

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené  
organizaci**

**Leona Hanzlová**

© 2022 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Leona Hanzlová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Recruitment of Employees and Adaptation in Selected Company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je v teoretické rovině vymezit problematiku vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Cílem praktické části diplomové práce je zhodnotit oblast vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci včetně navržení zlepšujících opatření.

### Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## Doporučený rozsah práce

60- 80

## Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků, řízení adaptace pracovníků

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

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

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

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

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2022

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za cenné rady, ochotu a pomoc při zpracovávání. Poděkování patří i mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali během celého studia. Zároveň bych ráda vyjádřila veliké díky společnosti Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. za poskytnutí veškerých potřebných informací, profesionální spolupráci a za možnost uskutečnění výzkumných šetření.

# Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Téma této diplomové práce je zaměřeno na procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to teoretických východisek a vlastní práce. První část se zabývá studiem odborné literatury jak českých, tak zahraničních autorů, pomocí nichž je nejprve popsána koncepce řízení lidských zdrojů a činnosti personalistů, a poté jednotlivé procesy vyhledávání, výběru a adaptace. Vlastní práce se věnuje zkoumání těchto procesů ve zvolené organizaci Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. Nejprve jsou získány informace z firemních dokumentů. Poté je uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti, který doplňuje a upřesňuje průběh procesů. Následně jsou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření provedeného se zaměstnanci společnosti. Díky němu je zobrazen i jejich pohled na vyhledávání, výběr a adaptaci. Zkoumání firemních dokumentů, rozhovor s personalistkou i dotazníkové šetření je také uskutečněno se sesterskou společností sídlící v zahraničí. Zjištěné výsledky jsou v následující části vyhodnoceny a porovnány. Na základě nich je poté navrženo možné zlepšení některého z procesů vyhledávání, výběru či adaptace.

**Klíčová slova:** Adaptace, adaptační proces, metody výběru, personální řízení, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, výběrové řízení, vyhledávání pracovníků

# **Recruitment of employees and adaptation in selected company**

## **Abstract**

The theme of this diploma thesis is focused on the processes of search, selection and adaptation of employees in the selected company. The work is divided into two main parts, called the theoretical basis and the practical part. The first part deals with the study of professional literature of Czech and foreign authors, which first describes the concept of human resources management and human resources activities, and then the individual processes of search, selection and adaptation. The practical part deals with the investigation of these processes in the selected company Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. At first, information is gets from company documents. After that, a semi-structured interview is conducted with the company's personnel officer, which completes and clarifies the processes. The following are the results of a questionnaire survey, which is provided to the company's employees. Thanks to it, their view on search, selection and adaptation is also displayed. Examination of company documents, an interview with a personnel officer and a questionnaire survey are also carried out with a sister foreign company. The obtained results are evaluated and compared in the following section. Based on them, a possible improvement of one of the search, selection or adaptation processes is then proposed.

**Keywords:** Adaptation, adaptation process, human resources management, personnel management, search of employees, selection methods, selection of employees, selection procedure



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Koncepce řízení lidských zdrojů .....	17
3.1.1 Hlavní cíle a úkoly řízení lidských zdrojů .....	19
3.1.2 Personální útvar .....	21
3.1.3 Činnosti personalistů.....	22
3.2 Vyhledávání pracovníků .....	23
3.2.1 Vymezení pracovní pozice.....	25
3.2.2 Definování požadavků na pracovníka.....	25
3.2.3 Stanovení požadovaných dokumentů .....	26
3.2.4 Metody využívané pro získávání pracovníků .....	27
3.3 Výběr pracovníků .....	29
3.3.1 Zásady výběru.....	29
3.3.2 Metody výběru.....	30
1.1.1 Posoupnost kroků při výběru .....	35
3.3.3 Výběr pracovníků a oznámení výsledků.....	36
3.4 Adaptace pracovníků .....	39
3.4.1 Adaptační proces a fáze adaptace .....	41
3.4.2 Nástroje adaptačního procesu .....	42
3.4.3 Posouzení adaptace pracovníků .....	43
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
4.1 Charakteristika zkoumaného subjektu.....	45
4.1.1 Organizační struktura divize Sealing Solutions.....	46
4.1.2 Historie organizace Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. ....	48
4.1.3 Organizační struktura a popis jednotlivých oddělení .....	48
4.1.4 Představení zahraniční sesterské organizace .....	51
4.2 Popis jednotlivých procesů z interní dokumentace v TSS Czech .....	51
4.3 Popis jednotlivých procesů z interní dokumentace sesterské organizace.....	53
4.4 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou zvolené organizace.....	57
4.5 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou sesterské organizace.....	61
4.6 Dotazníkové šetření se zaměstnanci zvolené organizace .....	65
4.6.1 Identifikační údaje .....	65
4.6.2 Oblast vyhledávání .....	68

4.6.3	Oblast výběru .....	72
4.6.4	Oblast adaptace .....	80
4.7	Dotazníkové šetření se zaměstnanci sesterské organizace .....	87
4.7.1	Identifikační údaje.....	87
4.7.2	Oblast vyhledávání.....	91
4.7.3	Oblast výběru .....	95
4.7.4	Oblast adaptace .....	103
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>110</b>
5.1	Srovnání interních dokumentů obou společností.....	110
5.2	Srovnání výsledků polostrukturovaných rozhovorů ve vazbě k výsledům získaných z dokumentů.....	111
5.3	Srovnání výsledků dotazníkových šetření ve vazbě k ostatním získaným výsledkům.....	114
5.4	Navrhované změny a doporučení .....	118
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>122</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>124</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>128</b>
8.1	Seznam obrázků.....	128
8.2	Seznam tabulek .....	131
	<b>Přílohy .....</b>	<b>133</b>

# 1 Úvod

Oblast lidských zdrojů je jednou z nejvýrazněji se rozvíjejících činností organizací, které se jí začínají více věnovat. Uvědomují si totiž, že se jedná o stejně důležitý faktor, jako je například kapitál, který silně ovlivňuje chod celé organizace. V některých podnicích se lze do dnes setkat s označením personální řízení, které bylo využíváno dříve. Důvodem je, že pojmenovávání zaměstnance jako lidský zdroj, považují za nevhodné. V literatuře je však již běžně používáno označení lidské zdroje a řízení lidských zdrojů. Tato oblast nezahrnuje pouze odměňování pracovníků, sepisování pracovních smluv, vytváření motivačních systémů nebo propouštění. Důležitými procesy, které oblast lidských zdrojů velice ovlivňují, a které mají na starost personální pracovníci, jsou vyhledávání, výběr a adaptace.

Vyhledávání neboli získávání nových zaměstnanců je počáteční etapou celkového procesu zaplnění volné pracovní pozice. Před zveřejněním inzerátu s informacemi o hledané pozici je potřeba velice pečlivě uskutečnit mnoho kroků. Nejprve je důležité vymezit pracovní pozici, poté definovat požadavky na nového zaměstnance a stanovit požadované dokumenty. Následně je potřeba, aby si společnost určila, jakým způsobem bude pracovníka vyhledávat, zda využije interní zdroje, či rozešle inzeráty do novin nebo využije služeb specializovaných personálních agentur. Jak také uvádí Koubek (2011) „*Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici*“. Proto je potřeba věnovat velkou pozornost již samotnému začátku celého procesu.

Druhým důležitým krokem je výběr nového zaměstnance. Protože se jedná o nejvíce časově náročnou část, přenechávají ji některé společnosti již zmíněným personálním agenturám. Některé si naopak nechají připravit takzvaný předvýběr na základě dřívějších požadavků, a poté sami vyberou finálního pracovníka. Jakým způsobem proces výběru probíhá, jaké metody budou využity pro ověření znalostí a schopností, a jaký způsob bude použit pro vyhodnocení výsledků, je také potřeba definovat. To vše má vliv na to, jakého pracovníka bude mít společnost ve svém kolektivu. Pokud chce být podnik kvalitní a prosperující je potřeba i tomuto kroku věnovat velkou pozornost.

Podepsáním pracovní smlouvy a nastoupením nového pracovníka na pracoviště proces zaplnění volné pracovní pozice nekončí. Na to však často společnosti nemyslí a adaptaci, neboli začlenění, zařazení či zaučení nového zaměstnance, nemají propracovanou. Přitom díky dobře připravenému adaptačnímu programu je společnost schopna dosáhnout optimálního pracovního výkonu v co nejkratším čase a s co nejlépe možným využitím finančních zdrojů. V případě, že je adaptační plán připraven správně a využívá i zpětných vazeb nadřízených pracovníků, může také přispívat k motivaci nového pracovníka. Tím také ke snižování fluktuace, což je pro každou organizaci velice důležité. Právě ti dlouhodobí zaměstnanci s potřebným zaučením a získanými zkušenostmi přispívají ke kvalitně odvedené práci a k výnosnosti celé společnosti.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit a charakterizovat proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v organizaci Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. a následně charakterizovat postup jednotlivých procesů i u sesterské organizace s místem působení v zahraničí. Na základě teoretických východisek zpracovaných za pomoci prostudování odborné literatury a zjištěných výsledků provést porovnání a v případě objevení nedostatků navrhnout opatření, která by společnost mohla využít pro zlepšení těchto procesů.

Dílčí cíle diplomové práce jsou stanoveny následovně:

- Vypracovat teoretická východiska za pomoci odborné literatury, která se vztahuje k procesům vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků.
- Představit a charakterizovat zvolenou organizaci Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o.
- Charakterizovat náplň práce personálního útvaru a současný průběh procesů vyhledávání, výběru a adaptace ve zvolené organizaci.
- Charakterizovat současný průběh shodných procesů u sesterské organizace.
- Sestavit, realizovat a následně vyhodnotit osobní rozhovor s personalistkou TSS Czech s.r.o.
- Sestavit, realizovat a následně vyhodnotit osobní rozhovor s personalistkou zahraniční sesterské organizace.
- Zpracovat, realizovat a vyhodnotit dotazníkové šetření poskytnuté zaměstnancům TSS Czech s.r.o.
- Zpracovat, realizovat a vyhodnotit dotazníkové šetření poskytnuté zaměstnancům zahraniční sesterské organizace.
- Zhodnotit a porovnat získané výsledky.
- Vytvořit návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci.

## 2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Pro zpracování teoretické části byla nejprve shromážděna odborná literatura jak česká, tak i zahraniční. Jejím obsahem jsou oblasti zabývající se personálním řízením, procesem vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Následně bylo provedeno studium získané literatury a zhotovení literární rešerše za pomoci syntézy. V jednotlivých kapitolách bylo nejprve popsáno co všechno personální řízení obsahuje, co je personální útvar a jaké činnosti musejí personalisté vykonávat. Následně byl charakterizován proces vyhledávání nových pracovníků. Dále také metody a postupy využívané pro výběr pracovníků, a nakonec byl představen proces adaptace a nástroje, které jsou během něj využívány. Použité zdroje byly náležitě citovány a jejich souhrn je uveden v seznamu literatury na konci této práce. Zpracování literární rešerše probíhalo v období od června 2021 do listopadu 2021.

Druhá část práce, tedy praktická, se zabývala vlastním výzkumem. V úvodní kapitole byla nejprve představena a charakterizována skupina Sealing Solutions z pohledu její historie a organizační struktury, do které zvolená organizace patří. Následně byla představena zvolená organizace Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o., která byla v další části práce uváděna převážně pod zkráceným označením TSS Czech. Poté byla představena i sesterská společnost, která umožnila porovnání zkoumaných procesů. Vybrána byla taková, v níž je větší počet zaměstnanců, a to proto, že strategický plán zvolené organizace zahrnuje zvyšování pracovníků a rozšiřování společnosti. Vzhledem k firemní politice nebyl však uváděn její název, ale bylo využíváno označení TSS XXX. Následující část byla zpracována za pomoci prozkoumání firemní dokumentace a také kvantitativního a kvalitativního výzkumu, prostřednictvím nichž byla získána primární a sekundární data. Ta umožnila zhodnotit a porovnat současný postup vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve společnosti TSS Czech se sesterskou společností. Protože je firemním jazykem angličtina, jsou veškeré dokumenty v tomto jazyce, a tak byly přeloženy do češtiny. Komunikace se zahraniční společností byla rovněž uskutečněna v angličtině, a vše bylo následně přeloženo. Prozkoumání dokumentace proběhlo v prosinci 2021.

Pro kvalitativní výzkum byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který byl uskutečněn s personalistkou zvolené organizace a s personalistkou sesterské společnosti v zahraničí. Probíhal dle předem připravených otázek a navazujících doplňujících otázek. Jeho cílem bylo zjistit potřebné informace o současném fungování procesu vyhledávání, výběru

a adaptace. Oba rozhovory se uskutečnily v lednu 2022. S personalistkou zvolené organizace proběhl osobně přímo v prostorách firmy na základě předem dohodnuté schůzky. S personalistkou zahraniční společnosti byl uskutečněn videohovor prostřednictvím aplikace Microsoft Teams. Protože probíhal v anglickém jazyce, byly odpovědi pro lepší srozumitelnost přeloženy do češtiny. Pokládání otázky jsou k nahlédnutí v přílohách diplomové práce.

Pro získání doplňujících informací a zhodnocení současného stavu zkoumaných procesů z pohledu zaměstnanců byl využit kvantitativní výzkum. Konkrétně dotazníkové šetření, které bylo poskytnuto jak zaměstnancům organizace TSS Czech, tak zaměstnancům sesterské zahraniční společnosti. Jeho cílem bylo získat odpovědi na otázky týkající se toho, proč se chtěli ucházet o pozici v této společnosti, jak se o ní dozvěděli, jak probíhal přijímací pohovor a také jak byla organizovaná finální adaptace. Vytvoření dotazníkového šetření v předkládané práci vycházelo z postupů Kozla (2011). Bylo provedeno anonymně, což pomohlo k otevřenějším a pravdivějším odpovědím, protože se zaměstnanci nemuseli obávat budoucího negativního dopadu. K vytvoření byla využita aplikace Google Forms, což znamená, že dotazník byl přístupný na internetu pomocí odkazu, který byl zaměstnancům zaslán prostřednictvím firemního e-mailu za pomoci personalistek. Na vyplnění měli jeden týden, poté byl sběr odpovědí uzavřen. Samotný dotazník nebyl časově omezený, takže odpověď na konkrétní otázku si mohl jedinec pečlivě promyslet. Skládal se z pěti částí. První obsahovala krátký text, který zahrnoval představení studentky, popis provázanosti dotazníku a diplomové práce, informace k vyplňování a časové náročnosti a samozřejmě poděkování. Druhá část se věnovala procesu vyhledávání, třetí procesu výběru a čtvrtá procesu adaptace. Pátá část obsahovala identifikační údaje, které byly záměrně situovány na konec, aby dotazovaný nejprve pochopil, co dotazník zkoumá, čímž byla získána větší důvěra pro uvedení osobních informací. Struktura dotazníku a pokládání otázky byly pro obě společnosti stejné. Důvodem byla, z dokumentů a rozhovorů, zjištěná podobnost zkoumaných procesů, a tak se otázky daly aplikovat na obě organizace. Pro sesterskou byly však přeloženy do anglického jazyka. Pro vyhodnocení byly uvedeny v jazyce českém. Konkrétní přehled všech položených otázek je rovněž k nahlédnutí v přílohách diplomové práce.

Skupinu oslovených respondentů ve zvolené organizaci představovali všichni zaměstnanci. Dotazník byl poskytnut 25 pracovníkům a odpověď byla zaslána od 24

pracovníků, což znamená, že návratnost byla 96 %. V sesterské společnosti byl dotazník zaslán také všem pracovníkům. Celkem jich tam pracuje 56 a počet zaslaných odpovědí byl 51. Návratnost dotazníku tedy byla 91,07 %. Kvantitativní výzkum proběhl v lednu a únoru 2022.

Identifikované personální činnosti z interních dokumentů obou organizací byly konfrontovány a byly shledány shody a rozdíly. Na základě zjištěných výsledků provedených šetření v obou zemích a informací z literární rešerše byly dále navrženy změny a doporučení pro zlepšení zkoumané oblasti. Vytvoření adaptačního plánu na konkrétní pozici Účetní bylo provedeno za pomoci informací poskytnutých personální pracovníci zvolené organizace. Vyhodnocení a návrh změn byl proveden v březnu 2022.



