si musíme při své práci uvědomovat, aby celkový efekt manažerské práce byl co nejlepší. Jde přeci o to dělat správné věci správně.

Liniový manažer je tedy zodpovědný za reálné plnění personálních činností v prostoru a čase. Jde o přetváření personální strategie v praxi. Regionální manažer ve společnosti Potraviny s.r.o. se zabývá těmito činnostmi:

- vznáší požadavek na personální inzerci,
- zajišťuje výběr zaměstnanců,
- rozmístění zaměstnanců,
- adaptaci zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců a pracovního výkonu,
- vzdělávání zaměstnanců,
- odchod zaměstnanců.

Toto jsou hlavní personální oblasti, na kterých se RV podílí ve spolupráci s personálním oddělením firmy. Personální oddělení zajišťuje spíše jen dohled, nicméně hlavními činiteli či realizátory jsou vedoucí prodejny, kteří ve spolupráci se svými zástupci a trenéry utváří hlavní hodnoty daného procesu. Personální oddělení poskytuje veškerou poradenskou oblast, ve které často působí profesionálně. V mnoha firmách se spíše poukazuje na otázku, zda existuje efektivní dohled nad důležitými personálními činnostmi v praxi a zda dochází k jejich naplnění dle vytyčených premis společnosti. Tato otázka by měla být v oblasti adaptačního procesu v empirické části zodpovězena.

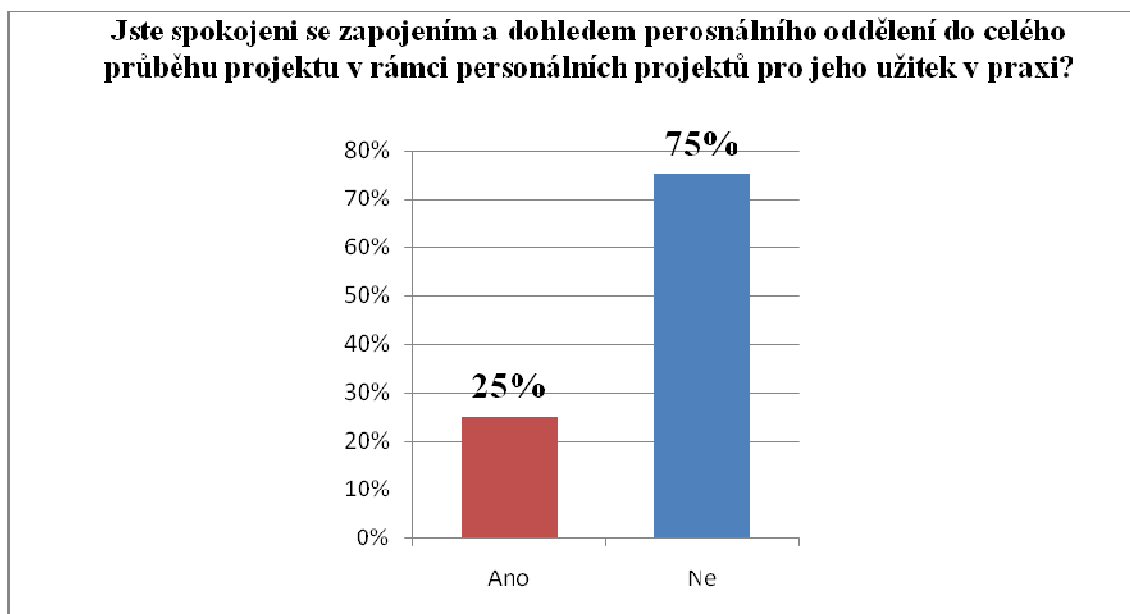
## **6.1 SPOLUPRÁCE LINOVÉHO MANAŽERA A PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI – POPIS A ANALÝZA**

Je to právě regionální vedoucí, který je zodpovědný za chod svých prodejen, péči o své zaměstnance, jejich rozvoj a utváření vhodného pracovního prostředí, které je velmi důležité pro spokojenost zaměstnanců, což vyplývá z mnoha rozhovorů, kterých jsem se účastnil. Důležitým prvkem tohoto procesu je také vedoucí prodejny a jeho zástupci. Pokud je systém nastavený správně, tak regionální vedoucí nastavuje směr, po kterém se jeho podřízení vydají a společně se podílejí na tom, aby z tohoto směru výrazně nevybočoval.

Regionální vedoucí se v současné době mnoha způsoby podílí na personálním řízení, neboť je zodpovědný za to, že vhodně vybere nového zaměstnance, uskuteční personální pohovor (interview), vhodně rozmístí, řádně adaptuje a zajišťuje, aby byl správně nastavený kontinuální rozvoj zaměstnance, a to opět pomocí lidí. Dále se podílí na hodnocení a odměňování. Všechny tyto procesy jsou nastaveny centrálně a personální oddělení určuje pravidla, kterými se manažer musí řídit. Nicméně je zde velké hledisko subjektivity, které odlišuje úroveň jednotlivých manažerů.

Tento obecný problém, prolínající se všemi projekty, bylo nutné podrobit určité analýze či zamyšlení, aby vynakládané prostředky a úsilí byly více efektivní. V rámci kooperace personální oddělení a regionálních vedoucích byl uspořádán meeting, na kterém byla položena jednoduchá otázka, zda panuje dostatečná spokojenost se spoluprací, jenž je takto nastavena a aplikována v rámci prosazení personálních projektů v praxi – viz graf č. 1. Dotazováno bylo 50 regionálních vedoucích.

Graf 1: Dotazování RV na komplexní spolupráci HR a liniového managementu při prosazení personálních projektů v praxi.



Zdroj: Vlastní zpracování<sup>49</sup>

Odpovědi se spíše ubíraly směrem, který by se dal popsat jako proces, kdy personální útvar vytvoří metodiky, ale pak již dá ruce pryč a jako by tím jejich práce skončila. Na základě rozmanitosti firmy je důležité, aby každý proces byl sledován o počátku vzniku do jeho konce. Cílem personálního útvaru by mělo být sledování efektivity vynaložených peněz v souladu se zakořeněním nových oblastí, které byly předmětem procesu. Tento aspekt, jenž by se dal aplikovat například v oblasti vzdělávání pomocí Kirkpatrickova modelu evaluace vzdělávání. Dle rozhovorů s manažery je tento problém v mnoha firmách, neboť investice do vzdělávání je zčásti pouze investicí, od které nikdo moc nečeká, neboť kvantifikovat výsledky vzdělávání je poměrně složité. Ale je mnoho způsobů, jak toho docílit a přinášet tak větší přidanou hodnotu firmě, neboť kvalifikovaný a vzdělaný pracovník v dnešní době představuje značnou konkurenční výhodu na trhu.

<sup>49</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Během meetingu proběhl brainstorming, který měl přinést odpověď na otázku, jak problém implementace vzdělávacích procesů lépe podpořit. Dle názorů je nutné se v určitých ohledech oprostít jen od určité teorie, díky které se snaží společnost plošně zvyšovat odbornost jednotlivých regionálních vedoucích. Různá školení na téma vedení, komunikace, krizové situace či motivování mají své opodstatnění, ale stejně důležité je také, jakým způsobem je ono školení zúročeno v praxi. Např. školení typu komunikačních dovedností je převážně koncipováno na dva dny školení pomocí externí organizace, kterého se účastní zhruba sto manažerů, tzn. že náklady na tyto akce jdou do statisíců. Z tohoto pohledu je nezodpovědné, aby bylo vše jen ztrátou času a plýtváním peněz. Z analýzy (rozhovory, pozorování) aplikování těchto školení v praxi vyplývá, že je nutné rozvoj tohoto typu rozdělit na dvě korespondující části, které lze navrhnout tímto způsobem, problematika zčásti navazuje na Kirpatrickův model:

1. **část jedna - vzdělávací**, kde je nutné zjistit vzdělávací potřebu, která bude dále plošně proškolená externí firmou, důležité také je, aby byla vybrána firma, která se seznámí se specifickou problematikou maloobchodu,
2. **část dvě - implementační**, která proběhne ihned po části jedna a bude mít za cíl, aby nové informace či myšlenky byly určitým způsobem plnohodnotně využity a aplikovány v praxi. Část dvě je možné pojmout jako workshop, který bude zahájen určitou rekapitulací nových informací, přes brainstorming, až po vytyčení zásadních bodů aplikovatelnosti v praxi. Závěrečný konsenzus je samozřejmostí.

Důležitá je podpora v průběhu implementace nového přístupu a také průběžná analýza (hodnocení ve všech aspektech života procesu) úspěšnosti či neúspěšnosti. Je samozřejmé, že je zde nutné vynaložit určité časové i finanční úsilí, ale již marginální v porovnání s celkovým procesem dílčího rozvoje liniových manažerů a dalších složek organizace.

## **6.2 POPIS VÝBĚRU A ADAPTAČNÍHO PROCESU NOVÉHO ZAMĚSTNANCE Z POHLEDU LINIOVÉHO MANAŽERA**

Pokud začneme popisem již od počátku celého procesu získávání a přijímání zaměstnanců, tak oslovení pracovníka je formou inzerce, plakátu na prodejně nebo webových stránek společnosti. Výběr je dle KO kritérií, na kterém se spolupodílí RV a VP. KO kritéria jsou nastavená dle specifikací dané pozice, hlavní kritéria jsou dojezdová vzdálenost od pracoviště, pracovní doba a mzda. Tímto způsobem se vybírají zaměstnanci na pozice pokladního/prodávče a zástupce vedoucího prodejny (ZVP). Pohovory jsou vedeny klasicky, a to formou představení sebe, společnosti a pozice, kde z monologu se postupně stává dialog pomocí otázek, které zúčastnění podávají. Vedoucí prodejny je často přísedící a pozoruje, zda je to vhodný pracovník pro jeho prodejnu. Pohovor je často veden formou – potřebujeme Vás, nikoli – jste pro společnost ten pravý.

V případě, že se VP a RV dohodnou, že je konkrétní pracovník vhodný pro zvolenou pozici, tak potencionální zaměstnanec dostane checklist (kontrolní list), kde je uvedeno, jaké podklady musí přinést, aby se mohla sepsat pracovní smlouva. Smlouva se dříve psala klasicky na předtištěný papír, ale dnes se veškeré informace zadají do systému a smlouva se vytiskne vyplněná, kde chybí pouze podpisy. Zaměstnanec je poté vyslán na nástupní den (počátek orientace) na logistické centrum, kde proběhne audiovizuální formou předání informací o firmě, pozici. Zaměstnanci jsou také školeni na bezpečnost práce, pracovní podmínky a koncept HACCP. Na LC dostanou veškeré podklady, které usnadní novému zaměstnanci vstup do společnosti (adaptační balíček), seznámí je s kulturou organizace a pomůžou v úvodní fázi zapracování.

Dále je vše v rukou prodejny, která bude zapracovávat nového zaměstnance. V této části utváření a „nastartování“ nového zaměstnance je velmi důležitá role VP a trenéra, který se stará o zapracování na danou pozici. Role RV je neméně důležitá, neboť dohled nad těmito činnostmi je jeho důležitým pracovním prvkem v oblasti adaptace nového pracovníka.

První den na prodejně probíhá proces orientace, kdy vedoucí pracovník představuje všechny kolegy a kolegyně (součást sociální adaptace), představuje



prodejnu (prostorová orientace), vyřizují veškeré administrativní náležitosti a poté je nový zaměstnanec předán do rukou trenéra, kde začíná proces zapracování (pracovní adaptace).

Zaměstnanec již začne ve spolupráci s trenérem používat adaptační plán, který je členěn od jednodušších procesů k těm složitějším. Pomocný nástroj k adaptačnímu plánu je Příručka zapracování, která obsahuje standardy veškerých procesů včetně ilustrací. Posledním procesem jsou pokladní procedury, které vyžadují znalost téměř všech předcházejících procesů. Po každém dílčím procesu je nutné zhodnotit z pozice vedoucího prodejny, jaký je vývoj ve všech aspektech adaptace nového pracovníka.

Na konci zapracování (před koncem zkušební doby) musí zaměstnanec prokázat celkovou praktickou i teoretickou znalost pomocí testu. Po tomto procesu nastává proces dalšího rozvoje (vzdělávání), popř. řízení kariéry (v případě prokázání potenciálu).

V celkovém procesu dílčích personálních činností působí personální oddělení a HR specialista jako podpora, na které je možné se obrátit v případě, že se jedná o nestandardní činnost. HR specialista také na meeting, který se pro liniové manažery koná jednou měsíčně, připravuje aktuální témata, která jsou nutná prodiskutovat, aby se participace personálních činností ubírala správným směrem a předcházelo se rizikům vyplývajícím z legislativy a dalších oblastí. Také se praktikuje předání „Best Practice“ nejlepších zkušeností v daném tématu, které slouží pro vyvarování se procesů potlačujících kvalitu zapracování.

### **6.3 ANALÝZA DÍLČÍHO PERSONÁLNÍHO PROCESU LINIOVÉHO MANAŽERA – VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Z popisu vyplývá, že systém personálního řízení v tomto ohledu funguje správným způsobem, je tedy dobře systémově nastaven. Nicméně je důležité si některé procesy rozklíčovat, abychom zjistili, že jsou zde faktory, které skrývají určitý potenciál ke zlepšení, čili k lepší a efektivnější práci s lidskými zdroji.

Důležitým aspektem, který koreluje s adaptačním procesem je proces výběru nových pracovníků. Analýza tohoto procesu proběhla na základě několikaletých zkušeností s výběrem zaměstnanců, analyzování tohoto procesu na základě pozorování a mnoha rozhovorů s liniiovými manažery.

Oslovení pracovníka probíhá pomocí standardních prvků, jak jsem popsal v minulé kapitole. Společnost denně přijímá mnoho dotazníků, mailů či jiných korespondencí, které se dotazují na volné pracovní pozice. Poptávka o mnoho převyšuje nabídku. Z tohoto pohledu nevnímám tento proces jako nutný k větším úpravám.

Následujícím bodem, nad kterým je nutné se zamyslet, je proces výběru pracovníka. Tento aspekt bych nazval určitým „uměním volby“, neboť odhadnout člověka dříve, nežli vznikne delší poznatek, je velmi obtížné. Toto umění lze vytvořit určitým propojením praxe a teorie. Praxe je určitá zkušenost, která v člověku dokáže vyvolávat poznatky z dříve nepovedeného výběru pracovníka. Každý člověk je jiný, ale přitom jsou si v chování často podobní. Teorie pomáhá k tomu mít nadhled, vědět, jaké metody jsou vhodné, jaké se často osvědčují, a také umět rozpoznat, zda člověk neříká pravdu. Pokud se zaměřím na největší procento výběru pracovníka, tak je to na pozici pokladní/prodavač. Tato pozice není nikterak obtížná, ale přesto je zde největší riziko narůstající fluktuace, které se v současné době pohybuje kumulativně okolo 30% za rok. Pokud by se povedl tento proces zkvalitnit, tak věřím, že se sníží fluktuace, zkvalitní pracovní procesy a liniovní manažeři ušetří spoustu času, který by mohli investovat do rozvoje svých zaměstnanců. V tomto ohledu můžeme vyřadit určité typy procesu výběru, jako jsou odborné testy, psychologické testy, grafologická analýza, assessment testy apod.

Nejvíce poznatků musí manažer získat při pohovoru (interview), který hraje při volbě nového zaměstnance největší roli. Nedostatky jsem vyzoroval v oblasti potřeby zaměstnance za každou cenu, kde manažeři často potřebují jen ruce, které udělají určitou práci, a proto se často pohovor ubírá směrem, kterým by neměl. Vnímám, že pokud potencionální zaměstnanec odpoví na otázky manažera kladně, tak má velikou šanci být přijat. Otázky jsou často na téma fyzická práce, stres apod. RV z většiny času hovoří o tom, jak je práce náročná, ale téměř vůbec nevolí otázky, které by směřovaly

k tomu, aby uchazeč sám pohovořil, popsal či přirovnal, zda je schopen zodpovědně tuto práci vykonávat. RV často nevedou pohovor k tomu, aby poznali uchazeče a věděli, zda se na danou pozici hodí, ale pouze očekávají souhlas, zda to zvládne či nikoli. Bohužel se tento proces negativně odráží na faktu, že noví zaměstnanci často brzy skončí. Pokud prodejna nevykazuje dostatečné výsledky a jednoduše nefunguje vhodným způsobem, tak je velmi často personál obměňován. Tento způsob je jednoznačně nejjednodušším řešením, nikoliv nejlepším.

RV při vysoké fluktuaci často hovoří o faktu, že se jedná o špatnou oblast a zaměstnanci jsou nekvalitní. Nicméně se v širším pojetí může jednat o tzv. „*golemovský efekt*“, který potlačuje veškeré zamyšlení se nad tím, proč celkový proces nefunguje. Jsou to právě vazby v celkovém procesu dané prodejny, kde dochází k destruktivním chybám, které mají za následek neúspěšnost prodejny. Proces stálé obměny zaměstnanců je v tomto ohledu nesprávný. Pokud se zaměřím na správný způsob provedení vstupního pohovoru, tak se může stát, že nějaký čas nevyberu vhodného uchazeče, ale po nějakém čase se jistě najde. Jak jsem již psal, tak zájem o práci je vysoký.