### 3 Teoretická východiska

Tato kapitola diplomové práce je souhrnem teoretických informací vztahujících se k tématu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků, které jsou potřeba k lepšímu porozumění vlastnímu výzkumu představenému v kapitole Vlastní práce. V první části se věnuje historickému vývoji termínu řízení lidských zdrojů a personalistům, kteří s lidskými zdroji pracují. V následujících částech popisuje proces vyhledávání pracovníků včetně určených požadavků a využívaných metod, postup jejich výběru, a nakonec proces adaptace společně s jeho fázemi a využívanými nástroji.

#### 3.1 Koncepte řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů není prvním ani jediným, který byl kdy využíván. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012) koncepte personální práce prošla v průběhu dvacátého století zajímavým vývojem, během něhož se používaný název značně změnil. Nejdříve se hovořilo o personální administrativě, poté o personálním řízení, a nakonec se dospělo k označení řízení lidských zdrojů. S tímto vývojem souhlasí i Koubek (2012) a dodává, že jednotlivé vývojové fáze či koncepte jsou obvykle nahrazovány obecnějšími termíny, jako personalistika či personální práce, bez ohledu na to, o kterou z nich se zrovna jedná. Zároveň uvádí, že bývají často zaměňovány a považovány za synonyma. V odborné literatuře jsou ale značně rozlišovány. Armstrong a Taylor (2015) se shodují jen se dvěma fázemi, a dokonce zařazují jednu navíc. Na počátku dvacátého století využívají pojem péče o pracovníky, který byl následně nahrazen řízením práce. Ve čtyřicátých letech byl nahrazen personálním řízením a poté zkoumaným termínem řízení lidských zdrojů.

První fází byla již zmíněná personální administrativa. Kocianová (2012) ji také pojmenovává jako personální správu, znázorňující personální práci jako aktivitu. Ta je definována legislativou a obsahuje činnosti vztahující se k zaměstnávání pracovníků, získávání, ukládání a zpracovávání personálních informací a jejich poskytování řídicím orgánům. Personalisté mají tedy odpovědnost především jen za administrativní práci. Dvořáková a kol. (2012) doplňuje, že dalším úkolem je uzavírání smluv, poskytování prvotních školení a vedení mzdového účetnictví využívané pro účely zdravotního a sociálního zabezpečení, a také pro odvádění daní a vykazování dokumentů statistickým úřadům. Jak uvádí Koubek (2012), tato fáze připisuje personální práci výhradně pomocnou a pasivní úlohu. Do dnešní doby je však stále v některých organizacích využívána. Jedná

se o takové společnosti, které mají centralizovanější formu řízení, jsou autoritativnější a nemají vysoký stupeň dělby pravomocí.

Další fází, jak ji nazývá většina autorů, je personální řízení. Kocianová (2010) tuto vývojovou etapu zařazuje přibližně od čtyřicátých let dvacátého století a definuje ji jako soubor činností, které jsou uskutečňovány nad rámec nutné administrativy. Personální práce začíná mít rozpracované metody, u personálních pracovníků je zvyšována jejich odbornost a rozvíjejí se personální útvary. Celkově tedy nabývá na významu a důležitosti. Dvořáková a kol. (2012) ve své knize souhlasí s myšlenkou, že začíná být uznávána aktivní role personálních pracovníků a jejich útvarů. Navzdory tomu uvádí, že fáze personálního řízení se začala objevovat až od druhé poloviny šedesátých let. Dále také dodává, že byla využívána převážně u velkých společnostech s větším počtem řídicích stupňů, s rozsáhlou dělbou práce a s rozměrnou organizační strukturou. S obdobím, kdy se začalo objevovat personální řízení, které uvádí Kocianová, souhlasí i Koubek (2012) a doplňuje, že jedním z hlavních důvodů, proč se začalo o personální činnosti a zaměstnancích přemýšlet jinak, byla expanze a eliminace konkurence. Majitelé společností si začali uvědomovat, že jejich konkurenční výhodou může být i správně vybraný, vytvořený, zajištěný a motivovaný kolektiv pracovníků. Obecněji řečeno, že zdrojem konkurenceschopnosti může být takřka neomezený zdroj a tím je lidská pracovní síla. Tu definuje Bláha (2013) jako sílu, při níž je pracující člověk považován za jeden ze základních faktorů práce. Lidé jsou nastaveni na práci, plnění povinností a výkon. Do činností dávají své znalosti, dovednosti, schopnosti, energii a úsilí.

Nejnovější fází je řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga a Taylora (2015) se poprvé objevilo až v osmdesátých letech minulého století a za zakladatele jsou považováni dva američtí teoretikové – Charles Fombrun a Michael Beer. Řízení lidských zdrojů nahradilo přístup k řízení lidí, který rozpracoval Elton Mayo na základě teorie o lidských vztazích. Livian a Pražská (1997) říkají, že předchozí označení personální řízení je ale stále v některých zemích používáno. Někteří ho silně preferují a jiní dokonce označují za jediný možný přijatelný. Jedním z několika důvodů, které uvádí Armstrong a Taylor (2015), je označení člověka za zdroj. Takovéto pojmenování působí jako by ostatní výrobní faktory byly to samé, co lidé a snižuje to jejich hodnotu na úroveň materiálu, peněz či techniky. Výraz lidské zdroje je však podle Dvořákové a kol. (2012) aplikován s úmyslem zdůraznit zvyšující se vzácnost daného výrobního faktoru a upozornit na potřebu věnovat mu zvýšenou pozornost oproti ostatním faktorům. Největší váhu lidským zdrojům přisuzuje ve svém díle

rovněž Duda (2008), protože bez jejich pomoci by nebylo možné uvést do pohybu ostatní zdroje.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 44) „*Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“.

Podle Kocianové (2010) se jedná o manažersky orientovaný přístup k řízení lidí, který je strategický a vnitřně propojený. Oblast řídí vrcholový management a nese za něj i odpovědnost. Personální strategie je propojena se strategií celé organizace a klade důraz na flexibilitu pracovníků, utváření pracovních týmů a jejich vzájemnou spolupráci. Dvořáková a kol. (2012) dodává, že se řízení lidských zdrojů začíná orientovat na dlouhodobý horizont a zakládá se užší spolupráce mezi manažery a personálním útvarem, v jehož pravomocích je široká péče o lidské zdroje. Dle Kocianové (2012) se personalisté také stávají poradci vedoucích pracovníků, zodpovídají za kvalitu všech procesů a jejich rozmístění, a rozsah personálního útvaru odpovídá potřebám a požadavkům zákazníků.

### **3.1.1 Hlavní cíle a úkoly řízení lidských zdrojů**

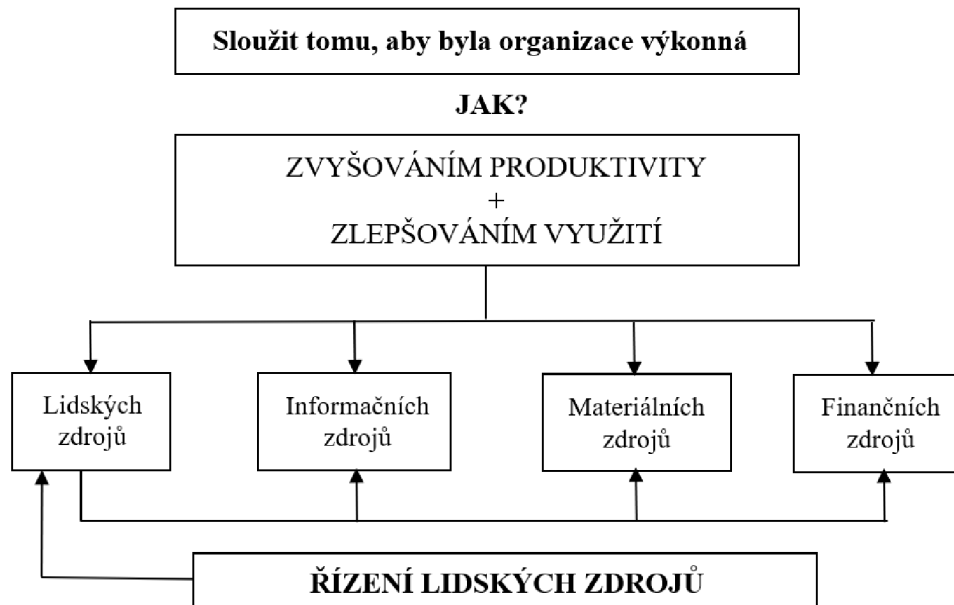
Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů řadí Armstrong a Taylor (2015):

- Podporu nabývání stanovených strategických cílů společnosti za pomoci sestavení a využívání strategie lidských zdrojů.
- Vytváření vzájemné důvěry mezi manažery a zaměstnanci, a snaha o vytvoření vzájemných kladných vztahů.
- Dosahování vysokého výkonu za pomoci rozvoje kultury.
- Získávání kvalifikovaných, talentovaných a věrných zaměstnanců.
- Udržování morálního přístupu při řízení lidí.

Kocianová (2012) uvádí jako cíl zajištění kvantitativního aspektu lidských zdrojů a jejich následného kvalitativního aspektu. Mezi kvantitativní řadí množství, formální kvalifikaci a věkové a profesní uspořádání. Motivaci, výkonnost, oddanost, kreativitu a souznění s cíli společnosti řadí naopak do těch kvalitativních.

Schéma, které je uvedeno na následující straně, zobrazuje obecný úkol řízení lidských zdrojů ve vztahu k ostatním zdrojům společnosti.

**Obrázek 1 - Znáznornění obecného úkolu řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Koubek (2012)

Pro přesnější charakteristiku úkolů, na které se zaměřuje řízení lidských zdrojů, definuje Koubek (2012) pět hlavních bodů:

- Vytvoření harmonie mezi počtem pracovních míst a zaměstnanců v organizaci tak, aby v každém okamžiku mělo dané pracovní místo správného pracovníka s požadovanými schopnostmi.
- Využívání pracovních sil co nejvhodnějším způsobem ve vztahu k pracovní době a kvalitaci zaměstnanců.
- Snaha o utváření dobrých pracovních týmů, vzájemných mezilidských vztahů, a především efektivních stylů vedení lidí.
- Neustálé zkvalitňování pracovních podmínek, zavedení vzdělávacího systému a uspokojování jak materiálních, tak sociálních potřeb zaměstnanců.
- Respektování platných zákonů z oblasti lidských práv a zaměstnávání lidí.

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012), jednotlivé cíle a úkoly řízení lidských zdrojů naplňují personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru, což je jedna z organizačních jednotek vytvořená právě k těmto činnostem. Podrobnější popis tohoto útvaru, funkce a činnosti personalistů jsou uvedeny v následujících kapitolách.

### 3.1.2 Personální útvar

Ideální podoba a uspořádání personálního útvaru dle Bláhy (2013) neexistuje. Zda se plněním personální práce bude zabývat pouze jeden personalista, anebo bude vytvořen personální útvar záleží na mnoha faktorech, jako je velikost organizace, její struktura nebo styl vedení. Nejčastěji využívaným měřítkem, zda útvar založit nebo ne, je počet zaměstnanců. Stejného názoru jsou i Armstrong a Taylor (2015). Dodávají, že ale neexistuje žádná norma, která by určovala počet personalistů na počet zaměstnanců. To znamená, že vytvoření personálního útvaru je pouze na samotné organizaci.

Útvar je dle Koubka (2012) převážně odpovědný za to, že v organizaci budou probíhat a správně fungovat veškeré personální činnosti. To však nedefinuje, že všechny musejí být tímto útvarem prováděny. Spolupracovat mohou i jiná oddělení, nebo dokonce jiné společnosti. V takovém případě se tomu říká outsourcing. Na druhou stranu Dvořáková a kol. (2012) dodává, že postavení personálního útvaru a rozsah prováděných aktivit vyjadřuje, jaké postavení má vedoucí pracovník a jaký význam mu přisuzuje vrcholový management.

Jak již bylo uvedeno, součástí personálního útvaru jsou personalisté. Ti organizacím pomáhají v oblastech plánování, získávání, výběru, odměňování, řízení, motivování a vzdělávání zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015). Šikýř (2014) popisuje jejich práci obecněji a říká, že provádějí administrativní, koncepční, metodické, poradenské a analytické činnosti. Proto, aby je mohli provádět správně a efektivně, jsou i na samotné personalisty kladeny různé požadavky a nároky. Kocianová (2010) je shrnuje do šesti skupin. Za prvé musejí mít značnou znalost organizace a její kultury. To znamená mít povědomí o její konkurenci, klíčových činnostech a procesech a znát podnikovou strategii. Za druhé je potřeba mít strategické schopnosti, aby mohli přispívat ke strategii celé organizace a vytvářet strategické, logické a funkční plány v případě nečekaných situací. Za třetí musejí svou činností podporovat a zdokonalovat efektivnost celé společnosti. Za čtvrté je potřeba, aby byli komunikativní a neustále prováděli se zaměstnanci interní rozhovory a objevovali možné problémy. Za páté je nutné, aby rychle a pružně reagovali na žádosti o personální službu, radu či pomoc. A za šesté je třeba, aby byli ochotni se neustále vzdělávat a zdokonalovat.

### 3.1.3 Činnosti personalistů

Proto, aby byly naplňovány veškeré cíle a úkoly řízení lidských zdrojů, vykonávají personalisté několik hlavních činností a tím také přispívají k naplňování cílů celé organizace (Dvořáková a kol., 2012). Bláha (2013) rovněž dodává, že činnosti musejí mít takovou formu, aby tvořily hodnotu a produkovaly výsledky. Zároveň je třeba, aby byly propojeny nejen mezi sebou, ale také s potřebami vnitřních i vnějších zákazníků.

V literatuře lze nalézt několik názorů s různým výčtem činností, které personalisté provádějí. Jedním z autorů je také Koubek (2012), který uvádí následující:

- **Formulace a analýza pracovních míst** – vymezení pracovních úkolů a s nimi spojených kompetencí a pravomocí, na základě nich vytvoření pracovního místa, vytvoření charakteristiky tohoto místa a její neustálá aktualizace.
- **Personální plánování** – Vytváření plánu potřebných pracovníků pro danou organizaci a plánu jejich personálního rozvoje.
- **Získávání, výběr a přijímání nových pracovníků** – publikace informací o hledaných pracovních pozicích, zpracovávání formulářů, definování požadovaných dokumentů, jejich sběr a analýza, uskutečňování přijímacích pohovorů, výběr nového pracovníka, vyjednávání podmínek, přijetí, následné uvedení na pracoviště a tak dále.
- **Hodnocení pracovníků** – příprava metod hodnocení, hodnotících formulářů, časového plánu, vyhodnocování a uskladňování dokumentů.
- **Rozmístění nových pracovníků, adaptace a ukončování pracovních poměrů** – uvádění zaměstnanců na konkrétní pracoviště, zajištění postupné adaptace, přerazování na jiné pozice, povyšování, uvádění do důchodu, propouštění.
- **Odměňování pracovníků** – poskytování zaměstnaneckých výhod, benefitů a dalších motivačních prostředků.
- **Vzdělávání pracovníků** – určování potřebných školení, vytváření plánu pro vzdělávání, vyhodnocování nově získaných vědomostí.
- **Vztahy na pracovišti** – vytváření příležitostí pro komunikaci mezi vedením organizace a zástupci zaměstnanců, vytváření a archivace zápisů z těchto jednání, zpracovávání výstupů z jednání, shromažďování a vyřizování zaměstnaneckých stížností, usměrňování konfliktů a jejich řešení.