V rámci personálního pohovoru je nutné koncentrovaně vnímat potencionálního pracovníka, který se často při kladení vhodných otázek sám otevře a prozradí, zda bude vhodný či nikoliv. Velmi dobrým způsobem, jak získat relevantní informace, je umění číst výrazové chování člověka, které dokáže často velmi dobře odhalit, zda zaměstnanec říká upřímně, co opravdu tvrdí. Dle mého názoru je to také vhodné téma rozvojového potenciálu regionálních vedoucích.

Pokud liniový manažer spadne do procesu naučených pracovních postupů, tak se „přepíná“ do určitého procesu automatizace, která ve velké většině postrádá podstatu. Proto je nutné přistupovat ke každému uchazeči individuálním přístupem.

V rámci dotazování liniových manažerů, kteří na svých prodejnách mají nižší fluktuaci, byl vytvořen soubor doplňujících otázek, které je vhodné položit, aby RV získal větší přehled o daném uchazeči a vybral tak skutečně vhodného zájemce.

### *1. Co víte o naší společnosti?*

2. *Co si představujete pod pozicí pokladní/prodavač/ka?*
3. *Jaký byl Váš poslední úspěch?*
4. *Co Vás v práci nejvíce motivovalo?*
5. *Co čekáte od nadřízeného?*
6. *Upřednostňujete práci v týmu nebo individuální práci?*
7. *Jak vnímáte kritiku?*
8. *Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?*

Tyto doplňující otázky z hlediska zkušeností z praxe postačí k odhalení méně vhodného a vhodnější zájemce o danou pozici. Jedná se pozici, která je na spodní příčce v organizační struktuře a z toho důvodu není nutné volit soubor náročných otázek, neboť by RV zřejmě nikoho nevybral. Důležité je přihlížet k dalším aspektům a zkušenostem daného uchazeče. Tyto otázky jen napomáhají ke zhodnocení komplexity dané osoby.

## **7 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ**

V této části práce bude představen cíl výzkumu, hypotézy výzkumu a výzkumný vzorek. Dále bude objasněna technika sběru dat, analýza získaných dat, jejich interpretaci a závěrečné shrnutí.

### **7.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A CÍL VÝZKUMU**

Tato bakalářská práce se zabývá dílčími personálními procesy z pohledu liniového managementu a organizace. Výzkumná část je převážně zaměřena na kvalitu adaptace nových zaměstnanců a jeho vnímání samotnými zaměstnanci v prvním měsíci procesu zapracování. Dále také bude poukázáno na efektivitu jednotlivých přístupů participujících pracovníků v procesu adaptace.

Jak již v teoretické části naznačuje pojem Psychologická smlouva, tak i mnoha dalších aspektů v prvních etapách profesního života nového zaměstnance je pro obě strany náročné. Mnohdy vzniká v oblasti prodejen či liniového managementu, že kvalitní a schopný zaměstnanec existuje buď od počátku, nebo vůbec. Nicméně tento jev je nutné potlačovat z důvodu, že vhodného spolupracovníka je nutné si utvářet, ať už prvotní dojem je jakýkoli. Schopnost manažerů a všech vedoucích pracovníků v počátcích pracovního života je nejen si vhodně zaměstnance vybrat, ale také tento kapitál rozvíjet. Dle poznatků lze konstatovat, že mnoho dnes schopných kolegů bylo v počátku posuzováno a hodnoceno velmi negativně. Proto je klíčové umět systematicky od začátku podporovat a hodnotit průběh adaptace, abychom dokázali zhodnotit skutečný potenciál zaměstnance, neboť při nevhodném přístupu můžeme přehlédnout veliké množství negativních vnitřních i vnějších jevů, které nového pracovníka od práce odradí. Vynaložené úsilí a investice se poté stávají jakousi začarovanou smyčkou, ze které je komplikované se vymanit.

## **Cíl výzkumu**

Cílem kvantitativního výzkumu je hlouběji analyzovat reálný stav adaptačního procesu zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření, neboť se jedná o rizikovou oblast v organizaci. Důvodem, proč byla daná problematika vybrána, je vysoká fluktuace nových zaměstnanců v zapracování. V praktickém významu přinese výzkum nové informace, které budou dále poskytnuty jako doporučení pro praxi pro liniové manažery v rámci zvýšení efektivity celkového procesu adaptace. Pro oblast personálního řízení organizace výzkum poskytne důležitý komplexní zpětnovazební pohled na proces daných personálních činností a jejich systémové validity.

## **Metody výzkumu:**

Stanovené dosáhnou prostřednictvím analýzy informací získaných svou praxí, z podnikové dokumentace a dotazníkového šetření. Dotazník bude navrhnout dle SWOT analýzy procesu adaptace nových zaměstnanců.

## **Hypotézy výzkumu:**

Adaptační proces nových zaměstnanců neprobíhá systematicky, neboť:

- v celkovém systému zapracování chybí prvky pravidelné zpětné vazby,
- zapojení vedoucích pracovníků do adaptačního procesu není dostatečné,
- spokojenost zaměstnanců s průběhem adaptačního procesu je nedostačující,
- přístupy participujících osob na zapracování jsou rozdílné v případě adaptace vedoucích pozic.

## 7.2 POPIS VÝBĚRU VÝZKUMNÉHO VZORKU

Výzkumný vzorek tvoří všichni zaměstnanci, kteří nastupují do společnosti Potraviny s.r.o. v rámci oblasti prodeje – prodejen. Jedná se tedy o všechny zaměstnance na těchto pozicích:

- pokladní/prodavač(ka),
- zástupce vedoucí(ho),
- vedoucí prodejen,
- regionální vedoucí.

Jelikož většinu respondentů tvoří pozice pokladní/prodavač(ka), tak realizace výzkumu bude probíhat u těchto zaměstnanců po měsíci u společnosti, což je odpovídající doba pro zapracování i pro poznatek o přechodu na následný rozvoj. Období výzkumu je listopad 2015, tzn., že dotazníkové šetření proběhne na začátku prosince 2015. Pozice pokladní/prodavač(ka) je pro výzkum nejdůležitější pracovní pozicí, neboť fluktuace u této pozice je kumulativně za obchodní rok 2015/2016 na 40%. Ostatní pozice jsou dle fluktuace srovnatelné a pohybují se na 15%.

Všichni zaměstnanci byli rozděleni do dvou skupin dle pozic. První skupinu tvořily pozice – pokladní/prodavač(ka) (PP) a zástupce vedoucí(ho) prodejny (ZVP), druhou skupinu tvořily pozice – vedoucí prodejny (VP) a regionální vedoucí prodejny (RV). Cílem bylo zjistit, zda přístup k manažerským pozicím je odlišný od pozic nižších v rámci organizační struktury. Vzhledem k tomu, že v listopadu nastoupilo do oblasti prodeje 120 zaměstnanců, tak lze tento počet respondentů brát jako adekvátní k validitě výzkumu v rámci Gaussovy křivky. Zaměstnanci byli společností pozváni na LC z důvodu školení zaměstnanců, což byla vhodná příležitost provést dotazníkové šetření.

Dotazníkové šetření proběhlo 1. prosince 2015 na logistickém centru, konečný počet respondentů byl 103 osob.

Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru

		Počty respondentů		
		1. skupina (PP, ZVP)	2. skupina (VP, RV)	celkem
<b>Pohlaví</b>	žena	70	3	73
	muž	26	4	30
<b>Vzdělání</b>	vysokoškolské	1	5	6
	střední s maturitou	35	2	37
	vyučení	55	0	55
	základní	5	0	5
<b>Věk</b>	10-25 let	35	1	36
	26-40 let	50	6	56
	41-55 let	9	0	9
	56 a více let	2	0	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>50</sup>

### 7.3 SWOT ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU – VZNIK OTÁZEK PRO DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro dotazníkové šetření v rámci kvantitativního výzkumu je nezbytné získat soubor otázek. Otázky, které je vhodné umístit do dotazníku, musí v konečné fázi potvrzovat či vyvracet hypotézy, jež byly uvedeny v úvodu praktické části. Nástroj, ze kterého bude autor čerpat otázky pro tvorbu dotazníku, je SWOT analýza adaptačního procesu.

SWOT analýza je zmapována na základě rozhovorů s kolegy, nadřízenými a také metodou dlouhodobého pozorování, které vychází z několikaleté praxe.

<sup>50</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)



Obrázek 3: SWOT analýza adaptačního procesu ve společnosti Potraviny

SWOT analýza 📊		
	Pomocné prvky	Škodlivé prvky
Vnitřní	<p><b>😊 Silné stránky 📊</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dostatečné finanční možnosti</li> <li>systematické nastavení procesu adaptace</li> <li>loajalita zaměstnanců</li> <li>prostor pro vlastní iniciativu při zapracování zaměstnanců</li> <li>snaha managementu o implementaci efektivnějších způsobů adaptace</li> </ul>	<p><b>😞 Slabé stránky 📊</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>neefektivní subjektivní přístup jednotlivců k zapracování</li> <li>nepropracovaný systém kontroly adaptace</li> <li>neproškolení trenéři</li> <li>malá časová investice do podpory nováčků</li> <li>slabá a subjektivní participace liniových manažerů na adaptaci</li> <li>často nevhodně volený způsob zpětné vazby v systému adaptace</li> <li>nedodržení psychologické smlouvy</li> <li>nedostatečné nástroje pro systémové vyhodnocení zapracování</li> <li>nesystematizace nastavení dílčích cílů jednotlivců</li> </ul>
Vnější	<p><b>😊 Příležitosti 📊</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vývoj trhu, který koreluje s investicí do spokojenosti zákazníka</li> <li>možnost cílené diverzifikace v systémovém pojetí adaptace</li> <li>zisk většího počtu zákazníků</li> <li>snížení fluktuace</li> <li>lepší pozice na trhu</li> </ul>	<p><b>😞 Hrozby 📊</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zvýšené možnosti odlivu zákazníků</li> <li>odchody zaměstnanců z důvodu nepodpory nováčků</li> <li>ztráta dobrého jména zaměstnavatele a obchodníka</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Ze SWOT analýzy vyplývá, že je nutné více systematizovat celkový proces adaptace od podpory personálního útvaru v rámci nastavení kooperačního systému, až po participaci vedoucích pracovníků na jednotlivých procesech zpracování v oblasti prodejen. Ze zjištěných oblastí je také zřejmé, že potenciál managementu je značný, nicméně lze dále vyzorovat nutnost pravidelné zpětné vazby jak na lokální úrovni, tak úrovni centrální. V globálním měřítku chybí některé systémové nástroje pro kontrolu průběhu zpracování, které by poskytly patřičný zpětnovazebný pohled na aktuální linii jednotlivých zpracování.

Na základě zjištění ze SWOT analýzy byl vytvořen dotazník adaptace, který by měl odpovědět na otázky, v jakých dílčích oblastech je nutné podniknout patřičné kroky, které dokázaly potlačit neúspěch zpracování a tím eliminovat bariéry úspěchu. Tento dotazník bude použit pro dotazníkové šetření v rámci výzkumného vzorku.

Pro výzkumné šetření vznikl dotazník, který obsahuje celkem 17 otázek.

Obrázek 4: Dotazník procesu adaptace

<b>Dotazník procesu adaptace</b>			
Datum:		Počet účastníků:	
	OTÁZKA	ODPOVĚĎ	
		A	B
1.	Kolik hodin jste pracoval/a první den? A. 8 hodin a méně	B. více jak 8 hodin	
2.	Máte přiděleného trenéra? A. Ano	B. Ne	
3.	Ornačil/a byste trenéra jako vhodnou osobu pro trénování? A. Ano	B. Ne	
4.	Proběhla první den na prodejně prohlídka prodejny s vedoucím pracovníkem? A. Ano	B. Ne	
5.	Byly Vám první pracovní den na prodejně vysvětleny interní procesy (přestávky, pracovní plány, osobní nákupy, označení zboží ke spotřebě v zářemí...)? A. Ano	B. Ne	
6.	Měl/a jste na konci prvního pracovního dne na prodejně krátký pohovor s VP/RV? A. Ano	B. Ne	
7.	Kolik dní jste byl/a v prvních 14 dnech s Vaším trenérem na směně? A. 6 a více	B. 5 a méně	
8.	Kolik lidí zapracovával trenér kromě Vás? A. Žádného a nebo 1	B. 2 a více	
9.	S plánem zapracování jste společně s trenérem pracoval/a pravidelně? A. 3x týdně a častěji	B. méně než 3x týdně	
10.	Vysvětloval Vám trenér pracovní procesy tak, abyste tomu rozuměl/a? A. Ano	B. Ne	
11.	Ověřoval trenér Vaše teoretické znalosti v praxi? A. Ano	B. Ne	
12.	Dával Vám trenér zpětnou vazbu na Vaši práci? A. Ano	B. Ne	
13.	Dával Vám VP pravidelně (min. 1x za týden) zpětnou vazbu na Vaši práci? A. Ano	B. Ne	
14.	Ověřoval si VP Vaše znalosti související s plánem zapracování? A. Ano	B. Ne	
15.	Jste spokojen/a s průběhem svého zapracování? A. Ano	B. Ne	
16.	Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti Potraviný? A. Ano	B. Ne	
17.	Dostal/a jste zpětnou vazbu od RV v průběhu prvního měsíce? A. Ano	B. Ne	

Zdroj: vlastní zpracování, 2015<sup>52</sup>

<sup>52</sup> Milan Javorský, 2015

## **7.4 METODA SBĚRU DAT - DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU**

Informace pro vytvoření dotazníku s cílem analýzy adaptačního procesu ve společnosti Potraviny s.r.o. autor získal prostřednictvím kvantitativního výzkumu s elementy deduktivní metody.

Pro účely této práce byla zvolena právě tato metoda, neboť se odvíjí od teoretického základu k následnému určení hypotéz. Celkovým výsledkem je potvrzení či vyvrácení hypotéz pomocí srovnání dat a výsledků dotazníkového šetření dvou skupin respondentů. Deduktivní metoda dále vymezuje závislosti mezi proměnnými.

Informace pro tvorbu SWOT analýzy, ze které vzešel dotazník adaptačního procesu, autor shromažďoval převážně od července 2015. Z velké části byly informace poskytnuty na základě dlouhodobých zkušeností s danou problematikou, neboť autor má jako vedoucí vzdělávání přímý vztah k celkovému procesu zapracování nových zaměstnanců na globální úrovni.

Proces výběru vzorku respondentů byl vybrán na základě klasického nástupního dne v listopadu 2015. Tito zaměstnanci nastoupili do společnosti na různé pozice, převážně na pozici pokladní/prodavač(ka), dále zástupce vedoucí(ho), vedoucí(ho) prodejny a regionální(ho) manažera. Zaměstnanci byli v rámci školení svoláni na logistické centrum, kde kromě řízeného školení byli osloveni i pro dotazníkové šetření. Na začátku autor respondentům vysvětlil podstatu celkového šetření a vedl celkovou prezentaci s důrazem na objektivitu celého procesu. Validita byla také zajišťována eliminací rušivých elementů prostředí. Respondentům byly rozdány dotazníky v 14.00 hodin a poslední dotazník byl vybrán v 14.25 hodin. Během této doby vyplnění dotazníku neprobíhaly žádné dotazy, neboť některé možné dotazy byly objasněny před samotným zahájením.

Výstupem celkového výzkumu je zhodnocení komplexního procesu adaptace nových zaměstnanců v oblasti prodejen do společnosti Potraviny s.r.o. z pohledu samotných zaměstnanců. To vše je rozděleno do dvou skupin, ve kterých jsou respondenti rozděleni na nemanážerské (skupina 1) a manažerské pozice (skupina 2).

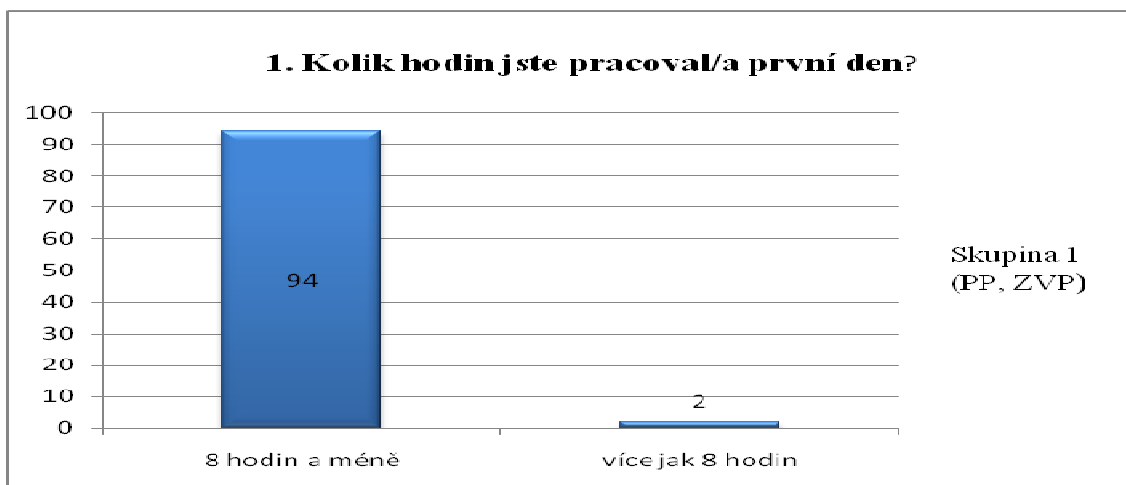
## 7.5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Výsledky dotazníkového šetření budou prezentovány v grafech, které budou znázorňovat jednotlivé otázky. Každá otázka bude znázorněna vždy dvakrát. Nejdříve vždy vyhodnocení otázky u skupiny číslo jedna a také vždy výsledek u skupiny číslo dva. Tím bude možné ihned rozpoznávat rozdíly v jednotlivostech adaptačního procesu.

Nejdříve opětovně interpretuji soubor otázek, poté bude vždy probíhat vyhodnocení, které bude prezentováno vždy jako dva grafy na stránku.

1. Kolik hodin jste pracoval/a první den?
2. Máte přiděleného trenéra?
3. Označil/a byste trenéra jako vhodnou osobu pro trénování?
4. Proběhla první den na prodejně prohlídka prodejny s vedoucím pracovníkem?
5. Byly Vám první pracovní den na prodejně vysvětleny interní procesy (přestávky, pracovní plány, osobní nákupy, označení zboží ke spotřebě v zázemí...)?
6. Měl/a jste na konci prvního pracovního dne na prodejně krátký pohovor s VP/RV?
7. Kolik dní jste byl/a v prvních 14 dnech s Vaším trenérem na směně?
8. Kolik lidí zapracovával trenér kromě Vás?
9. S plánem zapracování jste společně s trenérem pracoval/a pravidelně?
10. Vysvětloval Vám trenér pracovní procesy tak, abyste tomu rozuměl/a?
11. Ověřoval trenér Vaše teoretické znalosti v praxi?
12. Dával Vám trenér zpětnou vazbu na Vaši práci?
13. Dával Vám VP pravidelně (min. 1x za týden) zpětnou vazbu na Vaši práci?
14. Ověřoval si VP Vaše znalosti související s plánem zapracování?
15. Jste spokojen/a s průběhem svého zapracování?
16. Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti Potraviný?
17. Dostal/a jste zpětnou vazbu od RV v průběhu prvního měsíce?

Graf 2: Dotazníkové šetření, otázka č.1 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>53</sup>

Graf 3: Dotazníkové šetření, otázka č. 1 – skupina 2



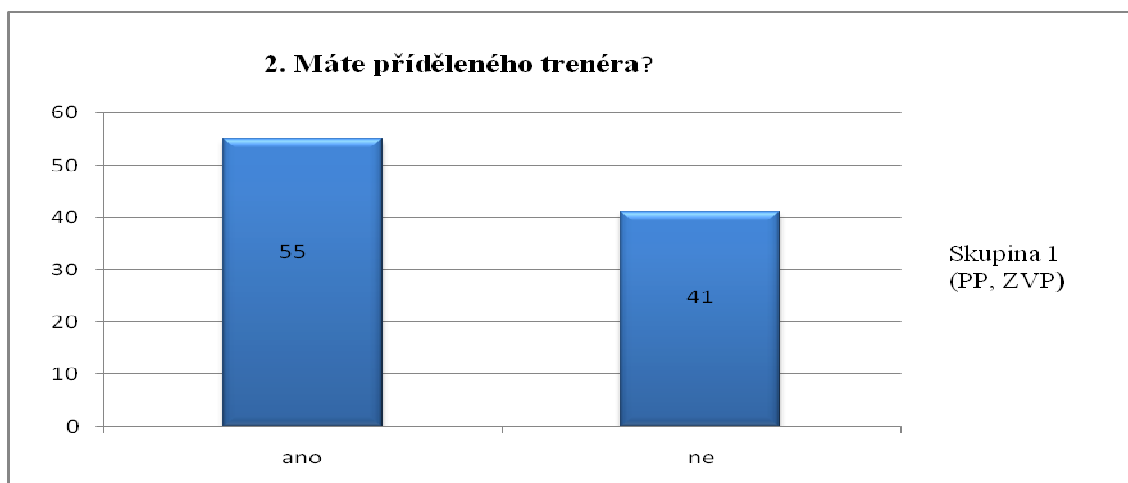
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>54</sup>

*Z grafů je patrné, že u obou skupin je dodržena stanovená denní pracovní doba, která není v prvním dnu překračována. U skupiny 1 se jedná dodržení doby u 94 zaměstnanců z 96-ti. U skupiny 2 dodrželo pracovní dobu sedm zaměstnanců ze sedmi.*

<sup>53</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

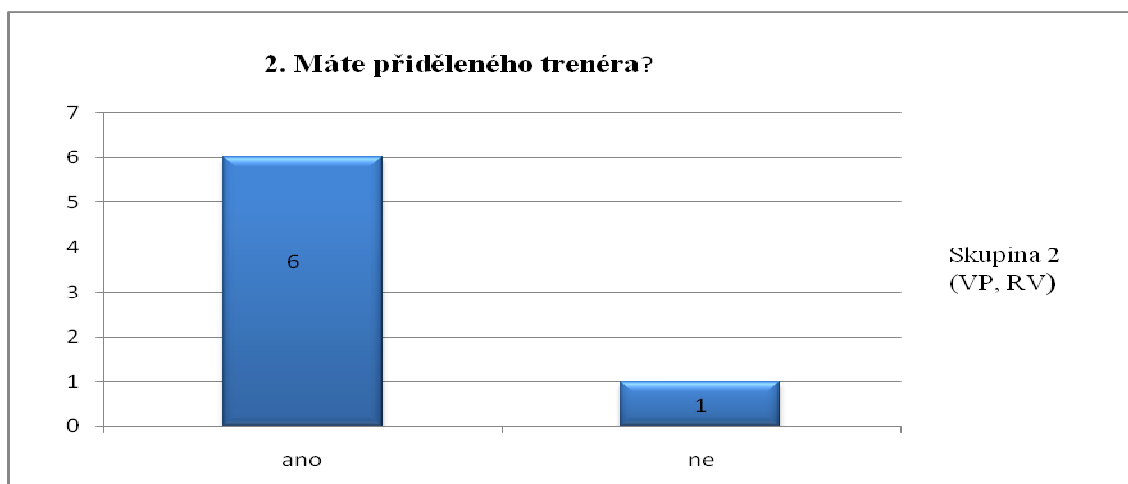
<sup>54</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Dotazníkové šetření, otázka č. 2 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>55</sup>

Graf 5: Dotazníkové šetření, otázka č. 2 – skupina 2



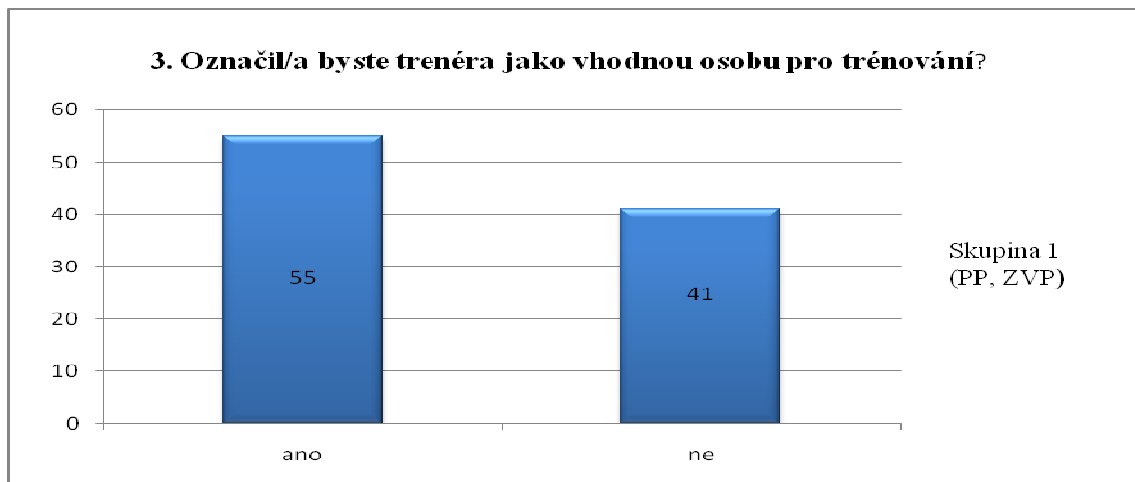
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>56</sup>

*Z grafů je patrné, že u skupiny 1 byl zaměstnancům přidělen trenér pouze u 55-ti nových zaměstnanců z 96-ti. Kdežto u skupiny 2 to bylo u šesti případů ze sedmi.*

<sup>55</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

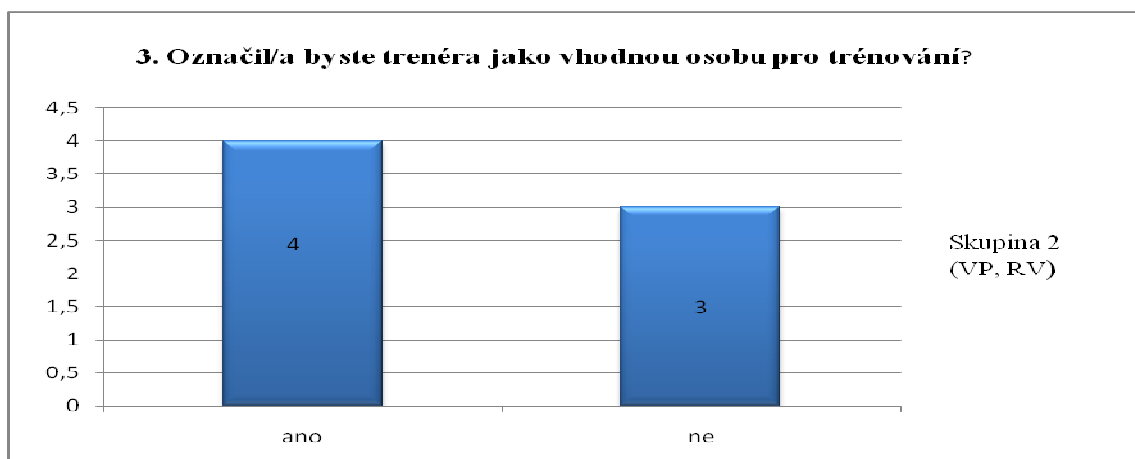
<sup>56</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 6: Dotazníkové šetření, otázka č. 3– skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>57</sup>

Graf 7: Dotazníkové šetření, otázka č. 3– skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>58</sup>

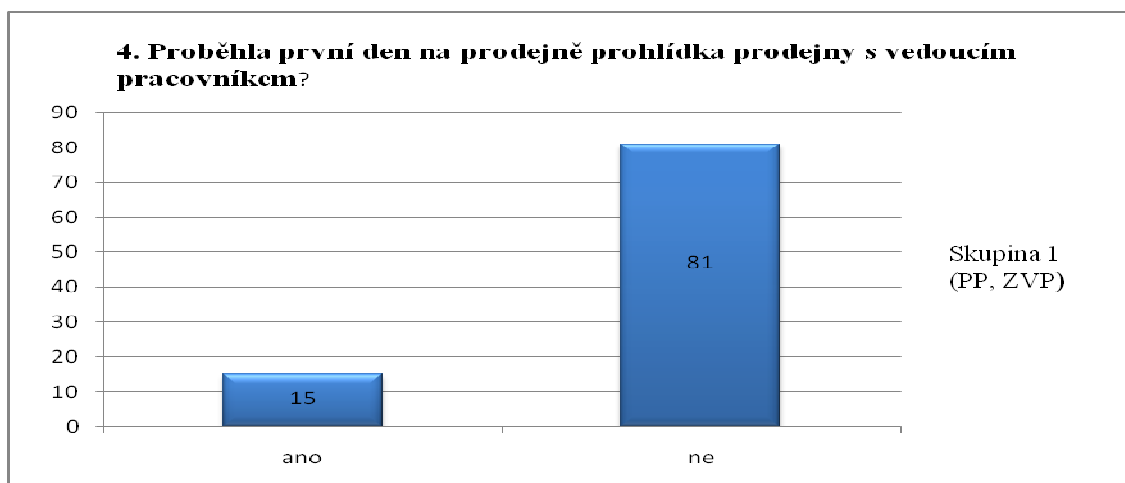
Grafy znázorňují vyhodnocení vhodnosti trenéra dle nových zaměstnanců. Skupina 1 zhodnotila vhodnost trenéra v 55-ti případech z 96-ti. Skupina 2 vyhodnotila vhodnost trenéra ve čtyřech případech ze sedmi.

<sup>57</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

<sup>58</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

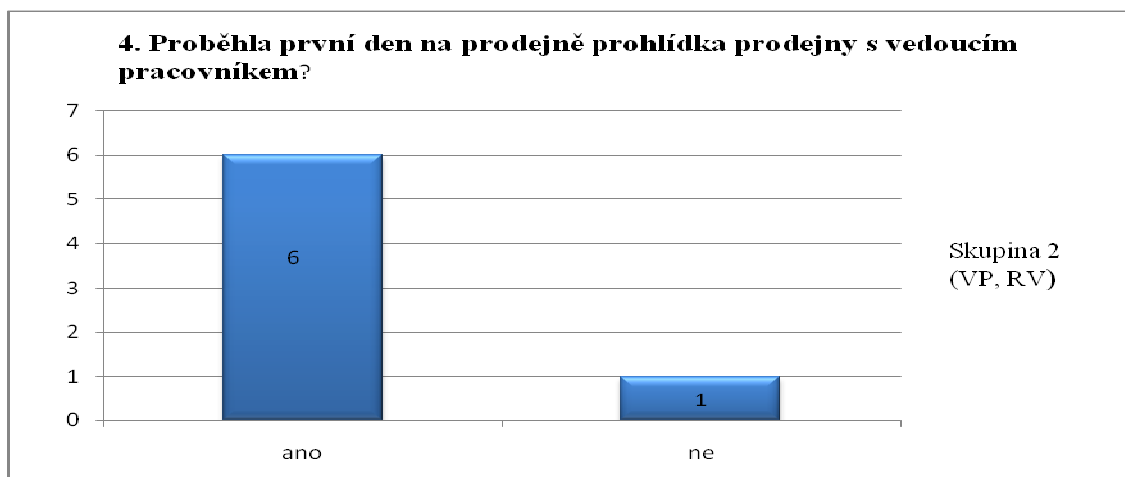


Graf 8: Dotazníkové šetření, otázka č. 4 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>59</sup>

Graf 9: Dotazníkové šetření, otázka č. 4 – skupina 2



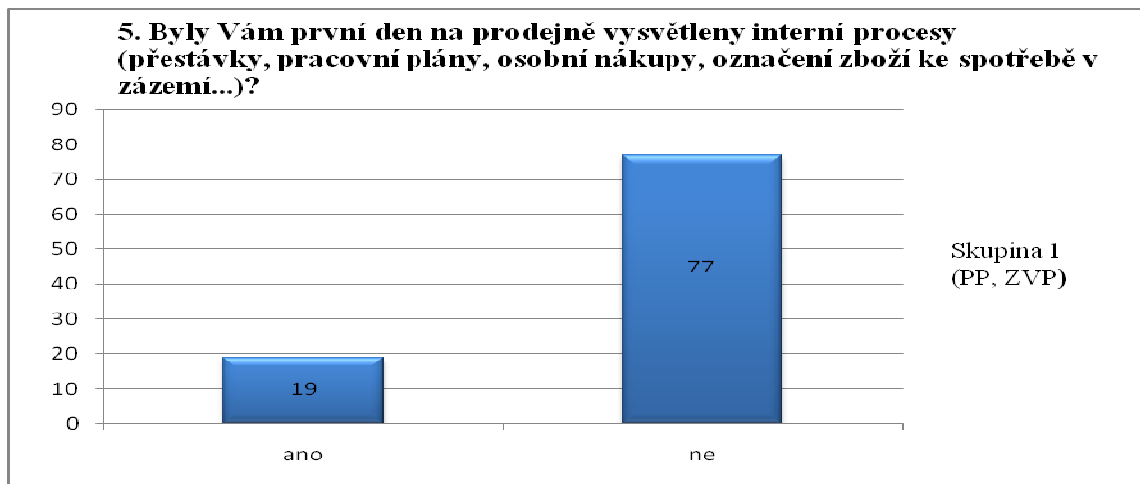
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>60</sup>

*Grafy poskytují porovnání výsledků v oblasti poskytnutí seznámení se s prodejnou první den. Respondenti skupiny 1 byli provedeni prodejnou pouze v 15-ti případech z 96-ti. Zaměstnanci skupiny 2 byli provedeni v šesti případech ze sedmi.*

<sup>59</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

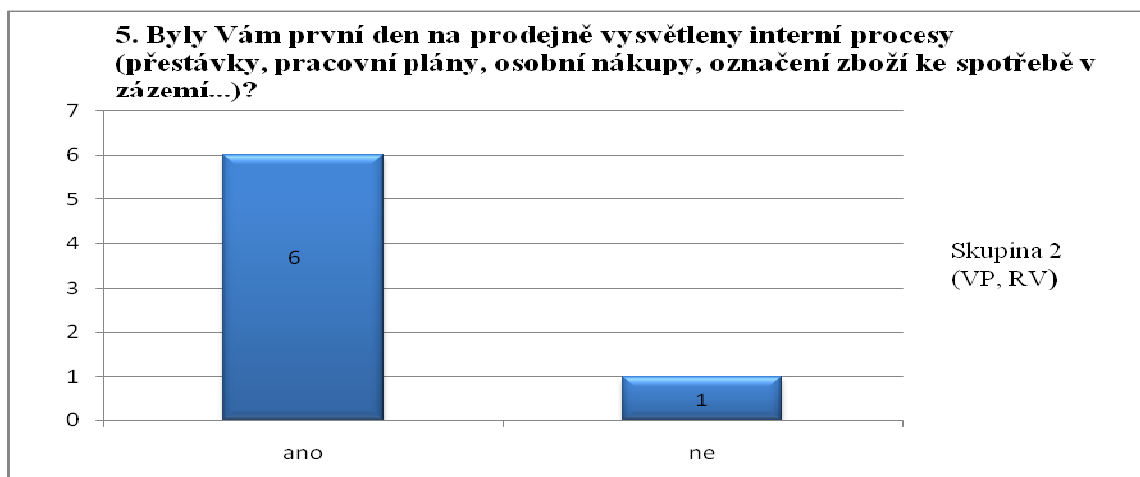
<sup>60</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 10: Dotazníkové šetření, otázka č. 5 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>61</sup>