- **Péče o pracovníky** – zajišťování školení bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti, kontrola plnění ochranných opatření, obstarávání ochranných pomůcek, vylepšování pracovního prostředí, poskytování aktivit pro volný čas.
- **Informační systém pro personalisty** – vytváření, zpracovávání, uchovávání a analýza dat vztahujících se k pracovním místům, pracovníkům, jejich mzdám, sociálním a zdravotním oblastem, sledování personálních činností ve společnosti a také vnějších okolností, které tuto oblast ovlivňují.
- **Průzkum trhu práce** – zkoumání eventuálních zdrojů nových pracovníků na základě provádění analýzy statistických výstupů o demografickém vývoji, nabídky a poptávky pracovních sil a konkurenčních nabídek.
- **Zdravotní péče o pracovníky** – dodržování zdravotního programu nastaveného organizací, zasílání na pravidelné prohlídky, zajišťování léčby a rehabilitace v případě pracovního úrazu.
- **Činnosti zaměřené na způsob zpracovávání informací** – vytváření metodických postupů získávání různých informací, nastavení matematických a statistických systémů pro personální práci a vytváření harmonogramů personálních činností.
- **Dodržování zákonů z oblasti zaměstnávání pracovníků** – nekompromisní dodržování stanovených zákonů vztahujících se k zaměstnávání, odměňování, propouštění, či diskriminaci zaměstnanců.

Třemi z uvedených činností, které personalisté vykonávají, jsou i vyhledávání, výběr a následná adaptace. Kocianová (2010) je popisuje jako klíčové, protože utvářejí budoucí tvář celé organizace, a proto budou v následujících kapitolách popsány podrobněji.

### 3.2 Vyhledávání pracovníků

Jak uvádí Šikýř (2012), vyhledávání nových zaměstnanců je prvotní etapou celkového postupu obsazování volných pracovních pozic, při které se organizace snaží v co nejkratším čase a s co nejmenšími náklady oslovit a upoutat co největší množství vhodných kandidátů. Podstatou je zahájit komunikaci mezi potenciálním uchazečem a organizací s cílem poskytnout hledaným zaměstnancům informace o dané možnosti, o podmínkách výkonu práce a požadavcích. S jeho názorem souhlasí i Koubek (2011), který dodává, že se jedná

o jednu z nejdůležitějších činností personalistů, protože rozhoduje o počtu a hlavně kvalitě pracovníků vykonávajících v budoucnu potřebnou práci.

Organizace nemusejí vyhledávat nové pracovníky pouze z vnějšího prostředí. Bláha a kol. (2005) ve své knize popisují, že existuje několik typů vyhledávání pracovníků, a to na základě využitých zdrojů. Buďto lze využít již zmíněné vnější zdroje nebo také vnitřní zdroje, anebo dokonce kombinaci obou. V případě, že jsou využity zdroje v rámci organizace, hovoří se o vnitřním náboru, neboli vnitřním vyhledávání. To znamená, že se zaměstnanci pohybují z jedné pracovní pozice na jinou. Výhodou pak může být pozitivní dopad na morálku a motivaci zaměstnanců. Také se volné místo naplní za mnohem kratší dobu. Zároveň není potřeba vynakládat velké finance a návratnost investice do pracovníků může být větší. Na druhou stranu to s sebou nese i určité nevýhody. Do společnosti se nedostanou nové názory a přístupy. Důležitá místa bývají obsazována stávajícími pracovníky jen proto, že zde pracují už dlouho, a zároveň pokus o získání určitého místa může mezi spolupracovníky vyvolávat nepřiměřenou rivalitu. Koubek (2012) mezi výhody řadí také to, že zaměstnanec mnohem lépe organizaci zná, a naopak organizace zná lépe jeho silné a slabé stránky. Za nevýhodu pak považuje navíc i situaci, kdy je pracovník neustále povyšován.

V případě, že je použito vnějších zdrojů, využívají se dle Šikýře (2012) nezaměstnaní z trhu práce, absolventi škol, zaměstnanci z jiných společností, ženy v domácnosti, studenti či důchodci. Za výhody u zaměstnávání těchto osob považují Bláha a kol. (2005) přínos nových názorů, pohledů a idejí. Dále také to, že nový zaměstnanec může přijít s jinými zkušenostmi a vědomostmi, za které by jinak zaměstnavatel musel zaplatit a poslat současného pracovníka na určitá školení. Další velikou výhodou je samozřejmě široká možnost výběru z celého trhu práce. Naopak jako nevýhody uvádějí převážně vysoké náklady vynaložené na získávání. Je potřeba zaplatit manažery, specialisty nebo agentury, kteří poptávané jedince hledají. Dále je nutné vzít v potaz mnohem delší dobu potřebnou na výběr a adaptaci. Koubek (2012) mezi výhody řadí právě i to, že je možné snadněji a levněji získat pracovníka s kvalifikací a zkušenostmi, které jsou zrovna potřebné. Nevýhodou je dle něj náročnost přilákání a kontaktování uchazeče, a také možnost vzniku konfliktů a nepříjemných situací mezi organizací a pracovníkem, který se cítil dostatečně kvalifikovaný na povýšení a vykonávání dané pozice.



### 3.2.1 Vymezení pracovní pozice

Dle Vajnera (2007) je vymezení, či popis pracovní pozice základním kamenem personálního řízení. Dokonce, pokud chce organizace určit ideální profil uchazeče, je naprosto nutný. Je potřeba se ale vyvarovat tomu, aby nebyl příliš složitý, protože se nejedná o detailní analýzu pracovního místa. Bláha a kol. (2005) ale dodávají, že pokud taková analýza existuje, určitě je dobré ji využít a při tvorbě popisu z ní čerpat. Koubek (2011) souhlasí s tím, že s podrobnou analýzou je značně složité pracovat a je potřeba rozhodnout, které charakteristiky popisu jsou důležité a poskytnou uchazečům co nejvýstižnější představu o hledané pracovní pozici.

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize také říkají, že popis určuje i celkový účel pracovního místa, vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a oznamuje, co bude vyžadováno za výsledky. Je doplněn informacemi o platebním ohodnocení, zaměstnaneckých benefitech či pracovní době. Dále také požadavcích, které musí pracovník plnit, jako je místo výkonu práce, nutnost cestování nebo náročnější pracovní rozvrh. Koubek (2011) také definoval pět základních bodů, na které by se nemělo zapomenout. Za prvé je potřeba napsat název pracovního místa. Za druhé vyjmenovat hlavní druhy vykonávaných úkolů a zdůraznit, za co je jedinec odpovědný. Za třetí uvést místo výkonu. Za čtvrté jaké jsou možnosti vzdělávání a výcviku při zaměstnání. A za páté platební podmínky, pracovní prostředí a pracovní podmínky, v čemž se mimo jiné s Armstrongem a Taylorem shoduje. Podle Bláhy a kol. (2005) úkoly, které pracovníci budou vykonávat, a které jsou si podobné, je dobré seskupit do skupin a k nim následně přiřadit požadované znalosti a dovednosti, kterými se bude zabývat následující kapitola.

### 3.2.2 Definování požadavků na pracovníka

Při vytváření ideálního profilu uchazeče je dle Vajnera (2007) bráno v potaz široké množství požadavků a nároků. Nejedná se pouze o kvalifikaci a zkušenosti, ale také ochotu cestovat, dojíždět na místo pracoviště nebo se i vzdělávat. Seznam zkoumaných požadavků, například dle Armstronga a Taylora (2015), obsahuje následující body:

- **Dovednosti a schopnosti** – co musí být pracovník schopen dělat, aby mohl provádět veškeré činnosti.
- **Odbornou přípravu a výcvik** – vzdělání, školení či výcvik, které by nový zaměstnanec měl mít.

- **Praxi** – zkušenosti a znalosti z oboru umožňující předpovídat úspěšné vykonávání náplně práce.
- **Schopnosti v chování** – požadované chování, potřebné ke zdárnému plnění pracovní náplně. Jednotlivé schopnosti je potřeba definovat pro každou pozici zvlášť. Zároveň by měly korespondovat s hodnotami a postavením společnosti, aby uchazeč vyhovoval její kultuře.
- **Specifické požadavky** – souhrn takových požadavků, které budou na uchazeče kladeny v určitých oblastech. Může se jednat o vyvíjení nových produktů, vyhledávání nových odběratelů, zlepšování produktivity a prodeje nebo zavádění nových systémů.
- **Vědomosti** – potřebné k výkonu práce.
- **Zvláštní požadavky** – bez kterých není možné práci vykonávat. V případě, že se neustále mění místo výkonu, je potřeba zajistit, aby s tím uchazeč souhlasil. To samé, pokud je potřeba hodně cestovat, nebo za prací dojíždět do jiného města.

Koubek (2012) uvádí, že je vhodné si jednotlivé požadavky zařadit do určité skupiny, která s výběrem pomůže. Jednou z nich jsou požadavky nezbytné. Z těchto nemůže organizace slevit a tvoří podmínku pro přijetí nového pracovníka. Druhou jsou požadavky žádoucí, které sice nejsou nezbytně nutné, ale jejich existence pomáhá dosahovat dobrých výkonů. Pokud je to nutné, lze je doplnit školením či výcvikem. Další skupinu tvoří požadavky vítané, které také nejsou podmínkou pro přijetí, ale zvyšují využitelnost zaměstnance a tvoří ho tak pro společnost atraktivnějším. Poslední jsou požadavky okrajové. Ty nejsou nutné a jejich zajištění je možné jiným způsobem.

### 3.2.3 Stanovení požadovaných dokumentů

Obsahem požadovaných dokumentů od uchazečů o zaměstnání jsou dle Šikýře (2016) důležité údaje o jejich způsobilosti vykonávat nabízenou práci. Ty umožňují personalistům určit předběžný výběr vhodných uchazečů či dokonce toho nejvhodnějšího. Které dokumenty organizace zvolí a bude je požadovat, popisuje Koubek (2012) jako krok, jenž by mohl v budoucnu značně ovlivnit fázi výběru, protože na nich závisí to, jak budou získané informace spolehlivé, podrobné a relevantní. Mezi nejčastější řadí životopis, osobní dotazník, dokumenty o praxi a vzdělání, reference z předchozího zaměstnání, lékařské dokumenty o zdravotním stavu, výpis z rejstříku trestů a průvodní dopis, ve kterém uchazeč

objasňuje, proč má o pozici zájem. Šikýř (2012) se s některými dokumenty shoduje, jiné neuvádí anebo dodává další. Dle něj je nejdůležitější životopis, žádost o zaměstnání, pracovní posudky, reference, osobní dotazník a kopie vysvědčení, certifikátů a diplomů. Protože životopis a dotazník může vyvolávat určité nejasnosti, bude jim v následující části věnována větší pozornost.

### **Životopis**

Dle Dvořákové a kol. (2012) životopis svědčí o profesním a osobním vývoji uchazeče. Předpokládá se, že bude stručný, jasný, systematický, přehledný a logický. Pro personalisty má vyšší vypovídající hodnotu než osobní dotazník a umožňuje jim porovnávat údaje s podobnými informacemi v ostatních dokumentech. Šikýř (2016) doplňuje, že se pravděpodobně jedná o nejčastěji žádaný dokument. Při zpracovávání bývají nejvíce využívány tři typy životopisů, kterými jsou dle Koubka (2012) životopis volný, strukturovaný a polostrukturovaný. Dvořáková a kol. (2012) považuje strukturovaný za nejdůležitější, protože je dnes v organizacích preferovaný. Na levé straně se většinou nachází oblast, v níž jsou časové údaje. Pravá strana obsahuje události, týkající se konkrétního data. Dále jsou do samostatných odstavců umístěny osobní údaje, dosažená vzdělání či praxe, a to od nejnovějších událostí k těm nejstarším. Výhodou pro zaměstnavatele je stručnost, na kterou kladou veliký důraz.

### **Dotazník**

Jak uvádí Koubek (2012), využívání dotazníků pro získávání potřebných informací je velice rozšířené, dokonce se v podstatě stalo pravidlem. V zahraničí si většinou organizace připravují dotazník vlastní, nebo si ho nechávají od externích společností navrhnout. I u nás se začíná tvorba dotazníků na míru více využívat. Předností je dle Dvořákové a kol. (2012) to, že jsou od uchazečů získávány odpovědi přesně na určité otázky, které potřebuje organizace zjistit. Duchoň (2008) popisuje dotazník jako přehled informací o zkušenostech uchazeče, jeho vzdělání, a ostatních doplňujících údajích. Koubek (2011) dotazník dále rozděluje na dvě formy. První je jednoduchý a využívá holá fakta. Od uchazeče jsou získány jednoznačné odpovědi na přesně položené otázky. Druhou formou je dotazník otevřený, dovolující uchazečům podrobněji rozepsat některé informace, názory či postoje.

#### **3.2.4 Metody využívané pro získávání pracovníků**

Metody pro získávání zaměstnanců popisuje Šikýř (2012) jako charakteristický postup přilákání a oslovení možných uchazečů, přičemž jejich volba je závislá na mnoha

okolnostech. Dle Armstronga a Taylora (2015) je nejprve důležité určit, ze kterých zdrojů bude zaměstnanec vybrán. V případě, že ve společnosti nejsou vhodné vnitřní zdroje, budou osloveni uchazeči zvenčí. Kocianová (2010) uvádí, že vliv na volbu metody pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů mají převážně dostupné finanční zdroje a čas, který je společnost ochotna vynaložit. Koubek (2012), Armstrong a Taylor (2015) a Kocianová (2010) se na většině využívaných metod shodují a mezi nejčastěji využívané řadí:

- **Doporučení od vlastního zaměstnance** – pasivní metoda získávání, při které současný zaměstnanec doporučí na hledanou pozici možného uchazeče. Pro tuto metodu je však potřeba, aby v organizaci existovaly informace pro pracovníky o hledaných pozicích a jejich požadavcích.
- **Vlastní nabídky od uchazečů** – organizacím s dobrou pověstí a zajímavou pracovní příležitostí odesílají uchazeči nabídky sami.
- **Přímé oslovení jedince** – v případě, že má společnost vyhlédnutého pracovníka, o kterého by měla zájem, může ho oslovit sama.
- **Letáky** – rozdáváné na různých akcích či vkládané do poštovních schránek jsou další metodou, kterou se může podařit oslovit nové uchazeče.
- **Vývěsky** – levná a nenáročná metoda využívající zveřejňování informací o pracovní pozici pomocí plakátů v organizaci nebo mimo ni.
- **Inzerce v komunikačních médiích** – pravděpodobně nejrozšířenější metoda pro získávání nových zaměstnanců, a to především v tiskovinách, rozhlasu či televizi.
- **Spolupráce s odbory** – u společností s dobře organizovanou a dlouho trvající odborovou tradicí je využíváno i jejich širokých vztahů pro spojení s možnými uchazeči.
- **Spolupráce se vzdělávacími instituty** – také široce využívaná metoda, při níž je organizace v přímém spojení se školou, či jiným vzdělávacím zařízením a zajišťuje si tak po absolvování nástup mladých zaměstnanců.
- **Spolupráce s vědeckými společnostmi a odborníky** – tato metoda není hojně využívána, ale v případě potřeby vysoce kvalifikovaných a vzdělaných pracovníků je více než vhodná.
- **Spolupráce s úřady práce** – neznamená jen poskytování pracovních nabídek uchazečům, ale také poskytování nabídky uchazečů organizaci.

- **Služby komerčních zprostředkovatelů** – využití specializovaných firem, které nabízejí nejen získání nových pracovníků, ale také výběr možných uchazečů, které si následně organizace pozve a vybere toho nejvhodnějšího.
- **Inzerování na internetu** – zveřejnění inzerátu na vlastních internetových stránkách, rozeslání nabídky práce na specializované pracovní stránky či rozeslání na řadu e-mailových adres.

### 3.3 Výběr pracovníků

V případě, že byl proveden předcházející krok, následuje navazující personální činnost. Tou je výběr pracovníků. Pokud byl proces vyhledávání uskutečněn správně a úspěšně, získává společnost dostatečné množství uchazečů na hledanou pozici, kteří splňují stanovené požadavky. Proto, jak dále Foot a Hook (2002) popisují, je úkolem této činnosti vybrat z představeného souboru možných pracovníků toho nejvhodnějšího. Podle Dvořákové a kol. (2012) je hlavním cílem určení a výběr takových jedinců, kteří budou nejen splňovat určitou kvalifikaci, ale také budou výkonní, budou u společnosti chtít pracovat po dobu, která je od nich očekávána a nebudou počínat tak, aby snižovali výkonnost a kvalitu práce. Koubek (2012) ještě dodává, že by to měl být takový jedinec, který bude uznávat hodnoty nejen společnosti jako celku, ale také skupiny, ve které bude například pracovat a zároveň v ní bude přispívat k udržování příznivých mezilidských vztahů.