Graf 11: Dotazníkové šetření, otázka č. 5 – skupina 2



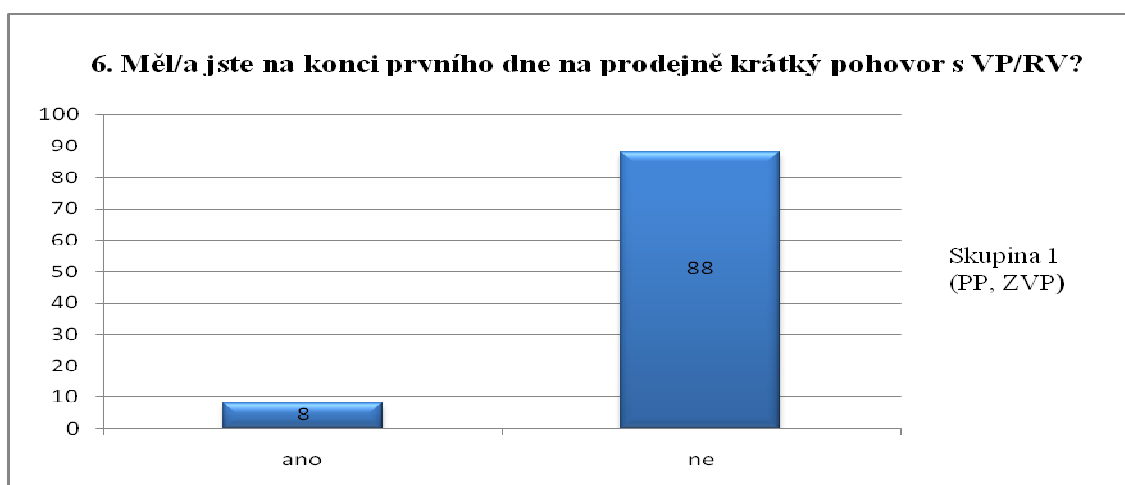
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>62</sup>

*V grafech lze vyčíst, zda byly zaměstnancům vysvětleny interní procesy v prvním pracovním dni. U skupiny 1 procesy nebyly vysvětleny v 77-mi případech z 96-ti. U skupiny 2 to proběhlo negativně pouze u jednoho zaměstnance ze sedmi.*

<sup>61</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

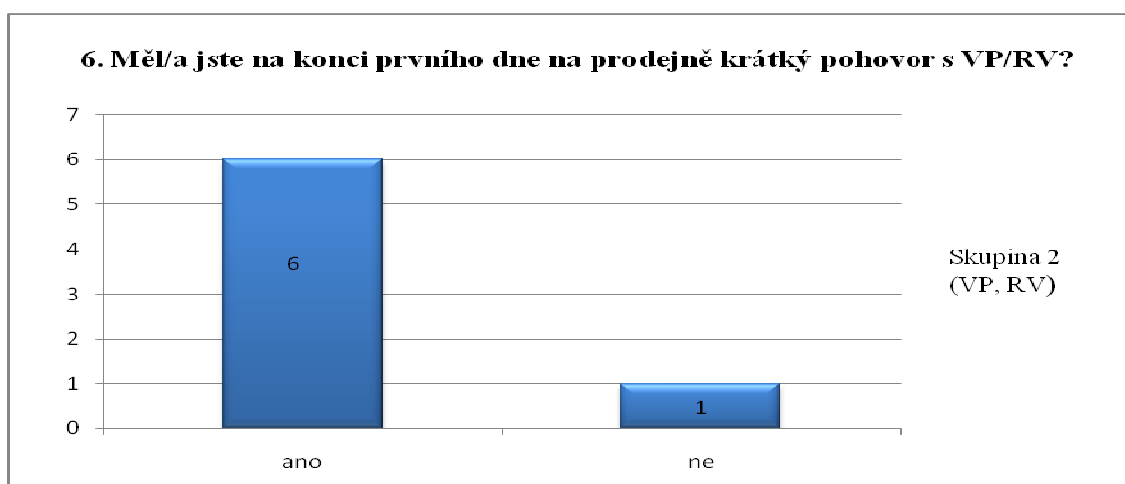
<sup>62</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 12: Dotazníkové šetření, otázka č. 6 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>63</sup>

Graf 13: Dotazníkové šetření, otázka č. 6 – skupina 2



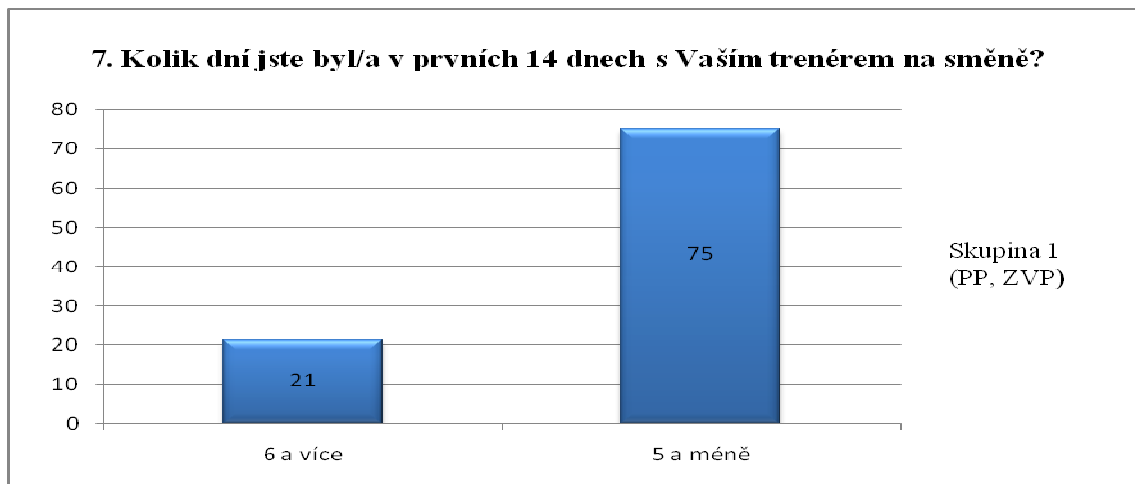
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>64</sup>

*Z grafů otázky číslo šest, která se vztahuje ke zpětné vazbě novému zaměstnanci po prvním dni v práci od VP nebo RV, je vyplývající, že respondenti skupiny 1 dostali zpětnou vazbu pouze v 8 případech z 96-ti. Respondenti skupiny 2 obdrželi zpětnou vazbu v šesti případech ze sedmi.*

<sup>63</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

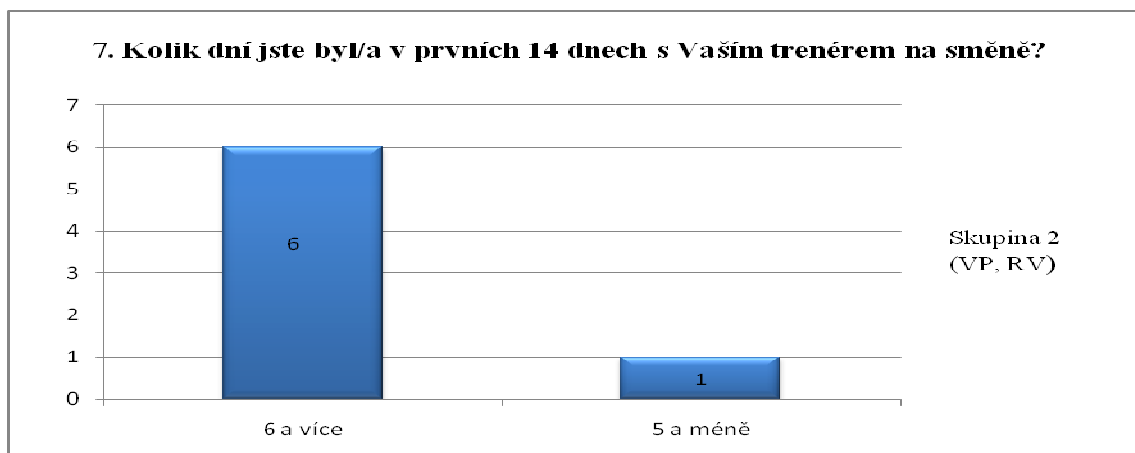
<sup>64</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 14: Dotazníkové šetření, otázka č. 7 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>65</sup>

Graf 15: Dotazníkové šetření, otázka č. 7 – skupina 2



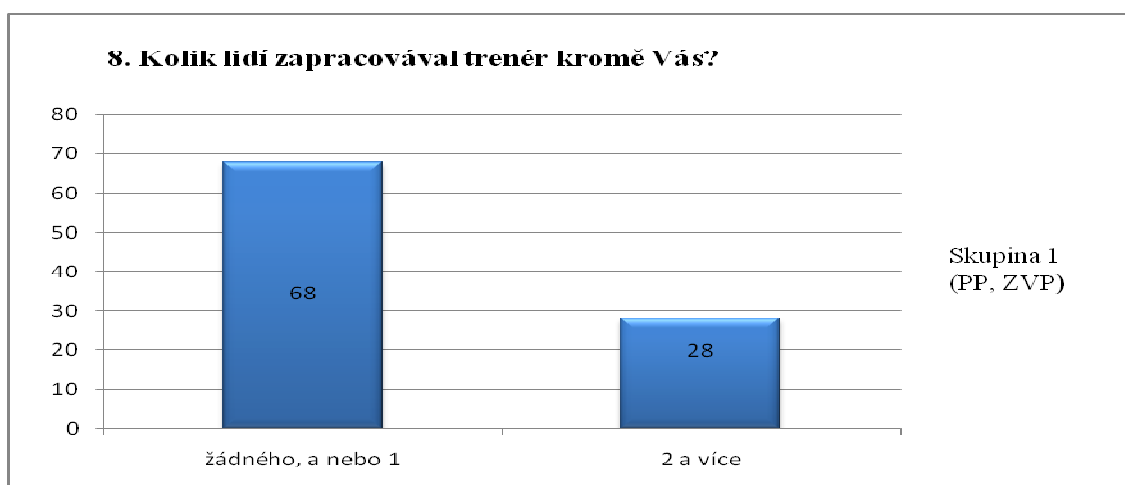
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>66</sup>

*Z grafů je patrné, že zaměstnanci skupiny 1 byli s trenérem více jak 6x a více na směně v prvních 14-ti dnech pouze v 21 případech z 96-ti. U skupiny 2 to bylo 6x ze sedmi případů.*

<sup>65</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

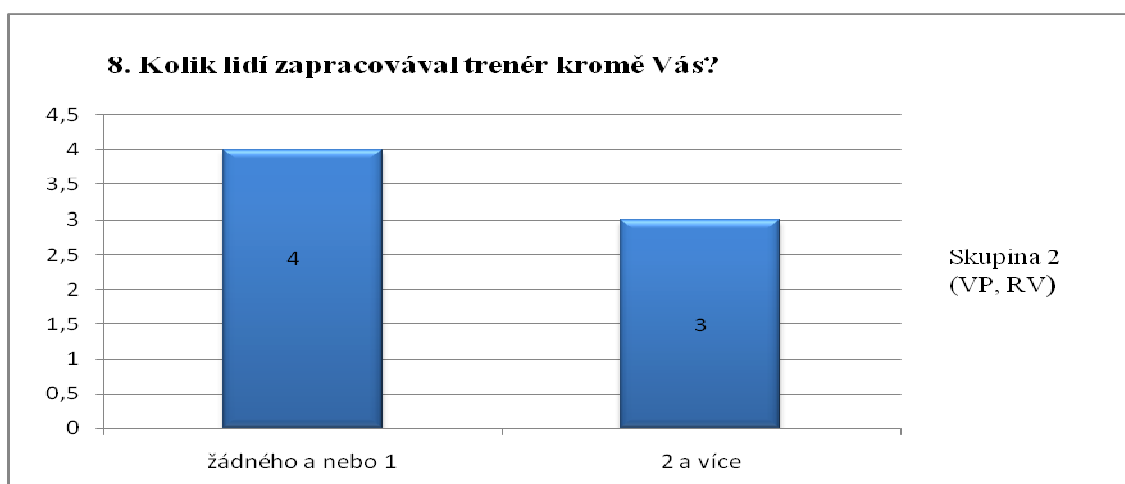
<sup>66</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 16: Dotazníkové šetření, otázka č. 8 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>67</sup>

Graf 17: Dotazníkové šetření, otázka č. 8 – skupina 2



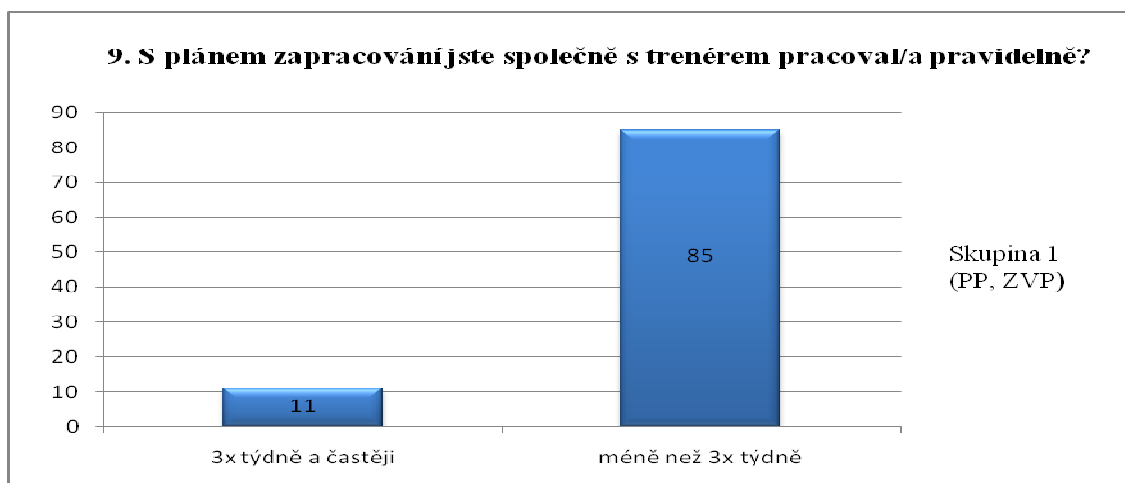
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>68</sup>

Výsledky grafů v otázce 8 poukazují na počet zaměstnanců, které trenér zapracovával společně s novými zaměstnanci. U skupiny 1 zapracovával pouze nového zaměstnance, nebo celkově dva v 68-mi případech z 96-ti. U skupiny 2 trenér zapracovával jednoho, nebo celkově 2 ve čtyřech případech ze 7-mi.

<sup>67</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

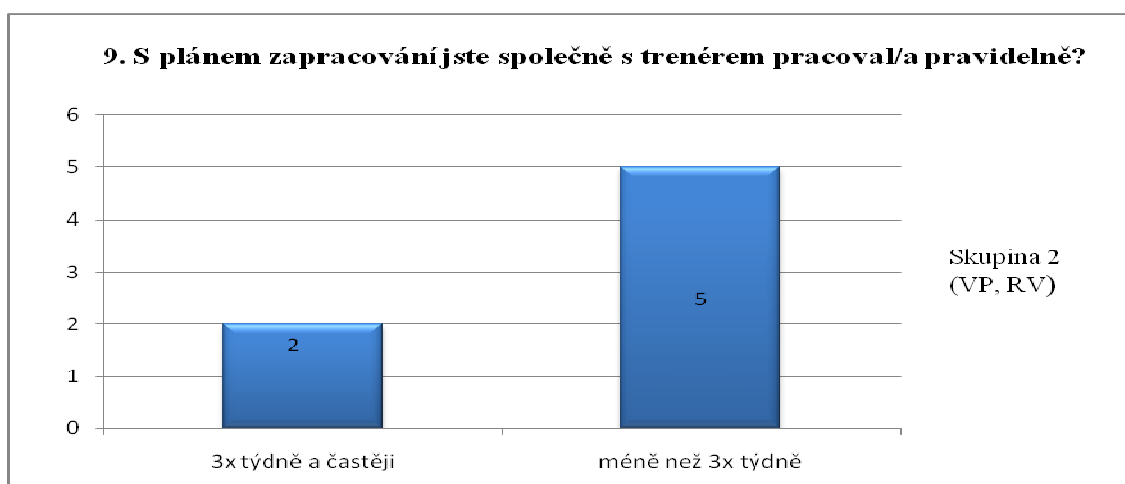
<sup>68</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 18: Dotazníkové šetření, otázka č. 9 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>69</sup>

Graf 19: Dotazníkové šetření, otázka č. 9 – skupina 2



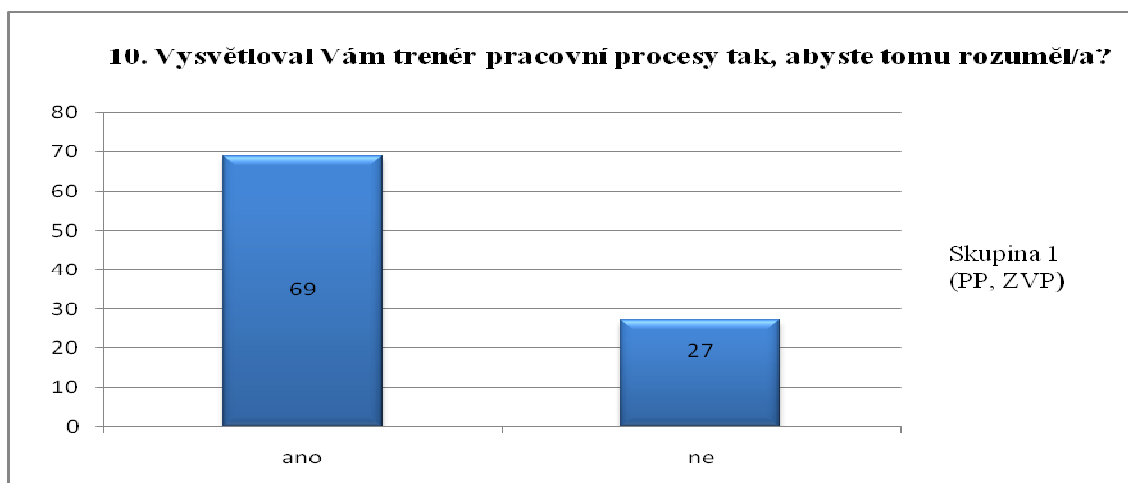
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>70</sup>

Grafy znázorňují výsledný poměr v rámci pravidelného využívání plánu zapracování. Trenéři u skupiny 1 používali plán zapracování 3x týdně a častěji pouze v 11-ti případech z 96-ti. To samé proběhlo u skupiny 2 ve dvou případech ze sedmi.

<sup>69</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

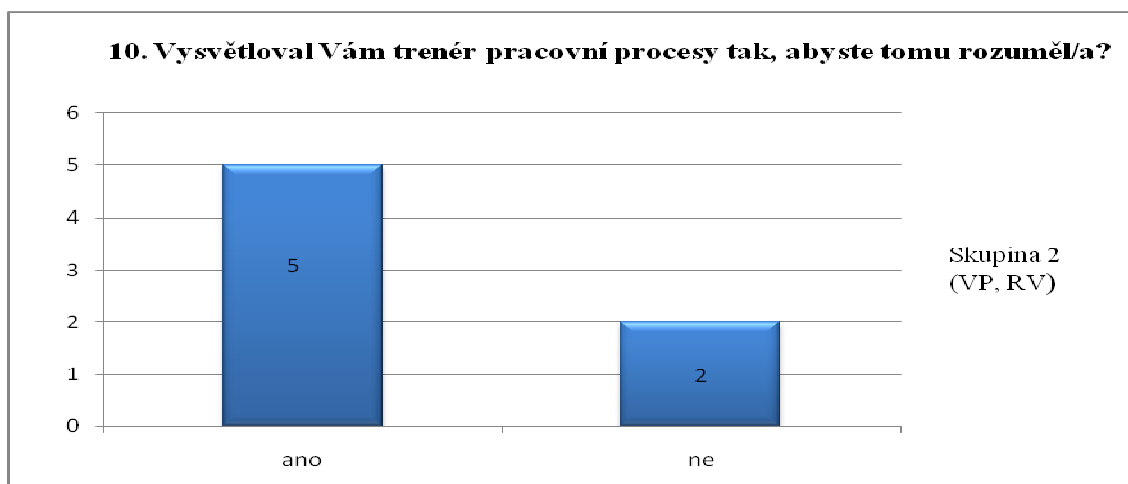
<sup>70</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 20: Dotazníkové šetření, otázka č. 10 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>71</sup>

Graf 21: Dotazníkové šetření, otázka č. 10 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>72</sup>

Výsledky grafu otázky 10 znázorňují schopnost trenéra řádně vysvětlit procesy tak, aby tomu nový zaměstnanec porozuměl. U skupiny 1 respondenti vyjádřili spokojenost v 69 případech z 96-ti. U skupiny 2 byla stejná spokojenost v pěti případech ze sedmi.

<sup>71</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

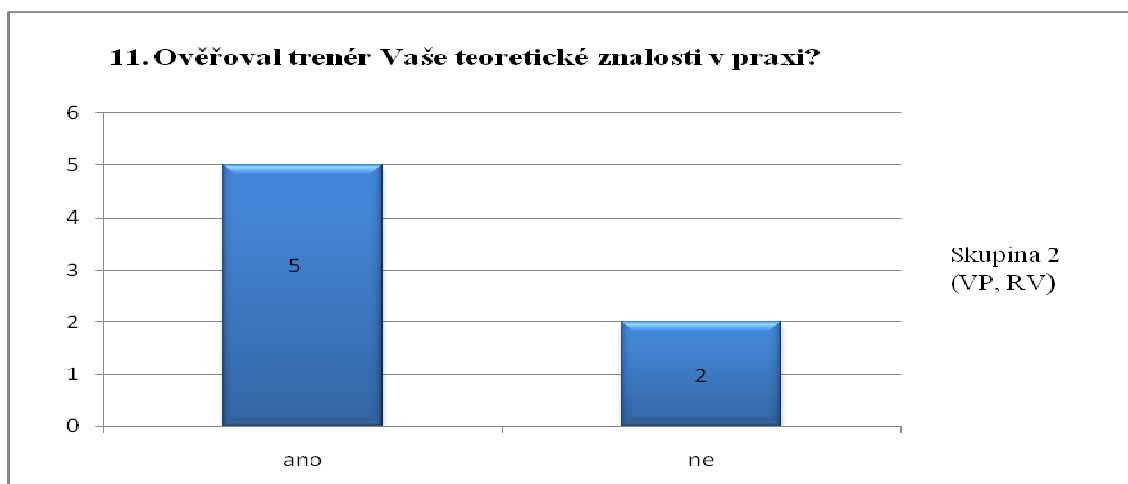
<sup>72</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 22: Dotazníkové šetření, otázka č. 11 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>73</sup>

Graf 23: Dotazníkové šetření, otázka č. 11 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>74</sup>

*Grafy znázorňují, zda trenér ověřoval teoretické znalosti v praktickém provádění procesů na prodejně. Skupiny 1 ohodnotila tuto oblast negativně v 60-ti případech z 96-ti. Skupina 2 to samé vyhodnotila negativně pouze ve dvou případech ze sedmi.*

<sup>73</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

<sup>74</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

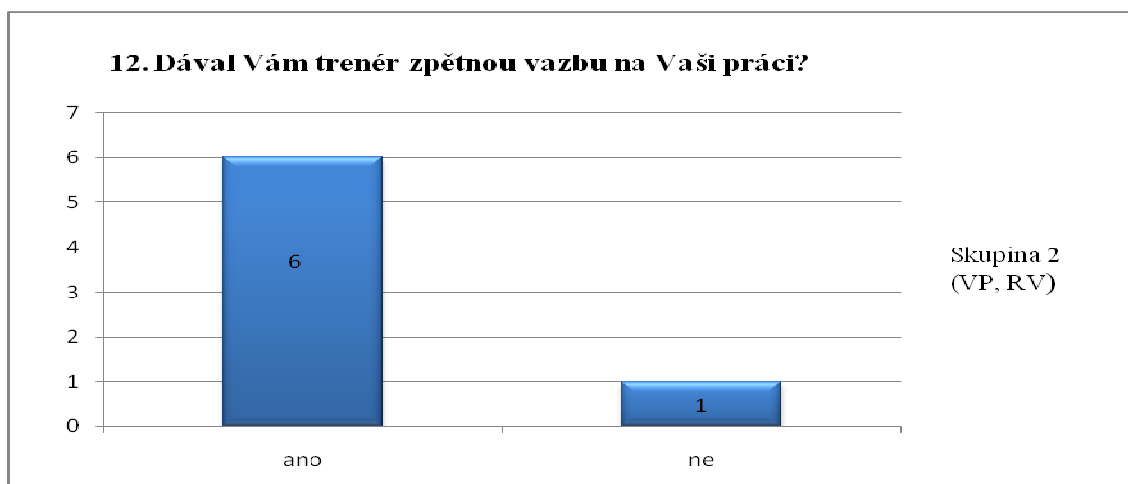


Graf 24: Dotazníkové šetření, otázka č. 12 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>75</sup>

Graf 25: Dotazníkové šetření, otázka č. 12 – skupina 2



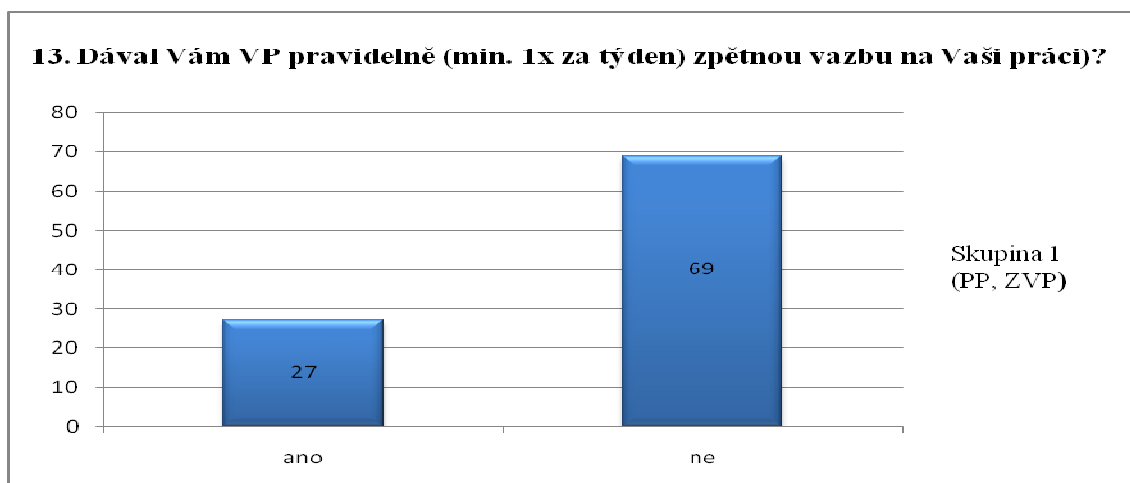
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>76</sup>

*Grafy poukazují na výsledek podávání pravidelné zpětné vazby od trenéra novým zaměstnancům. Skupina 1 tento aspekt vyhodnotila pozitivně v 55-ti případech z 96-ti. Skupina 2 v šesti případech ze sedmi.*

<sup>75</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

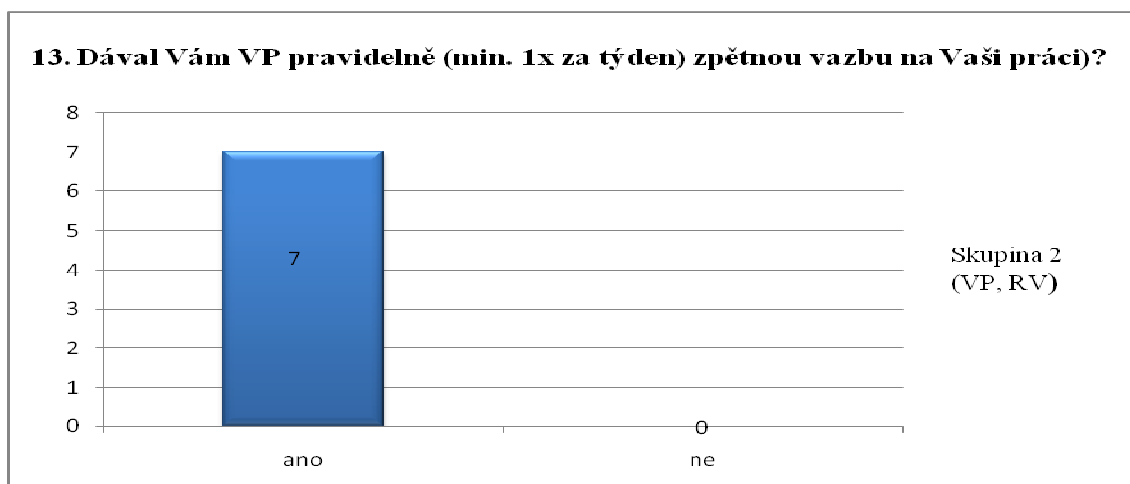
<sup>76</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 26: Dotazníkové šetření, otázka č. 13 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>77</sup>

Graf 27: Dotazníkové šetření, otázka č. 13 – skupina 2



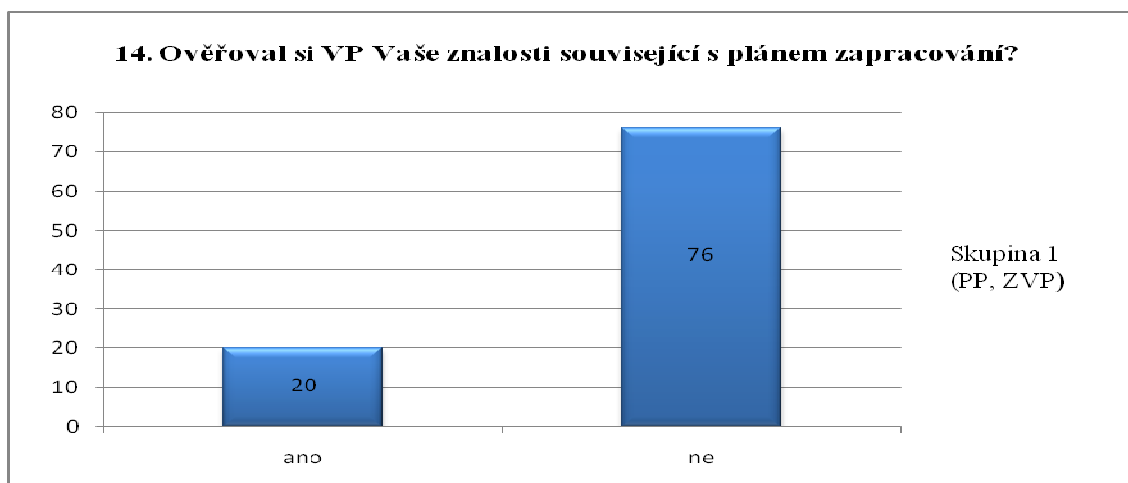
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>78</sup>

*Z grafů je patrné, že vedoucí prodejny podával pravidelně (1x za týden) zpětnou vazbu novému zaměstnanci u skupiny 1 pouze v 27-mi případech z 96-ti. Skupině 2 vedoucí prodejny zpětnou vazbu podával pravidelně v sedmi případech ze sedmi.*

<sup>77</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

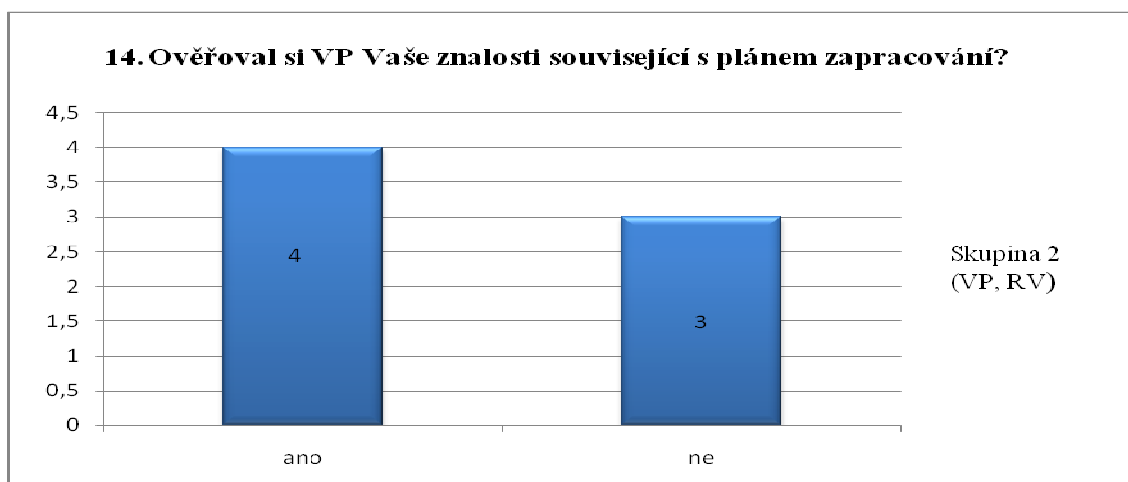
<sup>78</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 28: Dotazníkové šetření, otázka č. 14 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>79</sup>

Graf 29: Dotazníkové šetření, otázka č. 14 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>80</sup>

*Graf znázorňující výsledky otázky číslo 14 poukazuje na problematiku kontroly VP teoretických znalostí korespondujících s plánem zapracování. U skupiny 1 proběhla kontrola v 20-ti případech z 96-ti. U skupiny 2 kontrola proběhla ve čtyřech případech ze sedmi.*