V průběhu výběru je dle Bláhy a kol. (2005) potřeba shromáždit co největší množství potřebných informací o uchazečích, co nejlépe je odhadnout, predikovat budoucí pracovní výkon, uspořádat a ohodnotit získané informace a sdělit výsledky kandidátům na hledanou pracovní pozici.

#### 3.3.1 Zásady výběru

Během celé činnosti výběru nových pracovníků by měly být podle Šikýře (2012) dodržovány určité zásady, které jsou předpokladem pro dosažení náležité kvality celého procesu ve společnosti a zároveň pro vytváření dobré pověsti zaměstnavatele mezi budoucími případnými uchazeči. První zásadou je sdělování přesných, pravdivých, srozumitelných a úplných informací o hledané pozici, jejích požadavcích, podmínkách a povaze. Podle další zásady mají být uchazeči posuzováni dle nezbytných nároků na výkon dané práce, a to na základě právních předpisů a vlastních potřeb. Jako poslední zásadu uvádí, že uchazeč o zaměstnání nesmí být diskriminován. Tudiž zaměstnavatel nemá brát v úvahu

jakékoli osobní sympatie, příbuzenské či přátelské vztahy, náboženská vyznání, příslušnost k určité politické straně nebo pohlaví. Pokud se ale nejedná o oprávněnou výjimku.

Koubek (2012) ve své knize uvádí všechny výše zmíněné zásady, ale přidává k nim ještě několik dalších. Jednou z nich je, že by společnost neměla zapomínat na to, že výběr zaměstnance je záležitostí dvou stran a uchazeč je tedy rovnocenným partnerem. Kromě již zmíněného zákazu poskytování klamavých informací by neměl plýtvat jeho časem, způsobovat mu osobní problémy, či ho nechávat dlouho v nejistotě. Další zásadou je považování veškerých poskytnutých informací za důvěrné. Proto by neměly být poskytovány komukoli jinému, a v případě neúspěchu u výběrového řízení by mělo dojít k jejich navrácení. Jako další zásadu uvádí, že je potřeba mít na paměti, aby při výběru nebyla použita pouze jedna metoda, ale je třeba uplatnit jejich kombinaci, aby bylo dosaženo komplexnějšího výsledku. Dále je dle něj také důležité, aby výběr použitých metod byl pro uchazeče přijatelný a nedotýkal se jejich důstojnosti a lidských práv. Za důležitou zásadu také považuje, aby osoby provádějící proces výběru byly kvalifikované, důkladně připravené a znalé celé problematiky. Nakonec uvádí jednu z nejdůležitějších zásad. Organizace by neměly opomenout osobní pohovor s uchazečem, protože ho považuje za jednu z rozhodujících metod.

### **3.3.2 Metody výběru**

Jak uvádí Koubek (2011), metod výběru uchazečů o zaměstnání je celá řada. Některé jsou dle jeho názoru vhodné spíše pro dělníky, jiné naopak pro nedělnické profese, a některé jsou univerzálnější a lze je využít ve vztahu k různým zaměstnáním. Bělohlávek (2016) dodává, že nejčastěji využívanými metodami je rozhovor a osobnostní dotazník. I přesto, že existuje celá řada dalších, přistupuje se k nim méně často. Na základě soupisu metod uvedených v jeho knize byl sestaven následující seznam.

#### **Osobní dotazník**

Dle Kocianové (2010) poskytuje podstatné informace o uchazečích. Může být využit v průběhu předvýběru pracovníků, ale i při samotném výběru. Obvykle obsahuje identifikační údaje, dosažené vzdělání, jazykové znalosti, další odborná vzdělání, schopnosti a dovednosti. Bělohlávek (2016) dodává, že se zde mohou objevit i takové informace, podle kterých bude organizace rozlišovat uchazeče na vhodné či nevhodné. V České republice se v minulosti používal celostátní dotazník, který nerozlišoval obsah ani povahu pracovní pozice. V současné době se však používají dotazníky diferencované, upravené pro

konkrétní skupiny zaměstnání a zaměstnavatelé si je vytvářejí sami (Koubek, 2012). Hroník (1999) také dodává, že je možné využít rozsáhlejšího dotazníku v případě, že chce organizace nastavit „motivační bariéru“. Pokud jeho délka uchazeče neodradí a vyplní dotazník až do konce, splní kritérium testující jeho motivovanost a odhodlanost.

### **Rozhovor**

Dle Koubka (2012) ho lze také nazývat výběrovým pohovorem. Potvrzuje tím již zmíněnou informaci, že se jedná o nejpoužívanější a zároveň nejvhodnější metodu výběru pracovníků. Kromě všeobecného cíle – posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, uvádí další tři hlavní cíle rozhovorů. Prvním je získání doplňkových a hlubších informací, ověření informací sdělených v písemných dokumentech, zjištění pracovních cílů a očekávání. Druhým je poskytnutí podrobnějších informací uchazeči o dané organizaci, o práci v ní a podrobném popsání pracovní náplně obsazované pozice tak, aby získal realistickou představu. Třetím cílem je posouzení osobnosti uchazeče, které může být mnohem průkaznějším než získané informace například z testu osobnosti. Vajner (2007) také doplňuje, proč je důležité použít a dopředu si připravit osnovu k danému rozhovoru. Nejen že zvyšuje účinnost získaných informací, ale také výkon, a zároveň vytváří snazší podmínky pro všechny účastníky. Dále také vytváří profesionálnější vzhled nejen společnosti, ale i personalisty, který rozhovor může řídit. Sestavení struktury by dle něj mělo být následující:

- Přivítání uchazeče.
- Představení personalisty.
- Vzbuzení přátelské atmosféry.
- Objasnění průběhu pohovoru.
- Samotný pohovor.
  - Představení pracovní zkušenosti uchazeče.
  - Modelové situace.
  - Předložení představy uchazeče o nabízené pozici.
- Představení a vysvětlení nabízené pozice.
- Otázky uchazeče.
- Závěr a ukončení pohovoru.

V případě, že pohovor probíhá před více člennou komisí, může dojít až k rozpačitém situacím, a proto Bělohávek (2017) doporučuje dopředu se domluvit, kdo položí konkrétní otázku, a kdo se bude zabývat danou částí pohovoru. V jiném případě je možné zvolit předsedu, který bude celý rozhovor řídit a jednotlivé členy komise bude vyzývat k dotazům.

## **Testy schopností**

Cílem testů schopností je zjistit, co člověk dokáže. Bělohlávek (2016) k nim řadí testy inteligence, pozornosti, kreativity, paměti, rekreačního času nebo psychomotorického tempa. Kocianová (2010) uvádí, že se mohou nazývat také jako výkonové testy a slouží k eliminaci subjektivních chyb ze strany psychologa. Pro vyhodnocení jsou stanoveny normy, díky kterým lze srovnávat uchazeče s průměrem, případně určit hodnotu nadprůměrnou či podprůměrnou. Kromě již zmíněných testů přidává ještě test tvořivosti a technického porozumění. Koubek (2012) a Foot a Hook (2002) naopak testy schopností řadí na stejnou úroveň jako ostatní zmíněné testy a jako pojem nadřazený využívají psychologické testy či testy pracovní způsobilosti. V tom, že hodnotí určité dovednosti a schopnosti uchazečů, se shodují.

## **Odborné testy**

Pomáhají zjišťovat teoretické znalosti z různých oborů, které jsou pro výkon práce nutné – právo, ekonomika, strojírenství (Bělohlávek, 2016).

## **Testy osobnosti**

Účelem testů osobnosti je dle Dvořákové a kol. (2012) zjistit, zda uchazeč o zaměstnání neskrývá nějaký riskantní faktor, který by se mohl negativně projevit během výkonu práce. Dle Koubka (2012) je jejich úkolem ukázat jednotlivé stránky osobnosti možného budoucího zaměstnance, primární rysy jeho povahy, zda se jedná o introverta či extroverta, nebo zdali je emotivní či racionální. Bělohlávek (2016) dále uvádí, že nejsou zkoumány pouze vlastnosti uchazeče, tedy jaký je, ale také jeho motivace, tedy co chce a čeho chce dosáhnout. Z pohledu zaměstnavatele jsou důležitými vlastnostmi odpovědnost, osobní vyrovnanost, otevřenost zkušenostem, empatie nebo průbojnost. Zároveň ale dodává, že je žádoucí, aby testy osobnosti byly doplněny rozhovorem, který získané poznatky ověří.

Vitaud (2021) má na testy osobnosti jiný názor. Podle ní by měly sloužit pouze jako zdroj rozptýlení, anebo jako jedna možnost pro prozkoumání některých koutů vlastní osobnosti. Neměly by být využívány u výběrových pohovorů, protože ochromují skutečnost a mají nesmírné důsledky pro uchazeče. Ve svém článku uvádí pět důvodů, proč dle ní nejsou vhodné. Za první byly vytvořeny k jiným účelům, což potvrzují vědecké práce, ve kterých se prokázalo, že výsledky osobnostních testů vůbec nesouvisí s pracovním výkonem. Za druhé vedou k diskriminacím, protože testy vycházejí z norem, ve kterých je požadován jakýsi „obvyklý“ uchazeč, převážně heterosexuální bílý muž. Za třetí jsou pracovní pozice



přiřazovány převážně extrovertům i přesto, že to na pracovní výkon nemá vliv. Za čtvrté upozorňuje na to, že ani samotní uchazeči již nejsou tak hloupí a umí při testech podvádět. Vědí, které otázky by se mohly objevit, která odpověď je pro zaměstnavatele přijatelnější, a tak záměrně lžou. A za páté říká, že hledání jednoho typu osobnosti pro jeden typ práce je přežitkem minulosti.

### **Projektivní testy**

Projektivní nebo také projekční testy, jak uvádí Kocianová (2010), představují situaci, kdy je uchazeč poučen, co je od něj vyžadováno, ale není mu řečeno, jak přesně reagovat, aby test splnil dle očekávání. Bělohlávek (2016) podrobněji uvádí, že se jedná o testy zjišťující neurčitým způsobem skryté sklony osobnosti jako je kreslení stromů či postav, odhadování významu skvrn či kreslených gest rukou, anebo sestavování pořadí barev.

### **Vzorky práce**

Dle Foot a Hook (2002) test spočívá v ukázce práce provedením určitého úkolu, který je obsahem pracovní náplně hledané pozice, a který je předváděn uchazečem o zaměstnání. To znamená, že obdrží úkol ke zpracování, který by měl odpovídat odborným znalostem, schopnostem v písemném projevu či v umění stanovit si priority a ověřit tak informace uvedené v písemných dokumentech. Bláha a kol. (2005) jako příklad uvádí pozici účetního, který mimo jiné musí vymáhat pohledávky. A tak uchazeč obdrží neuhrazenou fakturu, telefon na odběratele a v zadaném úkolu se pokouší domluvit zaplacení.

### **Simulované neboli modelové situace**

Některé vzorky práce mohou být dle Bělohlávka (2016) obtížně proveditelné. Při výběru nového ekonomu mu společnost nesvěří na čtvrt roku rozhodování, aby zjistila, zda si zaměstnanec počíná správně. Připraví proto fiktivní situaci, v níž uchazeči poskytnou například rozvahu, výsledovku nebo cash-flow a jeho úkolem bude situaci zhodnotit, najít problém a navrhnout možná řešení.

### **Reference**

Další metodou sběru informací o potenciálních uchazečích jsou reference, o kterých Foot a Hook (2002) píše, že rostou na popularitě a dostávají se na druhé místo ve výběrových procesech hned za rozhovory, i přesto, že jejich umístění v tabulce validity je slabší. O validitách jednotlivých metod bude zmínka v následujících kapitolách. Bláha a kol. (2005) dodávají, že získávání referencí od bývalého nadřízeného nebo spolupracovníků je velmi citlivá záležitost a je potřeba s nimi nakládat opatrně. V případě, že uchazeč nedefinuje

konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je potřeba ho o tyto informace požádat, aby mohly být ověřeny. Pokud kontaktní osoby obsahuje, je vhodné uchazeče upozornit, že některé reference mohou být ověřeny.

### **Grafologie**

Jedna z okrajových metod či forem testů, která je dle Koubka (2012) málo účinná a nespolehlivá. K personálním výběrům je hojně využívána ve Francii, doplňuje Bělohávek (2016) a popisuje ji jako velice citlivou záležitost, přičemž grafologický posudek by měl být svěřen do rukou certifikovaného znalce. I on je toho názoru, že by se mělo jednat pouze o doplňkovou metodu.

### **Assessment centre**

Assessment centre, nebo někdy také diagnosticko-výcvikový program, jak uvádí Foot a Hook (2002), představuje další metodu využívanou pro výběr pracovníků. Některé společnosti mohou mít i speciální kanceláře vyhrazené pro tyto účely a využívají je nejen pro výběr nových zaměstnanců, ale také pro rozvojové účely či povyšování zaměstnanců vlastních. V takovém případě je spíše využíván název Development center, jak popisuje Dvořáková a kol. (2012). Během posledních let vzrostla popularita této metody a dle Hroníka (1999) je čím dál častěji využívána. Jedním z důvodů, proč tomu tak je, může být to, že jedinou nevýhodu vidí v její vysoké nákladnosti. Obvykle totiž společnost utratí za jednoho uchazeče mezi devíti až patnácti tisíci, a to bez dalších nákladů, jimiž může být pronájem prostor či občerstvení. Přesné definování metody je dle něj velice obtížné, a to proto, že do ní lze zařadit téměř cokoli. Janišová (2013) ve vztahu k nákladům mluví o výhodě. Podle jejího názoru je naopak díky Assessment center minimalizován neúspěch při výběru nového zaměstnance, a tím sníženy náklady na opakování výběrového procesu.

Koubek (2012) kromě úkolů, které jsou uchazečům zadány, řadí do Assessment centre testy osobnosti, testy schopností a rozhovory. Foot a Hook (2002) kromě již zmíněných zahrnují ukázky práce, hraní rolí, cvičení aktuálních událostí, skupinová cvičení a diskuse a také sebehodnocení a hodnocení spolupracovníků.

Proto, aby výsledky metody poskytly užitečné a validní informace, je dle Hroníka (1999) potřeba respektovat tři principy. Prvním je princip více očí. Ten je splněn tím, že chování uchazečů pozoruje a hodnotí více hodnotitelů, aby výsledky korespondovaly s pozorováním jiné, nezávislé skupiny. Druhým je princip různého úhlu pohledu. K jeho naplnění dochází uplatňováním individuálních situací, skupinových modelových

situaci a také psychodiagnostikou, takže uchazeč je prověřen ze všech úhlů. Posledním je pak princip změny v čase, který je zajištěn délkou trvání celé metody. Někteří uchazeči mohou být ve vyjadřování pomalejší, a tak jim trvá delší dobu, než své schopnosti dokážou projevit naplno. Proto je doporučená délka nejméně čtyři hodiny, ale v některých společnostech trvá i více dnů. Protože se ale jedná o komplexní hodnocení několika uchazečů zároveň, může být Assessment centre přijatelnějším způsobem volby nového zaměstnance než postupné využívání metod ostatních.

Metody, které lze využít v případě, že zaměstnavatel chce obsadit pozici z vnitřních zdrojů jsou například:

### **Delegování a Hodnocení 360°**

Bělohávek (2016) uvádí, že delegování využívají společnosti v případě, že si vedoucí pracovník chce ověřit schopnosti svého podřízeného, zda splňuje požadavky na hledanou vyšší pozici. Jedná se o kvalitní metodu výběru, která vytváří o schopnostech a zkušenostech zaměstnance dobrý obraz. Naopak hodnocení 360° využívá sebeposuzování, anonymní posuzování podřízených i nadřízených pracovníků, spolupracovníků na stejné úrovni, a dokonce v některých případech i hodnocení zákazníků. Uchazeč je hodnocen v různých oblastech, a to na základě stanovené stupnice a výsledky lze využít při výběrových řízeních v rámci společnosti jako podpůrnou metodu.

Kromě výše zmíněných metod řadí Koubek (2012), ale také Bláha a kol. (2005) další, které považují za neméně důležité. Jedná se o **zkoumání životopisu a zdravotní prohlídku**.

#### **1.1.1 Posloupnost kroků při výběru**

Jak uvádí Koubek (2011), celý proces výběru nových zaměstnanců je zahájen po již zmíněném vyhledávání a určitém časovém odstupu, během kterého došlo ke shromáždění dostatečně velkého množství uchazečů odpovídajících stanoveným požadavkům. Metody, které byly popsány v předešlé kapitole jsou využívány v jednotlivých krocích, které není potřeba pokaždé uskutečnit všechny. Hlavní vliv na volbu kroků má především profil, náplň práce, ale také význam hledané pozice pro společnost. Dále také dodává, že nelze uskutečnit jen jeden krok, ale zpravidla se využívá kombinace minimálně dvou. Jako obvyklé kroky, které po sobě následují, uvádí:

1. Prověřování a pročitání dokumentů předložených uchazečem – dotazníky, životopis.

2. První rozhovor či předběžný pohovor, který pomůže doplnit některé informace obsažené v předložených dokumentech.
3. Shromáždění a vyhodnocení dalších informací získaných z uskutečněných testů způsobilosti, lékařského vyšetření nebo z Assessment centre. Volba metody je na základě potřebných informací, ale jejich zařazení není podmínkou.
4. Přijímací (výběrový) pohovor.
5. Prozkoumání poskytnutých referencí a jejich ověření.
6. Lékařská prohlídka – pokud je k vykonávání hledané pozice potřebná.
7. Rozhodnutí o volbě konkrétního zaměstnance.
8. Poskytnutí informací o výsledku výběrového řízení všem zúčastněným uchazečům.

S posloupností kroků souhlasí i Kocianová (2010), která však naprosto vynechává potřebu uskutečnění lékařské prohlídky.

### **3.3.3 Výběr pracovníků a oznámení výsledků**

Na procesu výběru nového zaměstnance se dle Kolmana (2010) převážně podílí více lidí, kterým se říká výběrová komise. Ta by se během celého procesu měla soustředit na to, jak správného a vyhovujícího pracovníka na dané místo najít. Je potřeba, aby sebe sama neustále kontrolovala, zda se zaměřuje na náležitosti, které od uchazečů potřebuje zjistit. Zároveň je nezbytné, aby měla na paměti, že se musí vyvarovat předsudkům a diskriminaci. Proto je dle něj také velice prospěšné definovat přesné požadavky na hledanou pozici, a tak se mnohem snadněji diskriminaci vyhnout. Hroník (1999) dodává, že v současné době ti, kteří po neúspěšném výběrovém řízení budou mít pocit diskriminace a budou chtít znát pravdu, proč zrovna oni nebyli zvoleni, se mohou těchto informací domáhat i soudní cestou. A protože společnosti musejí být schopné prokázat, že k diskriminaci nedošlo, je důležité vést ke každému výběrovému řízení protokol. Tím je myšlen formulář shrnující výsledky jednotlivých kroků přehledným způsobem, který jednoznačně zobrazuje, proč došlo k takovému rozhodnutí.

Protože během procesu výběru mohlo být využito větší množství metod, je dle Foot a Hook (2002) důležité všechny získané informace použít a zvážit. Velice často se totiž stává, že komise bere v úvahu pouze poslední metody, které právě ukončila a zapomene na informace, které získala dříve, a které mohou být i důležitější. Nebo mohou dělat druhou

chybu, že poslední metodě přiřkládají jinou váhu. Vzhledem k tomu, že málokdy vyjde z výběrového řízení jeden nejvhodnější uchazeč, je potřeba získané informace zpracovat, zhodnotit a rozhodnout o tom nejlepším. Pro takové případy popsal tři modely, které lze v nerozhodných situacích využít Bělohlávek (2016):

1. **Model limitů** – jeho podstatou je využívání kritických hodnot. Jednotlivým oblastem, které jsou pro zaměstnavatele podstatné, jsou u každého uchazeče přiřazeny hodnoty na stupnici od nuly do pěti. Společnost si následně zvolí oblasti, ve kterých bude chtít, aby uchazeči dosahovali určitého minima, a tak ten, který stanovené limity nebude splňovat, bude vyřazen.
2. **Kompenzační model a technika GRID** – principem modelu je předpoklad, že přednosti v určité oblasti mohou kompenzovat nedostatky v jiné. Společnost tedy může určit, že i přes nedokonalosti v operativní organizaci práce má uchazeč skvělé komunikační schopnosti, které jsou pro vedoucí pozici mnohem důležitější. Pro usnadnění rozhodování je využívána kompetenční matice a technika GRID. Postup začíná sepsáním kandidátů a kritérií do tabulky. Poté jsou stanoveny váhy neboli důležitosti kritérií. Následně je každý uchazeč ohodnocen bodem od nuly do pěti u každého rysu. Pak je bodové hodnocení vynásobeno příslušnou váhou, a nakonec jsou výsledky sečteny a dochází k výběru nejlepšího uchazeče.
3. **Opakované dělení** – jedná se o účinnější provedení metody limitů. Výběr uchazečů je v tomto případě prováděn v několika kolech, a proto není nutné, aby všichni uchazeči absolvovali veškeré metody. Před zahájením výběrového řízení jsou vymezeny předpoklady a požadavky. Po tom, co jsou uchazeči přihlášení je uskutečněno první kolo výběru. Zde dojde k analýze životopisů a podle splněných předpokladů jsou určeni ti, kteří postupují do dalšího kola. V něm zbývající uchazeči obdrží pozvánku na testy schopností, modelové situace a další zmíněné metody, při jejichž plnění jsou bodováni. Za pomoci GRID techniky je vybráno například pět nejlepších, kteří jsou pozváni do třetího kola. Poté dojde na rozhovory s psychologem či výběrovou komisí a následně je vybrán ten nejlepší uchazeč.

Koubek (2012) ve své knize uvádí tabulku validity metod výběru, kterou se organizace mohou řídit, v případě, že nevědí, jakou metodu využít, které jsou nejvhodnější

a nejprůkaznější. Pokud je metodě přiřazena hodnota validity nižší než 0,40 je pokládána za nedostatečnou a málo vhodnou. I přesto jsou metody nadále hojně využívány. V následující tabulce je zobrazena validita některých metod, které byly představeny dříve.

**Tabulka 1 - Validita metod výběru zaměstnanců**

Metoda výběru	Validita
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Test osobnosti	0,38
Zkoumání životopisu	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Vzorky práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: upraveno dle (Koubek, 2012)

Jak uvádí Foot a Hook (2002), výběrem nejvhodnějšího kandidáta proces výběru nekončí. Je potřeba uskutečnit ještě několik kroků, aby byl celý postup dokončený. Jejich vykonání seskupily do čtyř oblastí:

1. Ve vztahu k úspěšnému uchazeči je potřeba uskutečnit následující kroky.
  - Nabídnout mu vyhranou pozici – tuto informaci je potřeba uchazeči sdělit co nejdříve, a to písemnou formou či osobním kontaktem.
  - Zjistit, zda uchazeč místo přijme.
  - Domluvit detaily jmenování.
  - Potvrdit si detaily písemně – to přispívá k většímu pocitu jistoty a bezpečí jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.
  - Zkontrolovat kvalifikaci – v případě, že hledaná pozice vyžaduje určitou kvalifikaci, jako je vysokoškolský titul či řidičské oprávnění.
  - Vyřízení administrativních úkolů – kromě ověření kompetencí je potřeba získat od uchazeče doplňující informace, jako jsou penzijní smlouvy, využití firemních benefitů, čísla bankovního účtu, na který bude proplácena mzda či plat a další.
2. Ve vztahu k neúspěšnému uchazeči je také potřeba vykonat ještě určité kroky.
  - Informovat uchazeče o neúspěšném výsledku – za použití zdvořilého jednání, má být i neúspěšnému kandidátovi co nejdříve sděleno, jak výběrové řízení dopadlo. Nedoporučuje se ale tento krok provádět

před tím, než úspěšný kandidát potvrdí svůj zájem. Pokud tak neučiní, může společnost oslovit druhého nejlepšího uchazeče.

- Podat zpětnou vazbu, je-li to vhodné – ta se obvykle poskytuje jen v případě, že byly využity testy schopností, osobnosti či inteligence. Získané informace jim poté mohou pomoci při hledání další práce.

3. Připravit a uchovat získané záznamy – jedná se o protokoly z výběrového řízení, ze kterých je patrné, proč došlo k takovému výsledku.
4. Monitorování procesu – je prováděno proto, aby získané výsledky mohly být společností analyzovány a mohlo být určeno, které skupiny spíše uspěly a které naopak.

Po úspěšném výběru nového zaměstnance dojde ve společnosti k jeho následné adaptaci, která bude popsána v následující kapitole.

### **3.4 Adaptace pracovníků**

Adaptace pracovníků, případně také orientace pracovníků, jak ji nazývá Šikýř (2016), je posledním, a tedy finálním krokem personální činnosti po vyhledávání a výběru nového zaměstnance. Hartl a Hartlová (2009) obecně definují adaptaci jako univerzální vlastnost jedince přizpůsobovat se podmínkám, ve kterých se právě nachází. Zahrnuje to jak přizpůsobování se chování, myšlení, vnímání, tak i postojům. Nakonečný (2004) dodává, že se člověk přizpůsobuje nejen situacím, ale také životním cílům a aktivně se podílí na jejich vytváření. Dle Výrosta a kol. (2019) jde o schopnost systému zachovat jeho jednotnost a udržovat vnitřní rovnováhu. Základní fáze procesu adaptace člověka, nejen na životní ale také i pracovní okolnosti, rozdělila Pauknerová (2012) následovně:

- Přípravná fáze.
- Fáze celkové orientace.
- Fáze záměrného přetváření vztahu osoby k novým podmínkám.
- Fáze adaptování se novým podmínkám.

Ve vztahu k pracovnímu prostředí ji Dvořáková a kol. (2012) popisuje jako standardizované začlenění a uspořádanou orientaci zaměstnance či externího kolegy do sociálního, pracovního, ale také kulturního uspořádání společnosti.

Bedrnová a kol. (2007) adaptaci rozdělují na dvě základní roviny, které označili jako adaptaci pracovní a sociální. Pracovní adaptaci vymezují coby proces, během něhož

pracovník postupně srovnává požadavky na obsazovanou pracovní pozici a soubor osobních předpokladů. Zároveň zařazují i průběžné zvládnání změn vycházejících z obměny podmínek pracovní činnosti v souvislosti například s vědeckým či technickým pokrokem. Sociální adaptaci popisují jako proces, během něhož se jedinec zařazuje do uspořádání vztahů v rámci pracovní skupiny a později i celé organizace. K tomu dochází i v případě, že je současný zaměstnanec pouze přeřazen do skupiny jiné. S rozdělením souhlasí i Pauknerová (2012) a dodává, že k sociální adaptaci dochází častěji během celého období zaměstnání proto, že pro každou skupinu platí vždy rozdílné zvyklosti, tradice normy či cíle. I těm je ale potřeba se přizpůsobit. Nakonečný (2005) tento proces označuje také slovem socializace, tedy proces vývoje jedince ve vztahu k věcnému a sociálnímu prostředí. Tureckiová (2004) se s rozdělením také shoduje, přičemž doplňuje, že obě roviny se navzájem prolínají a v praxi probíhají převážně paralelně.

Robbins a Coulter (2004) používají ve své knize odlišné rozdělení, ale také pojmenování. Ti dokonce místo označení adaptace aplikují slovo orientace. Na základě toho ji rozdělují na orientaci na pracovišti a orientaci v organizaci. Během orientace na pracovišti se nový zaměstnanec seznamuje s cíli jeho pozice, jak daných cílů dosáhne, a také s ostatními spolupracovníky. V průběhu orientace v organizaci získá pracovník informace o cílech celé společnosti, o její historii, politice či pravidlech, pracovní době, poskytovaných benefitech, platu a práci přes čas.

Šikýř (2012) rozděluje adaptaci na formální a neformální. Prostřednictvím adaptačního procesu se soustavně uskutečňuje adaptace formální. Tu mají na starost manažeři nebo odpovědní pracovníci, kterými jsou zpravidla zkušenější kolegové. Neformální adaptace naopak probíhá samovolně vlivem sociálního okolí, převážně za pomoci spolupracovníků.

Za jakým účelem je v organizacích adaptace prováděna popsala ve své knize třemi hlavními body Dvořáková a kol. (2012):

- Navýšit spokojenost zaměstnanců.
- Snížit náklady tvořené častou fluktuací zaměstnanců.
- Snížit ztráty na výkonnosti.

Nejčastější rizika naopak zmiňuje Hroník (2007) a také uvádí tři body:

- Přehlcení informacemi během krátkého období.



- Oslabení zájmu o plnění úkolů, protože je pracovník pověřován podřadnými úkoly.
- Pověřování naopak extrémně složitými úkoly, u kterých je pravděpodobnost, že je pracovník ani nedokáže splnit.

### 3.4.1 Adaptační proces a fáze adaptace

Proces se zabývá proměnou neznalého zaměstnance v produktivního a spokojeného, což je důležité nejen pro něj, ale i pro organizaci (Werther a Davis, 1992). Důvodem, proč je nazván adaptačním, je to, že vede k přizpůsobování se podmínkám, které jsou v organizaci nastaveny (Palán, 2008).

Podle Bedmové a kol. (2007) je cílem adaptačního procesu navýšení efektivity práce a stability vytvořených pracovních skupin a také snížení nákladů. Průcha (2014) uvádí jiný cíl: co nejrychleji začlenit nového zaměstnance, aby mohl využít své schopnosti, dovednosti a vědomosti.

Za nejběžnější začátek procesu považuje Šikýř (2016) den nástupu nového pracovníka. Konec nastává ve chvíli, kdy rozhodne pověřený pracovník, jako například manažer. To může být po uplynutí zkušební doby, kdy je nový zaměstnanec připraven samostatně pracovat.

Do tří fází dělí proces adaptace Kocianová (2010) následovně:

1. Fáze přednástupní – rozhodnutí, zda uchazeč pracovní místo přijme.
2. Fáze nástupní – nastoupení nového zaměstnance na hledanou pozici, porovnání požadavků a očekávání, počátek orientace na pracovišti.
3. Fáze integrační – překonání sociálního i odborného zařazení.

Rovněž do tří fází rozdělil proces Hroník (2007), ale jejich název i obsah je rozdílný:

1. Seznámení nového zaměstnance se společností – během ní mu jsou poskytnuty informace o historii, růstu a postavení na trhu. Také je seznámen s jejími cíli, očekávanými požadavky, odměňováním, organizační a komunikační strukturou a hlavním vedením.
2. Seznámení s činností společnosti – které činnosti předcházejí té jeho, a které po ní následují, bez kterých se on neobejde, a které jsou závislé na jeho výsledcích.

3. Zařazení, určení pracovních povinností a úkolů – popis pracovního místa, pracovních úkolů, způsob hodnocení a rozvržení pracovní doby.

### **3.4.2 Nástroje adaptačního procesu**

Nástroje, které mohou být v procesu adaptace využity, si volí každá organizace podle svého uvážení. Mezi ty nejčastěji využívané řadí Janišová (2013) následující, a říká o nich:

#### **Uvítací manuál**

Jeho obsahem jsou základní informace o organizaci, tedy její historii, struktuře a kultuře. Ty pomáhají novému zaměstnanci s orientací v základních vztazích a kontaktech.

#### **Popis pracovního místa**

Pokud je zpracován opravdu kvalitně, může zaměstnanci podat představu o jeho pravomocech a zodpovědnosti za jednotlivé činnosti. Za pomoci toho může lépe komunikovat s kolegy i vedoucím, kteří mu mohou pomoci s pochopením nejasných aktivit.