<sup>79</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

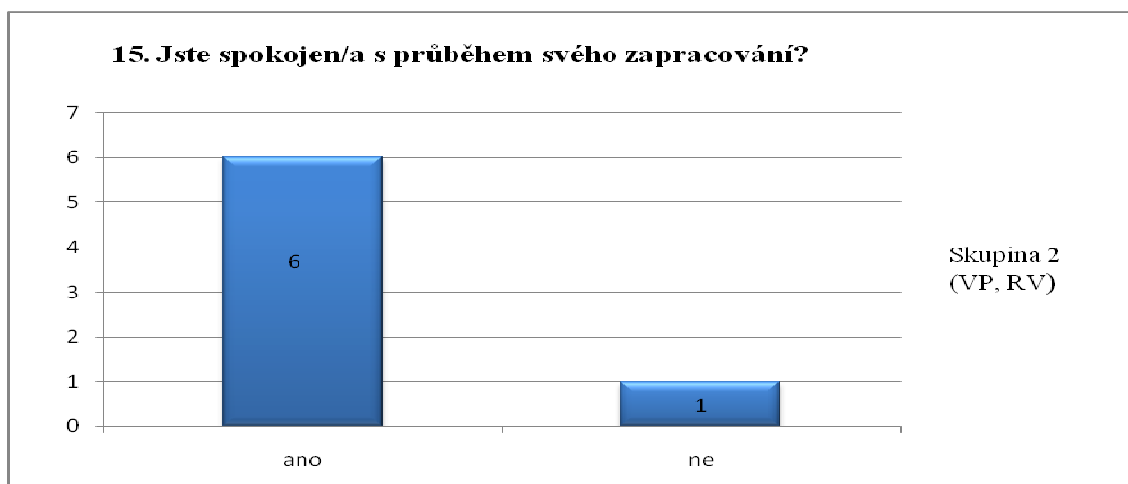
<sup>80</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 30: Dotazníkové šetření, otázka č. 15 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>81</sup>

Graf 31: Dotazníkové šetření, otázka č. 15 – skupina 2



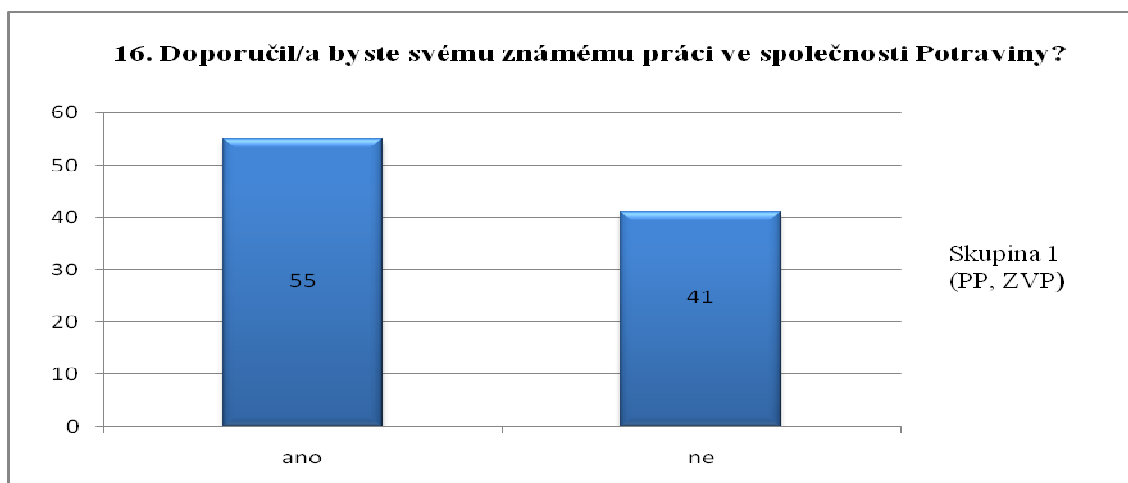
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>82</sup>

*Z grafů je vyplývající, že spokojenost zaměstnanců s průběhem zapracování je u skupiny 1 pouze v 34 případech z 96-ti. U skupiny 2 je spokojenost se zapracováním pozitivní v šesti případech ze sedmi.*

<sup>81</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

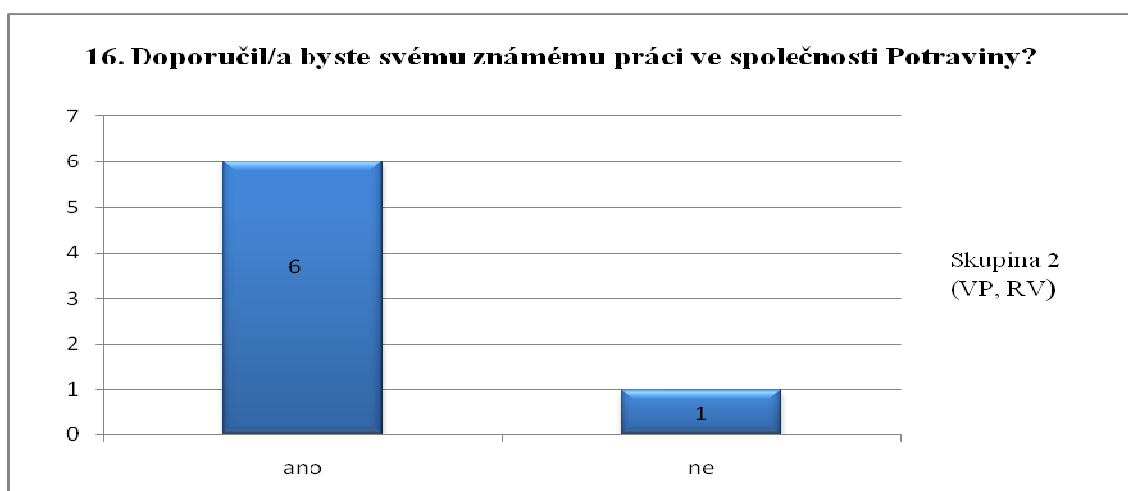
<sup>82</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 32: Dotazníkové šetření, otázka č. 16 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>83</sup>

Graf 33: Dotazníkové šetření, otázka č. 16 – skupina 2



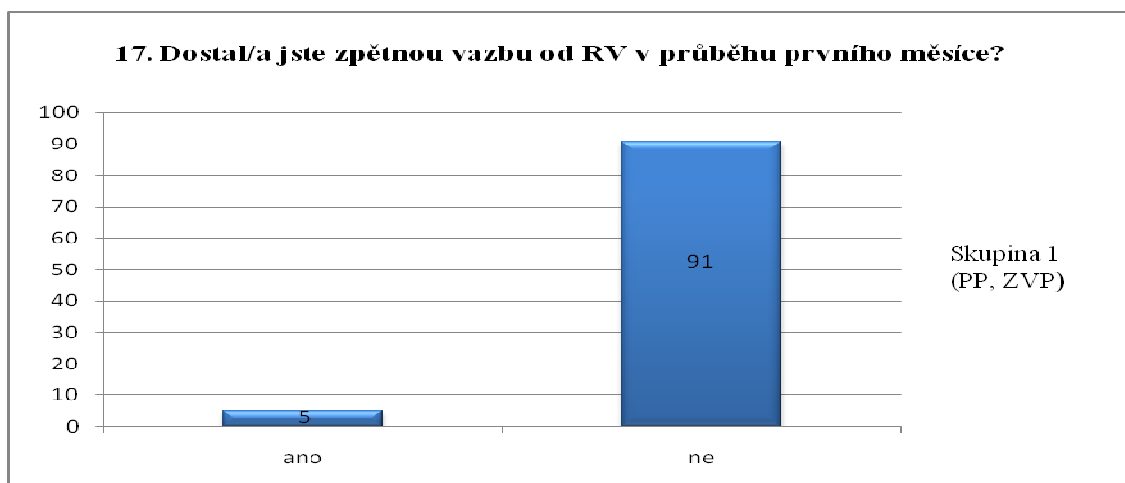
Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>84</sup>

Grafy znázorňují, v kolika případech by noví zaměstnanci doporučili práci ve společnosti Potraviny svým známým. Respondenti skupiny 1 by tak učinili v 55-ti případech z 96-ti. Respondenti skupiny 2 by práci doporučili v šesti případech ze sedmi.

<sup>83</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

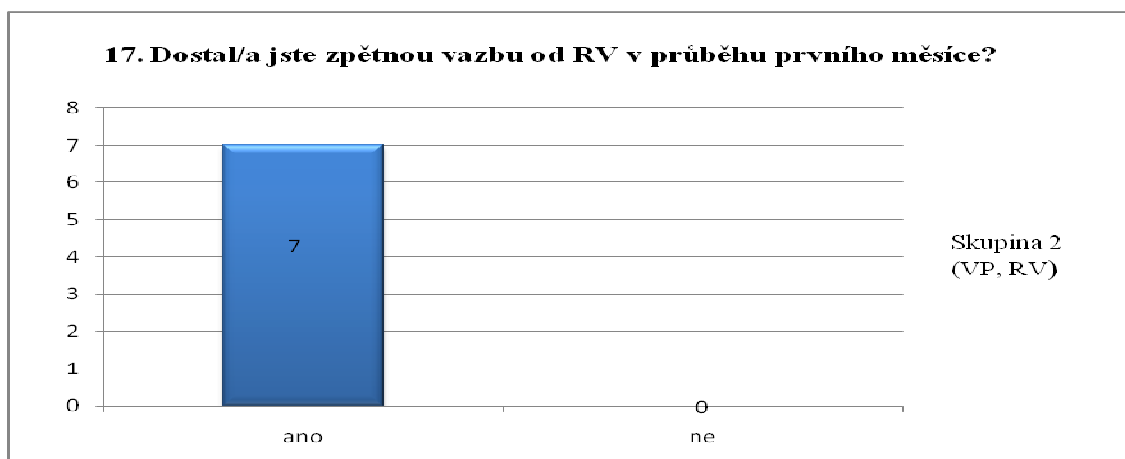
<sup>84</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 34: Dotazníkové šetření, otázka č. 17 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>85</sup>

Graf 35: Dotazníkové šetření, otázka č. 17 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>86</sup>

*V rámci grafů vyhodnocující otázku na zpětnou vazbu od RV v průběhu prvního měsíce jsou výsledky skupiny 1 v poměru 5 ku 91 v negativním smyslu. U skupiny 2 je výsledek opačný, zpětnou vazbu od RV dostalo sedm zaměstnanců ze sedmi.*

<sup>85</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

<sup>86</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

## **8 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT**

V této kapitole proběhne souhrnná analýza dat získaných z dotazníkového šetření. Informace získané kvantitativním výzkumem budou prezentovány dle přístupu participujících osob na procesu adaptace v rámci obou skupin výběrového vzorku. Dále proběhne interpretace jednotlivých výsledků výzkumu v návaznosti na efektivitu adaptačního procesu pro skupinu 1, která je z pohledu šetření nejčetnější a pokrývá tak pro společnost nejčetnější vzorek adaptace.

Důležitým aspektem této části práce bude také potvrzení či vyvrácení hypotéz, jež byly stanoveny na začátku práce.

Nová zjištění budou dále komparována s teoretickým východiskem a obecným přístupem k dané problematice.

Celkové poznatky budou v závěru kapitoly shrnuty.

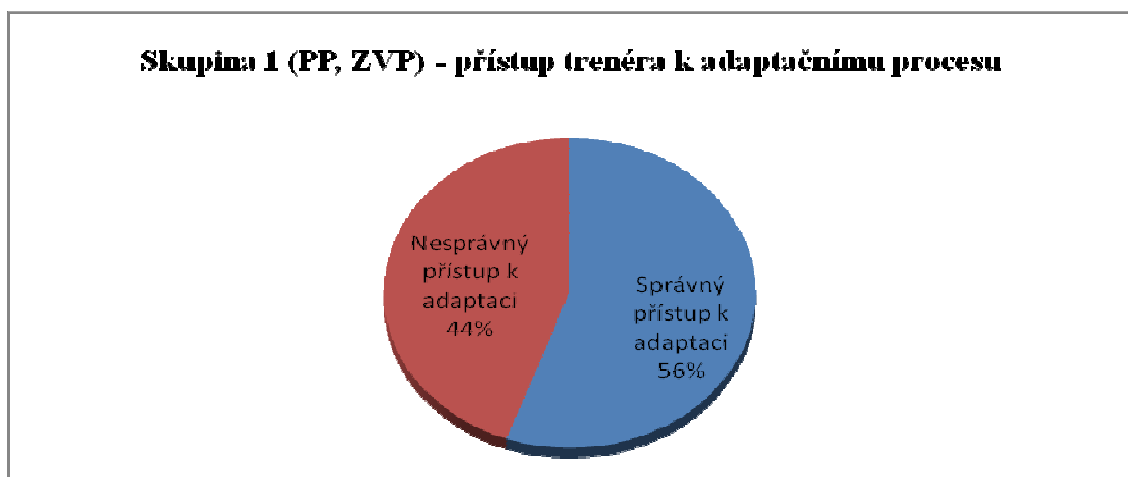
### **8.1 ANALÝZA PŘÍSTUPU PARTICIPUJÍCÍCH OSOB K ADAPTACI U SKUPIN 1 A 2**

Prezentace získaných dat proběhne na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno se 103 respondenty dne 1. 12. 2015. Tento výzkumný vzorek byl rozdělen na dvě skupiny. První skupina obsahovala 96 účastníků, kteří pracují ve společnosti na pozicích pokladní/prodavač(ka) a zástupce vedoucí(ho) prodejny. Druhá skupina byla složena pouze ze 7 účastníků, protože se jednalo o pozice manažerské, kterými jsou vedoucí prodejny a regionální vedoucí prodeje. Tato skupina obsahovala pouze malý vzorek, nicméně pro validitu a vypovídající hodnotu výzkumu byl postačující, neboť cílem bylo rozpoznat, zda je přístup participujících osob na adaptačním procesu rozdílný v případě zapracování nižších složek organizace a v případě vedoucích pracovníků.

Dotazníkové otázky, které přímo souvisí s prací a zodpovědností **trenéra** na prodejně, lze pojmout jako otázky č.: *1. Kolik hodin jste pracoval/a první den?; 3. Označil/a byste trenéra jako vhodnou osobu pro trénování?; 9. S plánem zapracování jste společně s trenérem pracoval/a pravidelně?; 10. Vysvětloval Vám trenér pracovní procesy tak, abyste tomu rozuměl/a?; 11. Ověřoval trenér Vaše teoretické znalosti v praxi?; 12. Dával Vám trenér zpětnou vazbu na Vaši práci?;*

Pokud vyhodnotíme tyto otázky z pohledu nastaveného adaptačního procesu společnosti, tedy z pohledu, zda pozice trenéra provádí svou úlohu v zapracování adekvátním způsobem, tak získáme tyto výsledky.

Graf 36: Vyhodnocení otázek č. 1, 3, 9, 10, 11 a 12 – skupina 1

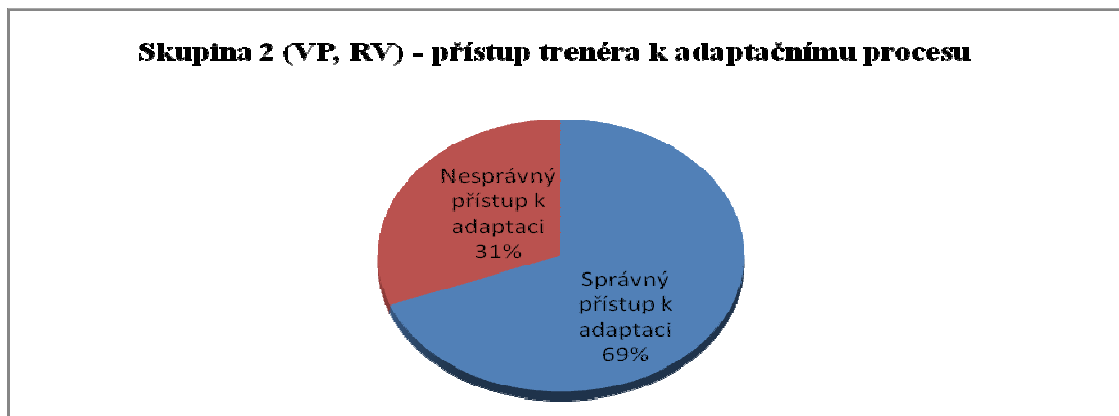


Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>87</sup>

<sup>87</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)



Graf 37: Vyhodnocení otázek č. 1, 3, 9, 10, 11 a 12 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>88</sup>

Z šetření jsou zřejmé dvě věci:

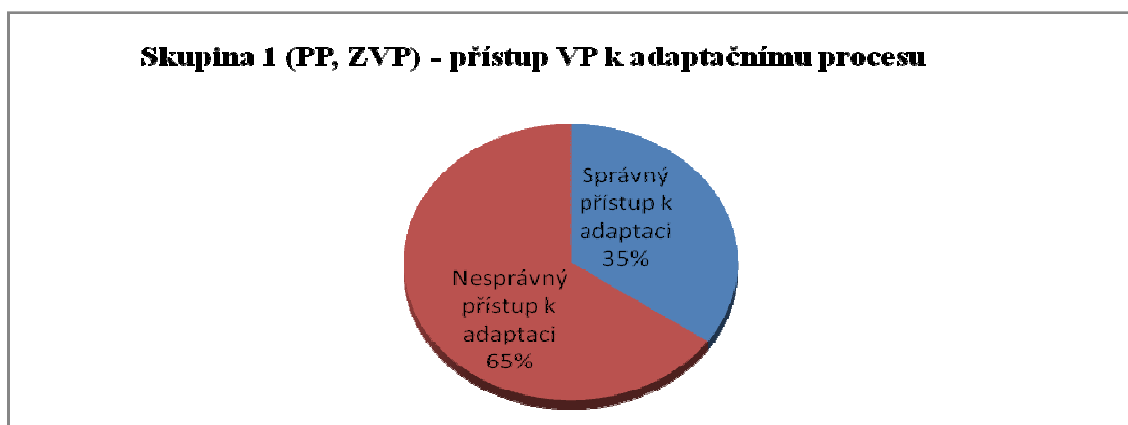
1. Přístup trenérů k práci není optimální, nicméně se relace výsledku pohybuje u skupiny 1 na 56%, což značí, že více jak polovina nových zaměstnanců hodnotí přístup a celkovou úlohu trenérů spíše kladně. Toto číslo není pro společnost nikterak pozitivní, ale značí to určitý potenciál v této roli adaptačního procesu.
2. Přístup trenérů k adaptaci nových vedoucích pracovníků je o 13% lepší než u pozic nižších. To značí, že manažerským pozicím je věnována větší péče. Nicméně ve srovnání s fluktuací 40% u pozic PP a 15% u manažerských pozic je to spíše reversní taktika.