#### **Úvodní seminář**

Převážně se jedná o jednodenní akci, která seznamuje zaměstnance s celou organizací a napomáhá s prvotním zorientováním.

#### **Mentoring**

Jedná se o proces, během kterého je k novému zaměstnanci přidělen profesně starší a zkušenější kolega, který jeho práci dobře zná. Zároveň ví o zodpovědnosti ostatních pracovníků, a v případě problému může jedinci poradit a nasměrovat ho. Podle Armstronga (2015) zároveň podpoří proces učení a napomáhá k rozvíjení dovedností znalostí a zkušeností u nového pracovníka.

#### **Buddy systém**

Janišová (2013) dále říká, že Buddy je člověk, který by se dal také nazvat přítelem v organizaci. Ten může novému pracovníkovi pomoci se sociálním začleněním. V prvních dnech napomáhá se seznamováním, ale zároveň poskytuje odborné rady. Jeho úloha může částečně zastoupit i mentora. Kmošek (2018) ji doplňuje tím, že Buddy by měl být člověk s výbornými komunikačními a mezilidskými dovednostmi. Zároveň by měl být respektován současnými zaměstnanci a také být ochotný nováčkům pomáhat.

### **Zařazení nového pracovníka do skupiny talentů**

Tento krok dle Janišové (2013) zapříčiní rychlé seznámení se s vrstevníky, kteří jsou ve skupině také a jejich cílem je dosáhnout co nejlepšího výkonu. Proto většinou předávají nově nastupujícím zkušenosti a cenné informace a zároveň jim dodávají sebevědomí.

### **Role nadřízeného**

Nedílnou součástí je podle ní i přístup nadřízeného, který značně ovlivňuje to, jak se nový zaměstnanec cítí. Pokud si je vědom toho, že pracovník, který se na své pozici cítí příjemně a je součástí pracovní skupiny, bude mít menší sklon k odchodu ze zaměstnání. Proto by si měl udělat každý den alespoň deset minut čas, kdy během prvních dnů s novým jedincem probere veškeré události a případné problémy.

### **Adaptační plán**

Velké společnosti, které adaptačnímu procesu věnují opravdu hodně času a úsilí, vytvářejí za pomoci využití zmíněných nástrojů adaptační plán. Jak doplňuje Bedrnová a kol. (2007), jeho obsah by se měl odvíjet od náročnosti pozice, jejího charakteru a druhu. Zároveň dle nich tyto faktory také ovlivňují období, na které má být zpracován. Šikýř (2016) také doplňuje, že je důležité, aby adaptační plán zajistil informování, odborné zaučení a sociální začlenění. Jak dále uvádí Bedrnová a kol. (2007), při jeho vytváření je potřeba brát v úvahu dosažené vzdělání i dosavadní praxi. Obsahem může být zaškolovací program, studium norem společnosti, odborné stáže, vstupní školení či tvorba určitých projektů. Jeho úspěšnost je mnohem větší, pokud je nový pracovník přidělen právě nějakému mentorovi či garantovi.

### **3.4.3 Posouzení adaptace pracovníků**

Neméně důležitou částí celého procesu adaptace je dle Šikýře (2016) i zhodnocení nově přijatého pracovníka z pohledu neformálního i formálního, a dodává, že tuto činnost vykonávají převážně manažeři. Dvořáková a kol. (2012) ve své knize pracovníky, kteří hodnocení provádí, více specifikovala, a to tak, že zaměstnance posuzuje přímý nadřízený či vedoucí organizační jednotky. Dále to mohou být též spolupracovníci nebo garant. V některých organizacích dokonce nezapominají ani na posudek vytvořený samotným novým zaměstnancem, který popisuje proces adaptace ze svého pohledu.

Jak už bylo zmíněno, Šikýř (2016) dělí hodnocení na formální a neformální. Neformální je aplikováno v okamžiku potřeby v průběhu adaptačního procesu, kdy je nový

zaměstnanec veden k dosažení stanovených pracovních a vývojových cílů. Jeho úkolem je včas rozpoznat a definovat problémy ve výkonu práce a určit, jakým způsobem dojde k jejich zlepšení. Naopak formální hodnocení se využívá až po skončení adaptačního procesu, což může být konec zkušebního období, při němž odpovědný pracovník sumarizuje dosavadní průběh a konzultuje ho s nově přijatým.

Dle Dvořákové a kol. (2012) posudek, který pracovník vytvoří a také hodnocení, které může sepsat i právě adaptovaný zaměstnanec, poskytuje cenné informace personálnímu útvaru. Podle jejich výsledků je jasné, zda byl proces adaptace proveden správně a efektivně, a také jestli, a v jakých bodech, je potřeba jeho vylepšení.

## 4 Vlastní práce

Kapitola vlastní práce je zaměřena na procesy vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci a v její sesterské organizaci. Nejprve je však představena skupina Trelleborg jako celek, pod kterou obě zmíněné spadají. Je popsána její historie, organizační struktura a produkty divize Sealing Solutions. Následně je podrobněji popsána historie zvolené organizace, její organizační struktura, jednotlivá oddělení a v krátkosti představena i organizace sesterská. Po prozkoumání interních dokumentů jsou v další části sepsány získané informace o vyhledávání, výběru a adaptaci ve zvolené organizaci Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. a vzápětí i v sesterské. Pro získání podrobnějších informací byl proveden polostrukturovaný rozhovor s oběma personalisty, jehož výsledky jsou představeny v navazující části. Konec této kapitoly uzavírá dotazníkové šetření, které bylo předáno zaměstnancům obou organizací a prostřednictvím vhodně zvolených otázek byl zjištěn jejich pohled na již zmíněné tři procesy.

### 4.1 Charakteristika zkoumaného subjektu

Jak uvádí TRELLEBORG.com (2022), skupina Trelleborg byla založena v roce 1905 ve Švédsku pod názvem Trelleborgs Gummfabriks AB v jejímž čele v té době stál Henry Dunker, pod jehož vedením organizace upevnila své postavení na skandinávském trhu. Prvotní výroba byla specializovaná na gumárenský průmysl a předními produkty byly pneumatiky pro auta a jízdní kola. V období 1. světové války byla daná oblast v rozkvětu, protože výroba pryže byla důležitá pro podporu obraných složek švédského státu. Ve 30. letech 20. století nastal rozvoj automobilismu, díky kterému se jejich pneumatiky staly nejvýznamnějším produktem společnosti. V období 2. světové války byla výroba přizpůsobena požadavkům na výrobu válečné techniky. Od roku 1950 organizace vstupuje na mezinárodní trh a začíná budovat závody v dalších státech. Až do roku 1970 zvyšuje, rozšiřuje a inovuje výrobu pneumatik. Významným počinem bylo uvedení první zimní pneumatiky na trh. V roce 1962 však umírá Henry Dunker v nedožitých 93 let, a odkazuje veškeré jmění nadacím a fondům. Ty jsou dnes nejvýznamnějšími vlastníky celé skupiny. Od roku 1975 je postupně ukončována výroba pneumatik pro jízdní kola a automobily vzhledem k tlaku na snižování pořizovací ceny. V 80. letech 20. století se organizace rozrůstá v mezinárodní konglomerát, který se zaměřuje na kovovýrobu a těžební průmysl. Stále ale vyrábí guma a plasty. V následujících letech se však dramaticky mění ekonomické

podmínky, ceny kovů klesají, a tak jsou velké části organizace rozprodány. V 90. letech dochází ke změně celkové myšlenky. Organizace má nové logo a klade důraz na gumárenské závody. Dále se značně rozrůstá díky velkým akvizicím a zaměřuje se na průmyslový sektor. V roce 2003, díky akvizici Smiths Group Plc, došlo k založení divize Sealing Solutions, a tedy ke značnému rozšíření. I díky tomu se Trelleborg stává významným zaměstnavatelem v Evropě. Během následujících let získává další společnosti po celé zemi a zakládá divize pro letectví a zdravotní potřeby. V roce 2008 se Trelleborg stává největší průmyslovou gumárenskou společností na světě, a to i díky unikátní výrobě a složení jednotlivých výrobků. V roce 2016 dokonce zakoupil českou společnost CGS Holding a začíná vyrábět pneumatiky pro speciální techniku a zemědělské stroje. V dalších letech stále pokračuje v akvizicích a neustále se rozšiřuje a nakonec rozděljuje na šest divizí. V roce 2020 však dochází k reorganizaci a redukcí pouze na tři divize.

**Obrázek 2 - Logo skupiny Trelleborg**



Zdroj: Interní dokumentace T. GROUP (2021)

Jak už bylo naznačeno v předešlé části, skupina Trelleborg je rozdělena na tři divize: Sealing Solutions, Industry Solutions a Wheel Systems. Interní dokumentace T. GROUP (2020) dále říká, že divize Sealing Solutions, pod kterou spadá zvolená organizace a její sestra, je jedním z nejvýznamnějších celosvětových dodavatelů těsnících technologií. Mezi nejdůležitější výrobky patří o-kroužky, těsnění pro hydraulická zařízení, pro pneumatiky, oleje a stroje pracující v těžkých provozních podmínkách. Dále těsnění pro rotační pohyby či těsnění statická. K jednotlivým výrobkům jsou nabízeny i online návody, specializovaná školení a mobilní aplikace usnadňující zavádění.

#### **4.1.1 Organizační struktura divize Sealing Solutions**

Z interní dokumentace T. GROUP (2020) také vyplývá, že po výrazné reorganizaci v roce 2020 byly pod tuto divizi zařazeny dříve samostatné divize, jako je například Healthcare & Medical. Kromě výrobních závodů obsahuje také v konkrétních zemích

marketingové organizace, které se starají o prodej, a další služby s ním spojené. Následující obrázek číslo 3 zobrazuje organizační strukturu divize.

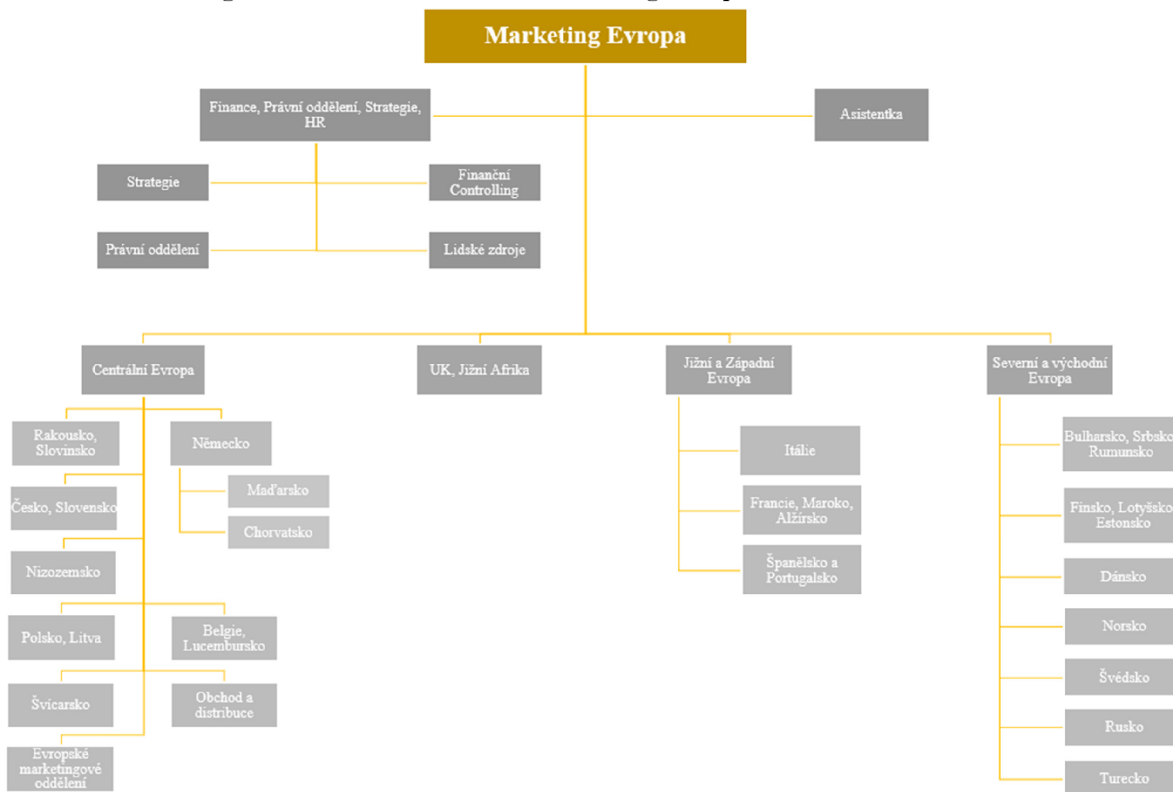
**Obrázek 3 - Organizační struktura divize Sealing Solutions**



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace T. GROUP (2020)

Protože zvolená organizace, a také její sestra, spadají pod Marketing Evropa, je na následujícím obrázku číslo 4 zobrazena podrobnější organizační struktura této oblasti.

**Obrázek 4 - Organizační struktura oblasti Marketing Evropa**



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace T. GROUP (2022)

#### 4.1.2 Historie organizace Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o.

Dle TRELLEBORG.com (2022) došlo k založení organizace v roce 1991. V té době však nespádala pod skupinu Trelleborg, ale vystupovala pod názvem W. S. Shamban jako samostatná společnost. Po třech letech byla připojena k Busak-Shamban Group a stala se jednou z jejích technických kanceláří. Sídlo společnosti se nacházelo ve městě Rakovník, ve kterém nebyla pouze kancelář pro zaměstnance, ale také malý sklad, ze kterého organizovali dodávky základních dílů. O dvanáct let později, tedy v roce 2003, došlo k odkoupení skupinou Trelleborg a k zahájení prodeje jejich výrobků. I přesto obchodovala organizace pod starým názvem Busak-Shamban a to až do roku 2007, kdy došlo k přejmenování na současný Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. V té době zaměstnávali kolem 12 pracovníků, což se udrželo až do roku 2017, kdy bylo sídlo přesunuto do Prahy a malý sklad byl zrušen, protože veškeré dodávky jsou nyní realizovány z centrálních skladů. Přesun souvisel se zvětšením organizace, a tedy i s nárůstem počtu zaměstnanců. Konkrétně jich nyní zaměstnává 25. Z toho 3 pracují na Slovensku, kde se nachází technická kancelář v Liptovském Mikuláši. Ti spravují prodej slovenským zákazníkům, které má česká organizace také na starosti. Od počátku zde dlouhá léta pracoval pouze 1 zaměstnanec. Protože počet zákazníků převyšoval jeho možnosti, přibyl v roce 2019 zaměstnanec druhý a v lednu roku 2022 dokonce třetí.

#### 4.1.3 Organizační struktura a popis jednotlivých oddělení

Vzhledem k tomu, že zvolená organizace není rozsáhlá a ani nezaměstnává velký počet pracovníků, je její vnitřní organizační struktura, dle interního dokumentu TSS Czech (2022), sestavena velice jednoduše. Rozdělení do konkrétních oddělení je zobrazeno na následujícím obrázku číslo 5 a stručný popis jejich činností je uveden na další straně.

**Obrázek 5 - Organizační struktura TSS Czech s.r.o.**



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace TSS Czech (2022)



### **Generální ředitel**

Základním úkolem generálního ředitele je dle interního dokumentu TSS Czech (2022) celková reprezentace zastupované organizace. Není to pouze ve vztahu k současným zákazníkům, ale také zákazníkům novým, potenciálním. Zastupuje společnost na velkých konferencích a veletrzích. Je tím, kdo komunikuje se sesterskými organizacemi, vedením divize a mateřskou společností. Ve spolupráci s finanční ředitelkou připravuje finanční plán dle požadavků centrály a průběžně ho aktualizuje podle vývoje situace na trhu. Podílí se na definování požadavků na nové zaměstnance, na jejich výběru, uzavírání pracovních poměrů a také jejich ukončování. Zároveň schvaluje veškeré účetní doklady a jejich proplácení. Podepisuje a kontroluje nové smlouvy, a také navrhované změny v interních procesech.

### **Marketingové oddělení**

K oddělení zabývající se marketingem uvádí TSS Czech (2022), že bylo v dané organizaci založeno před čtyřmi lety. V současné době zde pracuje pouze jeden zaměstnanec, který své individuální návrhy teprve pomalu zařazuje. Hlavním důvodem je i centrálně nastavený marketingový plán, který má přísné podmínky. Proto největší část pracovní náplně tvoří překlady zahraničních podkladů, tvorba českých webových stránek a pořádání reklamních akcí nejen pro zákazníky. Přímým nadřízeným je v tomto případě samotný generální ředitel.

### **Finanční / Personální oddělení**

Jak popisuje dokument TSS Czech (2022), v personálním oddělení pracuje pouze jedna zaměstnankyně, která zároveň zastává funkci finanční ředitelky. Z personálního hlediska se tedy podílí na stanovení požadavků na nově hledané pracovní pozice, účastní se výběrových pohovorů a přispívá ke konečnému rozhodnutí. Vyřizuje s uchazeči potřebné dokumenty, připravuje pracovní smlouvy, spravuje veškeré změny či ukončuje pracovní poměr. Pomáhá také s poskytováním základních informací po nástupu nového zaměstnance. Zajišťuje komunikaci se zdravotními pojišťovnami a sociálním zabezpečením. Spravuje docházku, vypočítává a také účtuje mzdy.

Dokument TSS Czech (2022) dále uvádí, že ve finančním oddělení pracuje již zmíněná finanční ředitelka, která vzhledem k malému počtu pracovníků zvládá obě pozice. Dále 2 další pracovnice, které jsou zaměstnány na poloviční pracovní úvazek a dohromady tak vykonávají práci jednoho zaměstnance. Jejich práce obsahuje účtování průběžných

dokladů jako jsou cestovní doklady či doklady za drobné nákupy. Dále účtování bankovních výpisů, faktur, opravných daňových dokladů, zúčtování poskytnutých i přijatých záloh a dalších vnitřních účetních dokladů. Zároveň hlídají splatnost vystavených faktur a upomínají neuhrazené pohledávky. Finanční ředitelka poté účtování všech těchto dokladů schvaluje. Podle potřeby připravuje podklady pro auditory a společně s generálním ředitelem také podklady k finančním plánům. Spravuje veškeré účtování a komunikaci týkající se daní a vykazování datových podkladů pro mateřskou společnost.

### **Prodejní oddělení**

Součástí prodejního oddělení jsou dle dokumentu TSS Czech (2022) 3 pracovní pozice. Prvním z nich jsou prodejní inženýři. Ti vytvářejí hlavní komunikaci se zákazníky. Získávají nové, pomáhají jim řešit náročnější požadavky, zajišťují podpisy nových smluv a jezdí k nim na pravidelné návštěvy. V nejbližší spolupráci s nimi jsou takzvané referentky prodejního oddělení. Ty komunikují se zákazníky, zpracovávají poptávky, vytvářejí nabídky a zadávají objednávky do centrálních skladů. Zároveň zjišťují stavy zásob a případně zajišťují rychlejší dopravu. Nad oběma pracovními pozicemi je vedoucí prodejního oddělení, který veškeré činnosti kontroluje, komunikuje s vedením a předává pokyny od mateřské společnosti a zároveň má na starosti nejvýznamnější zákazníky.

### **Technické oddělení**

Z dokumentu TSS Czech (2022) vyplývá, že v technickém oddělení pracují takzvaní aplikační inženýři. Jejich povinností je znát technické parametry celého portfolia výrobků organizace Trelleborg. Zpracovávají pro zákazníky speciální řešení, která mohou vyžadovat i nové formy pro jejich těsnicí prvek. V případě, že to daný problém vyžaduje, za zákazníky mohou i dojíždět. Účastní se přednášek, na kterých pomáhají s prezentací organizace a také napomáhají s vytvářením článků do technických publikací. Zároveň mají někteří z pracovníků na starost ještě speciální činnosti, jako jsou například reklamace nebo ISO. Jeden z nich zastupuje také roli vedoucího technického oddělení.

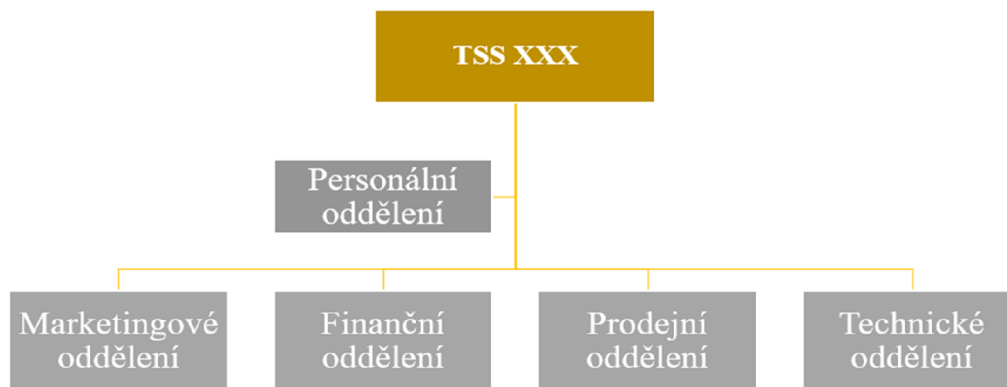
### **Technická kancelář Slovensko**

Na Slovensku pracují podle dokumentu TSS Czech (2022) 3 pracovníci, a to na pozici prodejního inženýra. To znamená, že mají stejnou náplň práce jako prodejní inženýři v České republice, která byla popsána výše, a spadají rovněž pod jejich vedení. Jeden z pracovníků navíc spravuje banku, do které zadává platby za slovenské faktury a zaměstnanecké doklady. Tyto platby dále schvaluje finanční ředitelka a generální ředitel.

#### 4.1.4 Představení zahraniční sesterské organizace

Jak už bylo uvedeno v metodice, vzhledem k firemní politice není organizace pojmenována celým svým názvem, ale je využíváno označení TSS XXX. Jak uvádí interní dokument TSS XXX (2020), společnost spadá do divize Sealing Solutions, a prodává stejný druh výrobků, jako zvolená organizace v Česku. Přesto, že nesídlí v Evropě a není ani členem Evropské unie, spadá z hlediska správního celku pod takzvaný Marketing Evropa, jehož organizační struktura byla uvedena výše. Společnost byla založena v roce 1993, tehdy ještě pod jiným označením a v roce 2006 byla koupena skupinou Trelleborg. V současné době zaměstnává 56 pracovníků, kteří jsou rozmístěni do několika oddělení. Jak je vidět na následujícím obrázku číslo 6, skladba oddělení je téměř stejná jako u společnosti v Česku. Vzhledem k tomu, že mají již větší počet pracovníků, je zde jeden zaměstnanec personálního oddělení a stará se výhradně o činnosti s personalistikou spojené. Organizace nemá žádné další oddělení, které by se staralo o trh v jiné zemi, jako byla výše uvedená technická kancelář Slovensko. Náplň práce v jednotlivých odděleních je v podstatě totožná se zvolenou organizací.

Obrázek 6 - Organizační struktura sesterské společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace TSS XXX (2020)

## 4.2 Popis jednotlivých procesů z interní dokumentace v TSS Czech

Pro zpracování této kapitoly byla požádána personální pracovnice, aby poskytla veškeré interní dokumenty, které se procesů vyhledávání, výběru a adaptace týkají. Předložen byl pouze jeden s tím, že v podobě dokumentů jsou ve společnosti procesy popsány pouze pár slovy a jejich postup mají stanovený na základě praxe a převážně slovně.

Dokument, který nese název **Onboarding (2020)**, její slova potvrdil. Má pouze dvě strany. První se věnuje krátkému popisu procesů a na straně druhé je vytvořen vstupní formulář obsahující kroky, které by měla personální pracovnice pro nového zaměstnance zajistit, či o něm doplnit.

Pro proces **vyhledávání** dokument **Onboarding (2020)** uvádí následující informace:

- Pro vyhledání nového zaměstnance je využívána personální agentura xyz.
- V případě, že některý ze současných pracovníků někoho doporučí, je tento uchazeč spojen s personální agenturou. Ta ho zařadí mezi potenciální zájemce a dále prověří podle stanovených požadavků.

Pro proces **výběru** je v **Onboarding (2020)** uvedeno následující:

- Předvýběr provádí personální agentura.
- S každým uchazečem je potřeba uskutečnit alespoň jeden pohovor v organizaci.
- Pokud to bude možné, součástí pohovoru je i budoucí nadřízený pracovník.

Proces **adaptace** není v dokumentu **Onboarding (2020)** pojmenovaný tímto způsobem, ale bod je nazvaný: Kroky uskutečněné po nástupu, a je zde uvedeno:

- Zajistit zaměstnanci stůl a počítač.
- Uskutečnit vstupní školení.
- Poslat zaměstnance na školení BOZP, zařizuje dodavatel.
- Zaškolit na pracovišti, které vykonává pracovník na stejné pracovní pozici.

Formulář na straně druhé je strukturovaný následujícím způsobem a jednotlivé body by měla pracovnice vykonat nebo o novém zaměstnanci zjistit či mu dle **Onboarding (2020)** zařídít:

#### **Vstupní formulář**

- Jméno
  - Pozice
  - Oddělení
  - Datum nástupu
1. Příprava a zajištění pracoviště
    - Služební auto
    - Počítač
    - Mobilní telefon

- Podpis pracovní smlouvy
  - Onboarding proces – založení přístupů
2. Povinnosti zaměstnavatele
    - Přihlásit k OSSZ
    - Přihlásit k zdravotní pojišťovně
    - Přístup do ERP systému
    - Založit zaměstnance ve mzdovém systému
  3. Osobní údaje (pro účely sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmů)
    - Zdravotní pojišťovna
    - Rodné číslo
    - Místo narození
    - Rodinný stav
    - Předchozí zaměstnavatel
    - Vstupní prohlídka
    - Školení BOZP
    - Vstupní karta zaměstnance

Část zmíněných bodů nemá přímo vliv na adaptaci pracovníka jako takového, ale jedná se o procesy, které musí pracovnice během nástupu zaměstnance zajistit v personálním oddělení a také kroky, které umožní novému pracovníkovi adaptaci začít.

Podrobnější popis jednotlivých procesů byl zjištěn až na základě polostrukturovaného rozhovoru s personální pracovnicí a je uveden v kapitole níže.

### **4.3 Popis jednotlivých procesů z interní dokumentace sesterské organizace**

Proto, aby mohla být zpracována tato část, byla rovněž požádána personalistka, tentokrát však zahraniční sesterské organizace Trelleborg Sealing Solutions XXX, aby poskytla všechny možné dokumenty vztahující se k procesu vyhledávání, výběru a adaptace. Zasláný dokument nebyl jeden, ale dva, přičemž druhý nese název Adaptation plan. První dokument je pojmenován jako Onboarding. Dvě stany se věnují popisu zmíněných procesů a na poslední straně je sestaven vstupní formulář. Nejprve bude popsán obsah prvního a až poté obsah druhého dokumentu.

K procesu **vyhledávání** je na první stránce dokumentu *Onboarding (2021)* uvedeno:

- Pro vyhledávání nových pracovníků je převážně využíváno služeb personální agentury abc.
- Agentura zároveň využívá i internetové portály, kam nabízené pozice umísťuje.
- Dokument, který musí agentura vždy požadovat je životopis. Dále v případě některých pozic motivační dopis a diplomy či certifikáty.
- Diplom a certifikát je nutný u pozic, které mají stanovenou požadovanou odbornost.
- Seznam požadavků na jednotlivé pozice je předán agentuře.
- Pokud současný zaměstnanec navrhne relevantního uchazeče, je zařazen do souboru uchazečů vyhledaných agenturou, a ta ho následně podle požadavků prověří.

K procesu **výběru** zobrazuje *Onboarding (2021)* následující:

- Agentura prověřuje uchazeče a vytváří soubor nejlepších adeptů na hledané místo (minimálně 3, maximálně 5).
- U technicky zaměřených pozic agentura ověřuje i znalosti uchazečů.
- V případě požadavku organizace agentura uskuteční i další testy.
- Vybraný soubor uchazečů je předán organizaci, která si je pozve na osobní pohovory.
- Součástí pohovorů musí být generální ředitel, personální pracovník a pokud to lze, také budoucí nadřízený pracovník a finanční ředitelka.
- Dále si organizace stanovuje, že výsledek celého výběrového řízení se snaží předat uchazečům do jednoho týdne od uskutečnění pohovoru.
- Pokud vybraného uchazeče navrhl někdo ze současných zaměstnanců, náleží mu odměna. Výše je uvedena ve vnitřní směrnici, zabývající se odměňováním.

K procesu **adaptace** je nakonec uvedeno pouze to, že je podrobněji popsán v souboru *Adaptation plan*.

Na poslední straně je uveden již zmíněný vstupní formulář. Jeho obsah je dle dokumentu *Onboarding (2021)* zobrazen na následující straně:

### Vstupní formulář

- Jméno
  - Pozice
  - Oddělení
  - Datum nástupu
4. Příprava kanceláře a pomůcek pro nového zaměstnance
- Služební auto
  - Objednat počítače
  - Objednat mobilní telefon
  - Objednat dárky na uvítanou
  - Podepsat pracovní smlouvu
  - Zajistit služební e-mailové adresy a přístupy do softwarů
  - Zajistit služební kartu
  - Zajisti klíče či vstupní kartu
  - Přidat nového zaměstnance do kalendáře a do seznamu v e-mailu
5. Právní povinnosti
- Přihlásit k penzijnímu pojištění
  - Předložit smlouvu úřadům (pokud se jedná o vedoucího pracovníka)
  - Založit účet v ERP systému
  - Založit zaměstnance ve mzdovém systému

V další části diplomové práce je představen obsah dokumentu věnujícímu se procesu adaptace.

První strana dokumentu Adaptation plan (2021) obsahuje základní informace o tom, co adaptace je, jaké jsou její cíle, a kdo plán vytváří. Hlavním cílem je potřeba minimalizovat období, během kterého se zaměstnanec učí danou práci, aby ji mohl co nejdříve vykonávat naplno a přispět tak k většímu výkonu organizace. Dalším je, aby se zaměstnanci podařilo co nejlépe začlenit do kolektivu. Z těchto cílů vyplývá poslední, pro organizaci asi nejdůležitější, a to snížení nákladů. Tím, že bude nový zaměstnanec spokojen a adaptace proběhne tak jak má, nebude nucen vlivem negativních zkušeností ukončit pracovní poměr po krátké době. Podrobný obsah adaptačního plánu vždy určuje přímý nadřízený. Ten ví, jaká školení jsou pro danou pozici potřebná, a na základě postupného vývoje nového zaměstnance může další školení navrhnout.

Následně jsou popsáni účastníci adaptace, vykonávané činnosti, a jejich role v procesu, které rovněž uvádí dokument Adaptation plan (2021):

**Personální pracovník** – Podepisuje se zaměstnancem pracovní smlouvu a vyřizuje následující formality s nástupem spojené. První den přivítá pracovníka, představí mu pracovní řád a přivede ho k přímému nadřízenému. Později zprostředkuje školení BOZP.

**Přímý nadřízený** – Před přijetím zaměstnance stanoví předběžný plán adaptace a délku jeho trvání. Zajistí pracovní prostředí a vše potřebné k vykonávání práce. Přivítá pracovníka na pracovišti a přidělí mu mentora. Poskytne mu uvítací manuál a plán adaptace. Uskutečňuje průběžné pohovory a vytváří průběžná hodnocení. V případě potřeby zařazuje další školení a v závěru provede i konečné hodnocení.

**Mentor** – Zaučuje nového zaměstnance a vysvětluje mu veškeré pracovní postupy a procesy. Představuje mu používané programy a jejich ovládání. Dále pomáhá se začleňováním do kolektivu, vysvětluje pracovní vztahy a představuje kolegy.