Zbytek otázek je možno vnímat jako povinnost VP, ale stejně tak i povinnost RV, který by měl na celý proces koncepčně dohlížet. Přesto lze stanovit, které otázky se týkají více osoby VP, nežli osoby RV. Pokud bychom na celý proces adaptace na prodejně pohlíželi z komplexního hlediska, tak téměř všechny otázky by měly odpovědností spadat do pozice VP. Otázky, které jsou v kompetenci **VP**, lze pojmut jako otázky č.: 2. *Máte přiděleného trenéra?*; 4. *Proběhla první den na prodejně prohlídka prodejny s vedoucím pracovníkem?* 5. *Byly Vám první pracovní den na*

<sup>88</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

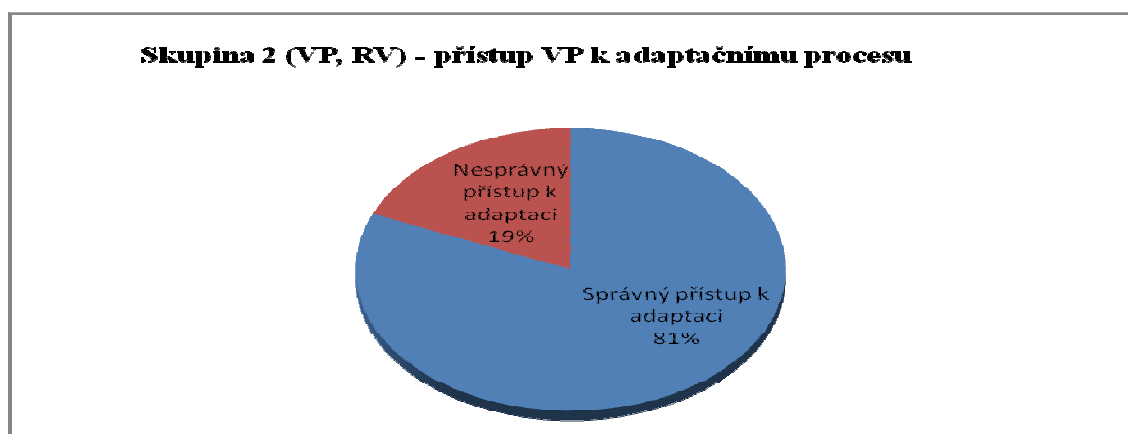
prodejně vysvětleny interní procesy (přestávky, pracovní plány, osobní nákupy, označení zboží ke spotřebě v zázemí...)?; 6. Měl/a jste na konci prvního pracovního dne na prodejně krátký pohovor s VP/RV?; 7. Kolik dní jste byl/a v prvních 14 dnech s Vaším trenérem na směně?; 8. Kolik lidí zapracovával trenér kromě Vás?; 13. Dával Vám VP pravidelně (min. 1x za týden) zpětnou vazbu na Vaši práci?; 14. Ověřoval si VP Vaše znalosti související s plánem zapracování?; 15. Jste spokojen/a s průběhem svého zapracování?; 16. Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti Potraviny?

Graf 38: Vyhodnocení otázek č. 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15 a 16 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>89</sup>

Graf 39: Vyhodnocení otázek č. 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15 a 16 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Na výše uvedené výsledky se lze nahlížet ze dvou rovin:

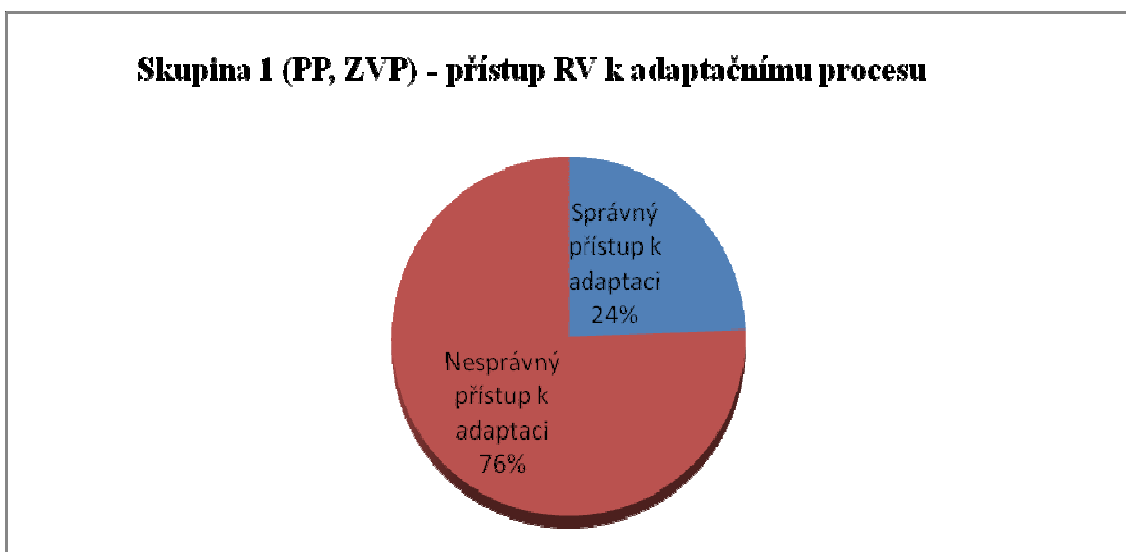
1. Dle vyhodnocení otázek, který se týká částečného či úplného zapojení vedoucího prodejny do adaptačního procesu skupiny 1 vyplývá, že VP na celkovém procesu participuje jen minimálně, anebo vůbec.
2. Výsledky zapojení vedoucích prodejen do procesu zapracování u skupiny č. 2 jsou diametrálně odlišné. Proces je dle respondentů vnímán přesně o 46% lépe než u pozic PP a ZVP. Z vyhodnocení vyplývá paradox, že na adaptaci manažerských pozic vynakládají větší úsilí, i když tito zaměstnanci s nimi na prodejně kooperovat nebudou.

Otázky, které lze vnímat jako zhodnocení **regionálního vedoucího** v přístupu a podílení se na procesu adaptace nových zaměstnanců na prodejně, jsou tyto: 4. *Proběhla první den na prodejně prohlídka prodejny s vedoucím pracovníkem?*; 6. *Měl/a jste na konci prvního pracovního dne na prodejně krátký pohovor s VP/RV?*; 15. *Jste spokojen/a s průběhem svého zapracování?*; 16. *Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti Potraviny?*; 17. *Dostal/a jste zpětnou vazbu od RV v průběhu prvního měsíce?*

---

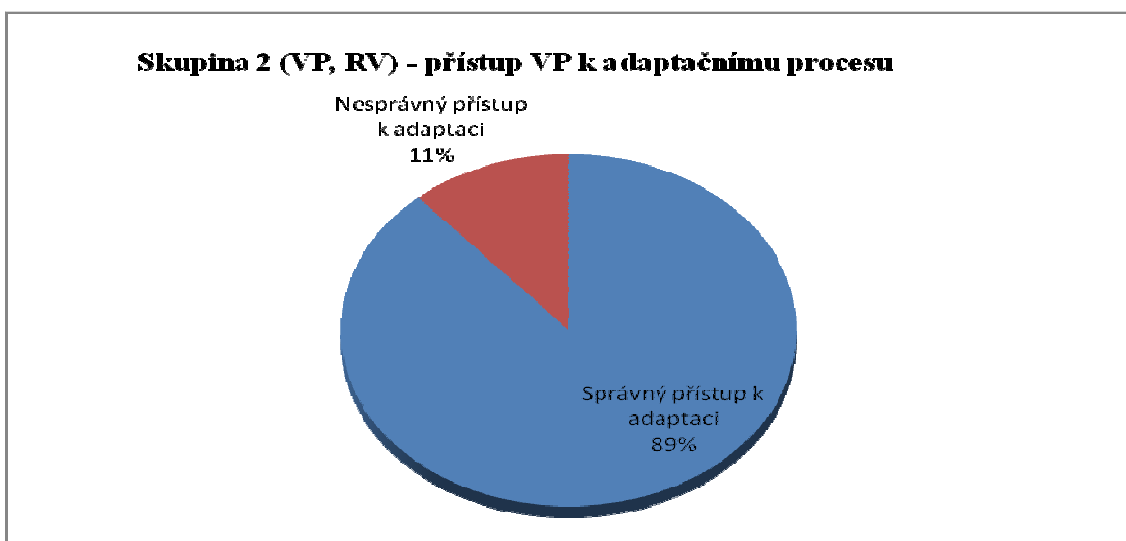
<sup>90</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

Graf 40: Vyhodnocení otázek č. 4, 6, 15, 16 a 17 – skupina 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>91</sup>

Graf 41: Vyhodnocení otázek č. 4, 6, 15, 16 a 17 – skupina 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2015 (vlastní šetření)<sup>92</sup>

Dle vyhodnocení jednotlivých otázek týkajících se zapojení RV do procesů zpracování plynou následující poznatky:

<sup>91</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

<sup>92</sup> Milan Javorský, 2015 (vlastní šetření)

1. Je zde opět patrný a shodný výsledek s VP v podobě přístupu k zapracování nemanžerských a manažerských pozic. V případě adaptace vedoucích pracovníků lze z grafu vyčíst, že zájem o tyto pozice, respektive zapojení RV do procesu, je o 65% vyšší než u skupiny 1.
2. Z grafu tedy vyplývá, že RV se nezapojuje do procesu adaptace nových zaměstnanců u skupiny 1, což značně ovlivňuje VP a dále také trenéry na prodejně. Celkový dohled nad procesy zapracování je zjevně nedostačující.

## 8.2 SPECIFIKACE NOVÝCH ZJIŠTĚNÍ – POTVRZENÍ NEBO VYVRÁCENÍ HYPOTÉZ

Důležitým aspektem bylo vyhodnocení přístupů k adaptaci u skupin 1 a 2. Ze získaných dat je zřejmé, že u adaptace vedoucích pracovníků je proces pojat více systematicky a zainteresovanost jednotlivých pracovníků participujících na adaptaci je výrazně vyšší. Nicméně se jedná o nízký počet nových zaměstnanců a důležitost celkového procesu je nutno zaměřit na největší procento nově nastoupivších spolupracovníků, které představují hlavně pozice pokladní/prodavač(ka). Specifikace nových zjištění je tak zaměřena na vyhodnocení dotazníku u skupiny 1.

Dle vyhodnocení jednotlivých otázek u skupiny 1 lze konstatovat tyto poznatky:

1. První den na prodejně noví zaměstnanci nepřekračují pracovní dobu – *správně*, první den je pro nováčka plný různorodých informací, které by neměly přesahovat rámec pracovní doby. V opačném případě to může znamenat porušení psychologické smlouvy a následné ukončení pracovního poměru.
2. Více jak 42% nových zaměstnanců nemělo přiděleného trenéra – *špatně*, eliminace určeného člověka pro zapracování potlačuje kvalitu zapracování a přináší záporný transfer naučených znalostí a dovedností.

3. Pouze 57% dotazovaných by označilo trenéra za správnou osobu pro zapracování – *špatně*, toto procento by mělo být výrazně vyšší. Poukazuje to na kvalitu vzdělávání v organizaci.
4. U 84% respondentů neproběhla první den na prodejně prostorová orientace – *špatně*, nový spolupracovník by měl od prvního dne znát prostorové uspořádání pracoviště z důvodu efektivní adaptace. Jedná se i o legislativní úkon (seznámení s pracovištěm)
5. Pouze necelým 20% dotazovaných byly vysvětleny první den na prodejně interní procesy (pracovní plány, osobní nákupy apod.) – *špatně*, předávání informací v prvních dnech nové práce je pro nového zaměstnance zásadní z důvodu eliminace chyb a potlačení procesu demotivace.
6. Téměř 92% nových zaměstnanců nebyla první den dána zpětná vazba od VP – *špatně*, proces zpětné vazby od vedoucího prodejny dává najevo zájem o nového zaměstnance, zvyšuje motivaci do dalších dní a podporuje tvorbu týmové spolupráce.
7. Jen 22% účastníků bylo na směně se svým trenérem v prvních 14-ti dnech více jak 6 krát – *špatně*, jedná se o nedostatečné procento, neboť trenér by měl v prvních 14-ti dnech mít stejné směny s trénovaným pro permanentní podávání zpětné vazby.
8. Téměř 70% dotazovaných bylo zapracováváno trenérem, který měl pouze jednoho nebo žádného dalšího zaměstnance ve fázi zapracování – *správně*, jedná se o vhodný přístup, neboť při větším počtu nových zaměstnanců na jednoho trenéra vzniká nedostatečný individuální přístup.
9. Přes 88% zaměstnanců nepoužívá společně s trenérem plán zapracování – *špatně*, plán zapracování slouží k systematické a plynulé adaptaci. Jeho nepoužívání vede k nedostatečnému pochopení všech procesů.

10. Přibližně 72% respondentům byly ze strany trenéra vysvětlovány pracovní procesy srozumitelným způsobem – *správně*, při nekvalitním předávání odborných informací nelze očekávat budoucí kvalitní znalosti trénovaného.
11. Necelých 63% dotazovaných odpovědělo, že jejich trenér neověřoval nabitě znalosti v praxi – *špatně*, korelace teoretických znalostí s těmi praktickými určuje celkovou efektivitu daného zaměstnance.
12. Pouze u 57% pracovníků docházelo ze strany trenéra ke zpětné vazbě novému zaměstnanci – *spíše špatně*, zpětná vazba by měla být pravidelná a nezanedbatelná, neboť definuje jak společnosti, tak novému zaměstnanci jasnou cestu, po které se má vydat.
13. Jen ve 28% případech poskytoval pravidelně (1x za týden) VP zpětnou vazbu novému zaměstnanci – *špatně*, jedná se o stejný prvek jako zpětná vazba na konci prvního dne. Zaměstnancem potřebuje vědět, jak si stojí v očích vedoucího. Zvyšuje se tím motivace a naopak.
14. U 79% dotazovaných neproběhlo ověřování dosažených znalostí ze strany VP – *špatně*, VP je zodpovědný za celkový proces adaptace, nikoli trenér. Jedná se o paradox, neboť VP jistě chce vytvářet kvalitní zaměstnance do svého týmu.
15. Přibližně 65% zaměstnanců není spokojena s průběhem zapracování – *špatně*, spokojenost zaměstnanců s adaptačním procesem je pro celkový průběh zapracování klíčová.
16. Přes 57% dotazovaných by doporučilo svému známému práci ve společnosti Potraviny – *neutrální*, z pohledu výsledků výzkumu se jedná o kladný jev, který je pravděpodobně podpořen přátelským klimatem pracoviště, nicméně z pohledu image organizace se jedná o jisté riziko do budoucnosti.
17. Pouze přes 5% respondentů obdrželo zpětnou vazbu v prvním měsíci od RV – *špatně*, RV jako zástupce liniového managementu by měl jít příkladem ostatním vedoucím pracovníkům.

### **Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz výzkumu:**

#### **Adaptační proces nových zaměstnanců neprobíhá systematicky, neboť:**

- V celkovém systému zapracování chybí prvky pravidelné zpětné vazby – **potvrzeno** – *pět z pěti otázek, které obsahovaly dotaz na zpětnou vazbu v průběhu zapracování, byly zodpovězeny v prospěch tvrzení.*
- Zapojení vedoucích pracovníků do adaptačního procesu není dostatečné - **potvrzeno** – *celkem 14x byly odpovědi na otázky týkající se kvality zapracování hodnoceny negativně. V otázkách, které se týkaly dílčího zapojení vedoucích pracovníků, bylo 11 odpovědí hodnoceno záporně.*
- Spokojenost zaměstnanců s průběhem adaptačního procesu je nedostačující – **potvrzeno** – *65% zaměstnanců není spokojeno s procesem zapracování.*
- Přístupy participujících osob na zapracování jsou rozdílné v případě adaptace vedoucích pozic – **potvrzeno** (*viz analýza přístupu participujících osob k adaptaci u skupin 1 a 2*). *Vedoucí pracovníci a zaměstnanci prodejen se více interesují v zapracování manažerských pozic.*

## **8.3 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU**

Hlavním cílem praktické části bylo provést kvantitativní výzkum adaptačního procesu ve společnosti Potraviny s.r.o. pomocí dotazníkového šetření. Tento dotazník byl vytvořen na základě SWOT analýzy současného adaptačního procesu v organizaci. Dílčím cílem praktické části byla analýza personálních činností liniového manažera v oblasti přijímání zaměstnanců a kooperace personálního řízení organizace a liniového managementu v rámci prosazování personálních koncepcí v praxi.

V oblasti dílčích personálních činností liniového manažera, které byly podrobeny analýze, vzešly tyto poznatky:



- V rámci spolupráce liniového managementu a personálního řízení organizace v oblasti prosazení koncepcí v praxi je nevhodně nastaven systém vyhodnocení a celkové kontroly obou zúčastněných, kde HR oddělení nevěnuje dostatečnou pozornost a podporu regionálním vedoucím a celkovému provozu. Tím vzniká celková neefektivita vynaloženého úsilí na vzdělávací akce.
- V oblasti přijímání zaměstnanců je často potlačována vhodná selekce potencionálních zaměstnanců díky nevhodně vedenému interview, které je často pouhou prosbou o nabídku pracovního místa.

Dotazníkové šetření adaptačního procesu poukázalo na tyto aspekty:

- Kvalita adaptačního procesu v mnoha ohledech postrádá systémové prvky podpory a kontroly ze strany vedoucích pracovníků a organizace. Tím je proces pouhým nastaveným prvkem, který nepřináší danou efektivitu pro organizaci.
- Přístup jednotlivých participujících osob na zapracování je rozdílný z pohledu zapracovávané pozice. U manažerských pozic je intenzita a kvalita procesu výrazně vyšší.

**Veškeré hypotézy byly v rámci kvantitativního výzkumu potvrzeny.**

## **8.4 DOPORUČENÍ PRO PRAXI**

Cílem dotazníkového šetření, které bylo provedeno ve společnosti Potraviny s.r.o., bylo zjistit, zda je adaptační proces pojat dostatečně systematicky, důvodem byla vysoká fluktuace v dané oblasti.

Vyhodnocení výsledků přineslo nové informace, které poukázaly na jistou nekonceptnost a nesystematičnost adaptačního procesu. Největší nedostatky poukazují na reaktivní přístup vedoucích pracovníků, kteří adaptační proces vnímají pouze

okrajově a danému procesu nevěnují dostatečnou pozornost, což vede k porušování Psychologické smlouvy a demotivaci nových zaměstnanců, kteří následně odcházejí. Na procesu adaptace participuje vícero osob – trenér, vedoucí směny, vedoucí prodejny a regionální manažer. Osoby, které se musí ve větší míře proaktivně o tento proces zajímat, jsou vedoucí prodejny a regionální manažer, neboť se jedná o vedoucí pracovníky, kteří musí jít příkladem ostatním zaměstnancům svým aktivním přístupem v rámci celého procesu, převážně v jeho rané fázi, která je z psychosociálního hlediska nejdůležitější.

Prvky, které je nutno více posílit, aby se proces stal efektivním, jsou zpětná vazba, kontrola, podpora a aktivní využívání adaptačních nástrojů, to vše napříč celým procesem. Energizace ostatních k používání těchto prvků také pozitivně ovlivní pracovní klima a dokáže zvyšovat potenciál a kvalitu zaměstnanců.

Linioví manažeři jsou odpovědní za praktickou efektivitu adaptačního procesu, který je na ně přenášen z personálního řízení. Nicméně tato oblast řízení je zodpovědná za systematické pojetí celého procesu včetně nastavení controllingu z důvodu existence přehledu o tom, zda má daný proces kýžený výsledek na globální úrovni. Z tohoto pohledu je doporučující využívat pravidelnou zpětnou vazbu, která zahrnuje zásadní oblasti zapracování. K tomuto účelu je možné využít dotazník, jenž autor vytvořil pro kvantitativní výzkum. Doporučení je dotazník nechat zaměstnance vyplnit po prvním měsíci, neboť první měsíc je pro zaměstnance zásadní. Dále je také důležité nechat dotazník vyplnit anonymně z důvodu objektivity informací. Vyhodnocení výsledků je nutné pravidelně zasílat na odpovědné vedoucí pracovník z důvodu zpětné vazby a eliminaci bariér zapracování.

Z výsledků také vyplývá, že v rámci zapracování manažerských pozic je přístup participujících osob značně aktivnější. Důvodem je pravděpodobně větší informační zájem středního managementu o průběhu adaptace. Tento fakt poukazuje na to, že při větší kontrole se zvyšuje i větší aktivita participujících osob a proces je pojat efektivněji. Toto tvrzení potvrzuje autorovo doporučení v předešlém bodě.

Dalším doporučením je nastavení milníků zapracování. Vždy je důležité vědět, jaká část adaptace by měla být za jakou dobu splněna, aby bylo zřejmé, zda se adaptace

odchyluje od původních cílů. Tyto milníky je nutné nastavit dle metody SMART. Milník adaptace lze pojmut jako aspekt, který v sobě zahrnuje kontrolu, zpětnou vazbu, určení dílčích cílů, řešení odchylek apod. Milníky musí být vždy úkolem vedoucích pracovníků.

Parciálním cílem této práce byla analýza dílčích činností regionálního vedoucího v oblasti přijímání zaměstnanců se zaměřením na pohovor o zaměstnání (interview) a spolupráce liniového managementu a personálního útvaru na implementaci personálních projektů v praxi. V návaznosti na analýzu daných procesů autor doporučuje v oblasti pohovoru volit otázky zaměřené na zjištění kompetencí daného uchazeče, protože současnost poukazuje na to, že proces je pojat pouze jako nutnost obsadit pozici, nežli potřebu přijmutí kvalifikovaného zaměstnance. V této oblasti autor doporučuje další vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti řízení pohovoru s uchazeči o zaměstnání se zaměřením na prodejní pozice.

Druhým analyzovaným procesem byla efektivní implementace personálních projektů na prodejnách, kde z analýzy vyplynulo, že jen pouhým aktem realizace vzdělávací aktivity není proces dokončen. Regionální vedoucí vnímají, že personální útvar vzdělávací aktivitu pojímá pouze teoreticky s malým záběrem v praktickém přínosu a možnostech efektivní implementace. V tomto ohledu autor doporučil provádět vzdělávací akce jako proces dvou faktorů. Prvním faktorem je vzdělávací akce, kde je důležité, aby bylo vše korelující s problematikou prodejen. Druhý faktor je implementační, který se vyznačuje rozklíčováním nových informací pro co nejefektivnější aplikaci v praxi. Proces je možno pojmut jako workshop za účasti personálního oddělení a regionálních vedoucích. Autor dále doporučuje zavést v organizaci Kirpatrickův čtyřúrovňový model evaluace s přizpůsobením na podmínky dané organizace.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout a poskytnout liniovému managementu společnosti Potraviny s.r.o. důležité praktické (explicitní) ale i mentální nástroje a doporučení k řízení lidských zdrojů, především v oblasti adaptačního procesu nových zaměstnanců, který je pro danou organizaci procesem, vykazujícím jistou rizikovost. Celkové výstupy práce byly cíleny převážně pro personální řízení organizace a liniové manažery. Práce měla přinést nové poznatky, které při vhodné implementaci pomohou zvýšit kvalitu a spokojenost nových zaměstnanců, a tím snížit fluktuaci organizace.

Práce přinesla důležité praktické poznatky, doporučení a nástroje v oblasti dílčích personálních činností liniového manažera a organizace v následujících oblastech.

V oblasti spolupráce HR oddělení a liniového managementu byl analyzován proces celkové spolupráce, ze kterého vyplynuly tyto poznatky pro praxi:

- Personální řízení organizace se musí ve větší míře soustředit na zvýšení míry validity aplikace systémově nastavených procesů v praxi, dle autorova návrhu v praktické části je možné toto pojmut jako dva faktory rozvoje vedoucích pracovníků, a to faktor **vzdělávací** a **implementační**.
- Další oblastí bylo analyzovat proces přijímání nových zaměstnanců, který je dle analýzy snahou RV přijmout pouze určitý pracovní zdroj bez ohledu na rostoucí fluktuaci a budoucí potřebu kvality zaměstnanců. Pro zvýšení efektivity pohovoru o zaměstnání (interview) autor navrhl **doplňující otázky**, jež by měly rozpoznat vhodnější uchazeče pro budoucí potřeby.

V oblasti adaptačního procesu, jenž byl předmětem empirického výzkumu, autor došel ke dvěma hlavními zjištění, že adaptační proces není dostatečně systematicky pojat, což vede k mnoha subjektivním pojetím daného procesu. Důvodem je slabý kontrolní mechanismus daného procesu jak ze strany vedoucích pracovníků, tak ze

strany organizace. A ke zjištění, že pojetí odpovědných účastníků podílejících se na procesu adaptace, je rozdílné z pohledu zpracovávané pozice.

Pro zefektivnění adaptačního procesu ve společnosti navrhuje autor tyto body:

- Autorem provedené výzkumné šetření lze použít jako podklad pro tvorbu školení vedoucích pracovníků v rámci zlepšení kvality adaptačního procesu s následnou implementací určitých opatření z nedostatků vyplývajících.
- V rámci kontroly a zpětné vazby je nutné adaptační plán doplnit o milníky zapracování, neboť z pohledu kvality může být proces pojat jako „rychloukvašení“, což způsobuje záporný transfer znalostí a dovedností. Tento transfer znamená, že zaměstnanci se naučí mnohé procesy nekvalitně a následně je těžké špatně naučené procesy odnaučit. Zaměstnanec v danou chvíli neví, že neví. Milníky značí časový harmonogram, tedy kdy je nutné dané oblasti umět teoreticky i prakticky a celý proces je v těchto dvou aspektech přezkoušen vedoucím pracovníkem s prvky zpětné vazby.
- Jako zpětnovazebný proces pro organizaci by autor doporučil využít navržený (popř. upravený) dotazník adaptace, který by pomohl více reagovat na adekvátní nedostatky v zapracování a systematicky na nich pracovat.
- V rámci provedeného výzkumu dvou skupin respondentů lze konstatovat, že proces adaptace lze pojmout ze strany participujících osob kvalitněji, postačí přistupovat ke skupině 1 jako ke skupině 2.

V rámci následného empirického a teoretického výzkumu autor doporučuje provést kvalitativní výzkum v oblasti vzdělávání manažerů v organizaci Potraviny s.r.o.

Závěrem by rád autor zdůraznil nutnost uvědomovat si, že zaměstnanci jsou obrovským kapitálem firmy a hodnota správným způsobem do nich vložená se mnohonásobně vrátí. Je nutné také konstatovat, že práce s lidským faktorem je činností, která nikdy nekončí, ale vždy se vyplácí.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. Lidé a změny. Praha: Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.

BARTOŠOVÁ, H.; BARTOŠ, J. Základy managementu. Praha: VŠRR, 2007.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Olomouc: Rubico, s. r.o., 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISSN 80-7175-010-7.

BURIÁNEK, J. Sociologie. Praha: Fortuna, 2008. ISBN: 978-80-7373-028-4.

HAVLÍK, R. Úvod do sociologie. Praha: Karolinum, 2010, 5. vydání. ISBN: 978-80-246-1385-7.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŘEZÁČ, J.: Moderní Management, Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009, 1. vydání. ISBN 978-80-251-1959-4.

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

ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova, 2003. ISBN: 80-246-0448-5.

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

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. Management, Základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita. Praha: ManagementPress, 2009, 2.vydání. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Časopisy:**

DESATERO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ. Moderní řízení, 2007, č. 7, s. 55, ISBN 0026-8720.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 10. vydání, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

RUSSELL-WALLING, E. Management 50 myšlenek, které musíte znát. Český Těšín: Slovart, s.r.o., 1. vydání, 2012. ISBN: 978-80-7391-605-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

<http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

<https://managementmania.com/cs/psychologicka-smlouva>

## SEZNAM ZKRATEK

LC – Logistické centrum

DL – die Dienstleistung (centrála)

RV – Regionální vedoucí

VP – Vedoucí prodejny

ZVP – Zástupce vedoucího prodejny

HR – Human Resources (lidské zdroje)

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb .....	36
Obrázek 2: Organizační struktura oblasti prodeje ve společnosti Potraviny.....	50
Obrázek 3: SWOT analýza adaptačního procesu ve společnosti potraviny .....	65
Obrázek 4: Dotazník procesu adaptace.....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personalistiky.....	17
Tabulka 2: Základní parametry získaného souboru.....	64

## Seznam grafů

Graf 1: Dotazování RV na komplexní spolupráci HR a liniového managementu při prosazení personálních projektů v praxi.....	54
Graf 2: Dotazníkové šetření, otázka č.1 – skupina 1.....	70
Graf 3: Dotazníkové šetření, otázka č.1 – skupina 2.....	70
Graf 4: Dotazníkové šetření, otázka č. 2 – skupina 1.....	71
Graf 5: Dotazníkové šetření, otázka č. 2 – skupina 2.....	71
Graf 6: Dotazníkové šetření, otázka č. 3 – skupina 1.....	72

Graf 7: Dotazníkové šetření, otázka č.3 – skupina 2.....	72
Graf 8: Dotazníkové šetření, otázka č. 4 – skupina 1.....	73
Graf 9: Dotazníkové šetření, otázka č. 4 – skupina 2.....	73
Graf 10: Dotazníkové šetření, otázka č. 5 – skupina 1.....	74
Graf 11: Dotazníkové šetření, otázka č.5 – skupina 2.....	74
Graf 12: Dotazníkové šetření, otázka č. 6 – skupina 1.....	75
Graf 13: Dotazníkové šetření, otázka č. 6 – skupina 2.....	75
Graf 14: Dotazníkové šetření, otázka č.7 – skupina 1.....	76
Graf 15: Dotazníkové šetření, otázka č.7 – skupina 2.....	76
Graf 16: Dotazníkové šetření, otázka č.8 – skupina 1.....	77
Graf 17: Dotazníkové šetření, otázka č.8 – skupina 2.....	77
Graf 18: Dotazníkové šetření, otázka č.9 – skupina 1.....	78
Graf 19: Dotazníkové šetření, otázka č.9 – skupina 2.....	78
Graf 20: Dotazníkové šetření, otázka č.10 – skupina 1.....	79
Graf 21: Dotazníkové šetření, otázka č.10 – skupina 2.....	79
Graf 22: Dotazníkové šetření, otázka č.11 – skupina 1.....	80
Graf 23: Dotazníkové šetření, otázka č.11 – skupina 2.....	80
Graf 24: Dotazníkové šetření, otázka č.12 – skupina 1.....	81
Graf 25: Dotazníkové šetření, otázka č.12 – skupina 2.....	81
Graf 26: Dotazníkové šetření, otázka č.13 – skupina 1.....	82
Graf 27: Dotazníkové šetření, otázka č.13 – skupina 2.....	82

Graf 28: Dotazníkové šetření, otázka č.14 – skupina 1.....	83
Graf 29: Dotazníkové šetření, otázka č.14 – skupina 2.....	83
Graf 30: Dotazníkové šetření, otázka č.15 – skupina 1.....	84
Graf 31: Dotazníkové šetření, otázka č.15 – skupina 2.....	84
Graf 32: Dotazníkové šetření, otázka č.16 – skupina 1.....	85
Graf 33: Dotazníkové šetření, otázka č.16 – skupina 2.....	85
Graf 34: Dotazníkové šetření, otázka č.17 – skupina 1.....	86
Graf 35: Dotazníkové šetření, otázka č.17 – skupina 2.....	86
Graf 36: Vyhodnocení otázek č. 1, 3, 9, 10, 11 a 12 – skupina 1.....	88
Graf 37: Vyhodnocení otázek č. 1, 3, 9, 10, 11 a 12 – skupina 2.....	89
Graf 38: Vyhodnocení otázek č. 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15 a 16 – skupina 1.....	90
Graf 39: Vyhodnocení otázek č. 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15 a 16 – skupina 2.....	90
Graf 40: Vyhodnocení otázek č. 4, 6, 15, 16 a 17 – skupina 1.....	92
Graf 41: Vyhodnocení otázek č. 4, 6, 15, 16 a 17 – skupina 2.....	92

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A – Struktura otázek dotazníku procesu adaptace .....</b>	<b>I</b>
--	----------

## **Příloha A – Struktura otázek dotazníku procesu adaptace**

1. Kolik hodin jste pracoval/a první den?
2. Máte přiděleného trenéra?
3. Označil/a byste trenéra jako vhodnou osobu pro trénování?
4. Proběhla první den na prodejně prohlídka prodejny s vedoucím pracovníkem?
5. Byly Vám první pracovní den na prodejně vysvětleny interní procesy (přestávky, pracovní plány, osobní nákupy, označení zboží ke spotřebě v zázemí...)?
6. Měl/a jste na konci prvního pracovního dne na prodejně krátký pohovor s VP/RV?
7. Kolik dní jste byl/a v prvních 14 dnech s Vaším trenérem na směně?
8. Kolik lidí zapracovával trenér kromě Vás?
9. S plánem zapracování jste společně s trenérem pracoval/a pravidelně?
10. Vysvětloval Vám trenér pracovní procesy tak, abyste tomu rozuměl/a?
11. Ověřoval trenér Vaše teoretické znalosti v praxi?
12. Dával Vám trenér zpětnou vazbu na Vaši práci?
13. Dával Vám VP pravidelně (min. 1x za týden) zpětnou vazbu na Vaši práci?
14. Ověřoval si VP Vaše znalosti související s plánem zapracování?
15. Jste spokojen/a s průběhem svého zapracování?
16. Doporučil/a byste svému známému práci ve společnosti Potraviný?
17. Dostal/a jste zpětnou vazbu od RV v průběhu prvního měsíce?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Milan Javorský**

**Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Participace liniových manažerů na dílčích personálních činnostech**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 93**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 15**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 2**

**Vedoucí práce: Ing. Ladislav Kožíšek**