Další strana dokumentu Adaptation plan (2021) obsahuje adaptační plán, který je zpracovaný formou tabulky. Jedná se o obecný adaptační plán, který si může přímý nadřízený přizpůsobit na základě druhu pozice a její náročnosti.

**Tabulka 2 - Plán adaptace v sesterské organizaci**

<b>PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE</b>			
Jméno zaměstnance:			
Jméno přímého nadřízeného:			
Vykonávaná pozice:			
Délka zkušební doby	3 měsíce		
Předpokládaná délka adaptace:	3 měsíce		
Jméno mentora:			
<b>Proces</b>	<b>Období</b>	<b>Účastník</b>	<b>Podpis zam.</b>
Seznámení s pracovním řádem a předání přímému nadřízenému	1. den	Personalista	
Přivítání na pracovišti (oddělení)	1. den	Nadřízený	
Předání uvítacího manuálu a plánu adaptace	1. den	Nadřízený	
Představení mentora	1. den	Nadřízený	
Uvítací školení	1. den	Nadřízený	
Představení pracovnímu kolektivu a provedení po organizaci	2. den	Mentor	
Zahájení odborných školení	1 - 2 týden	Nadřízený	
<b>Kontrolní pohovor</b>	konec 2. týdne	Nadřízený	
Pozorování a vysvětlování postupů práce	3 - 4 týden	Mentor	
Školení BOZP	4. týden	Personalista	
Školení zaměřené na sortiment výrobků	5. týden	Nadřízený	
Zapojení do pracovní činnosti pod kontrolou mentora	6 - 8 týden	Mentor	
<b>Kontrolní pohovor</b>	konec 8. týdne	Nadřízený	
Povinná školení pro všechny zaměstnance (manipulace s daty)	9. týden	Mentor	
Pokračování v pracovní činnosti pod kontrolou mentora	10 - 11 týden	Mentor	
Návštěva výrobního závodu	12. týden	Mentor	
<b>Závěrečné zhodnocení po uplynutí zkušební doby</b>	konec 3. měs.	Nadřízený	

Zdroj: vlastní zpracování dle TSS XXX – Adaptation plan (2021)



Dále je v dokumentu Adaptation plan (2021) uvedena hodnotící tabulka, kterou je potřeba vyplnit po každém průběžném pohovoru zaměstnance a přímého nadřízeného. Tabulka je vytištěna a přidána do osobní složky zaměstnance. Její rozvržení a obsah je následující:

**Tabulka 3 - Hodnotící tabulka procesu adaptace v sesterské organizaci**

<b>JMÉNO ZAMĚSTNANCE:</b>					
Jméno přímého nadřízeného:					
Pohovor číslo:			Uskutečněn dne:		
<b>Pokrok v oblasti:</b>	<b>Výborný</b>	<b>Dostačující</b>	<b>Průměrný</b>	<b>Nedostačující</b>	<b>Naprosto nedostačující</b>
Pracovní schopnosti					
Získané vědomosti ze školení					
Využívané systémy					
Samostatnost					
Týmová spolupráce					
Spolehlivost					
Znalost organizace					

Zdroj: vlastní zpracování dle TSS XXX, Adaptation plan (2021)

#### 4.4 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou zvolené organizace

V následující části je popsán rozhovor uskutečněný s personalistkou organizace Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. Podrobný popis zpracování je uveden v metodice a seznam položených otázek v příloze číslo 3. Pro přehlednost je vždy nejdříve uvedena položená otázka a poté poskytnutá odpověď.

##### 1. Jak dlouho zajišťujete personální činnosti v této organizaci?

*„Personální činnost zajišťuji přibližně 17 let a celkově tu pracuji přes 25 let. Poté co jsem se zaučila, dodělala školu a převzala pozici po bývalé finanční ředitelce, přešla na mě odpovědnost i v oblasti personální činnosti, kterou ona také vykonávala.“*

##### 2. Proč pracujete v personálním oddělení pouze vy?

*„Nejsme velká firma, a tak nepotřebujeme mít žádného specialistu na personální činnosti, ani vytvořené žádné personální neboli HR oddělení. Prozatím zvládám veškerou práci sama, a tak změna nepřipadala vůbec v úvahu. Vzhledem k tomu, že se hodláme během následujících let rozrůstat, padlo na poradách už několik názorů, že by se to s větším počtem zaměstnanců mohlo změnit.“*

### **3. Má organizace stanovené vnitřní personální směrnice?**

*„Vnitřní směrnice samozřejmě máme. Co se týká personálních záležitostí, máme definované vzory pracovních smluv a tak dále. Také máme stanovený mzdový řád, směrnice vztahující se k čerpání dovolené, k čerpání benefitů a tak dále. Co se týče procesů, kterým se Vaše práce věnuje, máme pouze přibližně sepsané postupy v souboru, který jsem Vám poskytla. Protože za tu dobu, co tu jsem, se toho až tolik nezměnilo, děláme všechny kroky velice podobně, jsou pro mě zažité a nemám potřebu je pokaždé studovat.“*

### **4. Jakým způsobem postupujete při obsazování volné pracovní pozice?**

*„V případě, že se jedná o pozici, kterou může obsadit někdo ze stávajících zaměstnanců, je pro ni vhodný, a zároveň nebude hned postradatelný na pozici minulé, vybereme jeho. To se ale stalo za celou dobu asi jen dvakrát. Jinak využíváme služeb personální agentury, se kterou dlouhodobě spolupracujeme. Ta nám vytvoří jakýsi předvýběr uchazečů, z nichž se pak rozhodujeme. Všechny si jednotlivě pozveme na pohovor k nám do organizace, většinou v jednom dni, pokud to lze jak z naší, tak z jejich strany. Po pohovoru se sejdou ti, kteří byli jeho součástí a diskutujeme o volbě toho nejlepšího.“*

### **5. V případě, že by Vám některý ze stávajících zaměstnanců doporučil někoho, kdo by dle něj mohl být na hledanou pracovní pozici vhodný, jste ochotni takového člověka zařadit do výběrového řízení?**

*„No vidíte, to jsem naprosto zapomněla zmínit. Ano, v případě, že někdo s relevantním uchazečem přijde, a předběžně splňuje požadavky na pozici, jsme ochotni ho do výběrového řízení zařadit. Kontakt na něj a základní informace o něm jsou předány personální agentuře, která ho zařadí do svého výběru a dále prověřuje. V případě potřeby s ním uskuteční další testy a samozřejmě ho porovná s jimi vyhledanými uchazeči. Není to tak, že tento člověk je buďto rovnou přijat, anebo je zařazen mezi ty nejlepší. To rozhodně ne. Pokud je agenturou nalezen vhodnější zaměstnanec, přijmeme jeho.“*

### **6. Z jakého důvodu využíváte služeb personální agentury?**

*„Důvodem je i to, že vykonávám práci personalisty a zároveň i finanční ředitelky a vše bych nestihala. Rozhodně nemám čas vytvářet inzeráty, hledat a obvolávat uchazeče, či třeba s desítkou z nich mít první kolo rozhovorů. Zároveň nedisponujeme správnými prostředky pro uskutečňování testů osobnosti, inteligence a tak dále. Agentura má vše*

*připravené, pravidelně materiály aktualizuje a hlavně se tomu věnuje naplno. To bych já rozhodně nezvládla.“*

#### **7. Kolik vás ročně stojí služby této agentury?**

*„Za služby neplatíme žádnou fixní měsíční nebo roční částku. Odvíjí se to od toho, kolik v daném roce potřebujeme přijmout zaměstnanců. Například v roce 2017, kdy se sídlo přesouvalo do Prahy, byly výdaje hodně vysoké. Hledali jsme přibližně 10 nových pozic. Během následujících let to nebylo už tak rapidní, ale firma nebyla stabilizována, a tak byla fluktuace větší. To znamená, že jsme průměrně během následujících dvou let 4 až 5 pracovníků ročně hledali. V posledních dvou letech se situace stabilizovala, a například loni jsme přijali jen jednoho zaměstnance. Vliv na to může mít asi i situace s pandemií. Nicméně velký rozdíl je i v tom, která pozice je poptávaná. Za některé platíme více, za jiné méně, odvíjí se to dle potřebných znalostí, zkušeností a vzdělání. Bohužel konkrétní částky vám sdělit nemohu.“*

#### **8. Kladete na pracovní pozice speciální požadavky?**

*„Ano, jak jsem již naznačila, každá pozice má své nároky. Na technických pozicích, kde kolegové řeší kvalitu výrobků, složení a vlastnosti, je požadována jednak vysoká škola s technickým zaměřením, tak i určité zkušenosti s používanými programy a také praxe. Pak tu máme ale pozice, jako je například administrativní pracovníce, na kterou nám stačí střední škola s maturitou. Nutnost vysokoškolského titulu je však nastavena u celkem vysokého počtu pozic. V textové podobě je ale nikde uvedené nemáme.“*

#### **9. Máte stanovené některé metody, využívané k výběru nového zaměstnance, které v průběhu výběrového řízení musí použít personální agentura, případně v dalších kolech vy?**

*„Ano máme. Rozhodně požadujeme, aby s každým uchazečem agentura uspořádala rozhovor. Poté, v případě, že se jedná o pozice s vyššími nároky, provádí testy schopností, ale hlavně odborné testy, které mají ověřit jejich znalosti. V případě, že po osobním pohovoru u nás v organizaci máme vybrané dva uchazeče a lehce váháme, necháme si agenturou zpracovat ještě test osobnosti.“*

#### **10. Jakým způsobem kontaktujete vybrané uchazeče s pozváním na osobní pohovor?**

*„Pozvání na pohovor dělám jediné telefonicky. Dělalo se to tak vždycky a zároveň mi to přijde osobnější.“*

#### **11. Kteří zaměstnanci se osobního pohovoru účastní?**

*„U osobního pohovoru je vždy náš generální ředitel. Zároveň tam jsem já, pokud nenastane nečekaná situace a nemohu se zúčastnit. Často se také připojuje vedoucí konkrétního oddělení.“*

#### **12. Jakým způsobem probíhá osobní pohovor?**

*„Tak samozřejmě je nejprve uchazeč přivítán mnou, nebo kolegyní, která spravuje veškerou administrativu. Poté je usazen do zasedací místnosti kam dorazí všichni, kteří na pohovoru mají být a jsou přítomni. Postupně se představíme a pak začneme mluvit s uchazečem. Nejdříve ho požádáme aby se představil a řekl něco o svých zájmech. Pak si začneme prověřovat jeho znalosti, například pár vět mluvíme anglicky. Poté podrobněji popíšeme nabízenou pozici a většinou ukážeme i pracovní prostředí. Zeptáme se zda nemá nějaké dotazy, na které případně odpovíme. Nemáme stanovený konkrétní postup, vždy je to lehce intuitivní.“*

#### **13. V jakém časovém rozmezí a jakým způsobem sdělujete uchazečům výsledek výběrového řízení?**

*„Výsledek se snažíme stanovit do týdne až dvou. A ten jim sdělujeme telefonicky. V případě, že jsou přijati, jsou pozváni na další schůzku, na které jim upřesníme více informací. Tedy, určíme den nástupu, a podepíšeme smlouvu.“*

#### **14. Má vaše organizace stanovený adaptační plán?**

*„Žádný adaptační plán stanovený nemáme, ani nic takového není připraveno v dokumentech. Jak už jsem zmiňovala, máme zaběhlý proces, a ten tak nějak uplatňujeme pořád. První den mají zaměstnanci celodenní školení. Je jim představena prezentací celá společnost, vysvětleny jednotlivé divize, ukázáno pár výrobků a projde se s nimi kancelář. Další den je představen všem kolegům a je mu přiděleno pracovní místo. Vyplní několik online školení, které jsou definované mateřskou společností, jako je například nakládání s daty, jejich ukládání a manipulace s nimi. Pak už je tak nějak hozen do vody, jak se říká.“*

**15. Přiřazujete každému novému pracovníkovi konkrétního zaměstnance, který ho procesem adaptace provází a pomáhá mu?**

*„Dalo by se říci, že ano. Většinou je vedle u stolu kolega, který vykonává stejnou práci a několik týdnů s ním spolupracuje. Ale nejdříve nový zaměstnanec sleduje jeho práci, a když už něco tuší, začíná pracovat sám a kolega mu pomáhá.“*

**16. Myslíte si, že je proces adaptace dostačující?**

*„Já si myslím, že ano, fungovalo to takto vždy. Je pravda, že někteří zaměstnanci při odchodu říkali, že například po několika týdnech nepochopili naše systémy, ale nevím, jestli na to měla vliv zrovna adaptace.“*

#### **4.5 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou sesterské organizace**

V této části diplomové práce je uveden rozhovor uskutečněný s personalistkou sesterské organizace Trelleborg Sealing Solutions XXX. Podrobný popis uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru je rovněž uveden v metodice diplomové práce a seznam otázek v příloze číslo 4. Pro přehlednost je opět nejdříve vypsána otázka poté odpověď.

**1. Jak dlouho zajišťujete personální činnosti v této organizaci?**

*„O personální činnost se zde starám přibližně 10 let. Nejdříve jsem pracovala na pozici administrativní pracovnice a zajišťovala běžný chod. Co odešla kolegyně do důchodu, přešla jsem na tuto pozici, protože jsem ji během těch 10 let se spoustou činností vypomáhala.“*

**2. Proč pracujete v personálním oddělení pouze vy?**

*„Již přede mnou tuto činnost vykonával pouze jeden pracovník. Během té doby, co to dělám já, se v organizaci nic velkého neudálo a nezměnilo, a tak ty samé činnosti zvládám i nyní pouze já a není potřeba nikoho dalšího.“*

**3. Má organizace stanovené vnitřní personální směrnice?**

*„Ano, vnitřní personální směrnice máme. Některé se věnují mzdovému systému, jiné poskytovaným benefitům a další pracovním smlouvám. Ta popisuje jednotlivé pozice a náležitosti, které jsou pro ně podstatné. Pak máme další, která popisuje vyhledávání, výběr a adaptaci. Ta je ještě podrobněji definována v samostatném dokumentu, který jsem Vám myslím již poskytla.“*

#### **4. Jakým způsobem postupujete při obsazování volné pracovní pozice?**

*„Pokud potřebujeme obsadit pracovní pozici, využíváme služeb personální agentury. Té zadáme požadavek na nalezení určité pozici a oni nám během dvou měsíců musí dodat několik kandidátů. Informace k jednotlivým pozicím mají už historicky předané, jen jim někdy zašleme nějakou úpravu. Ještě jsem zapoměla dodat, že nejprve se ale podíváme dovnitř organizace, jestli zde není pracovník, který se například průběžně na danou pozici připravuje, nebo by byl nejvhodnějším nástupcem. Od agentury obdržíme následně seznam několika uchazečů. Myslím, že máme stanoveny, že požadujeme minimálně 3 a maximálně 5. Ty si poté pozveme do organizace na osobní pohovor. Ten je většinou jeden, ale pokud se nám líbí například dva uchazeči a nemůžeme se rozhodnout, pozveme si je ještě jednou.“*

#### **5. V případě, že by vám některý ze stávajících zaměstnanců doporučil někoho, kdo by dle něj mohl být na hledanou pracovní pozici vhodný, jste ochotni takového člověka zařadit do výběrového řízení?**

*„Ano, rozhodně! Naši zaměstnanci jsou k takovýmto návrhům i motivováni finanční odměnou, a to v případě, že je tento pracovník zvolen a vydrží v organizaci pracovat déle jak po zkušební dobu. Díky tomu nám současní zaměstnanci nedoporučují kohokoli, ale opravdu nad tím nejdříve uvažují. Pokud je někdo navržen, je pak zařazen do klasického výběrového řízení, které začíná v personální agentuře, takže jeho kontakt jí vždy předáme. K tomu máme ještě vnitřně stanoveny, že takový to návrh může být k hledané pozici pouze jeden. Zbytek kandidátů stanovuje agentura. Celkově se nám to ale často nestává.“*

#### **6. Z jakého důvodu využíváte služeb personální agentury?**

*„Personální agenturu využíváme opravdu dlouho. Smlouva s touto konkrétní byla podepsána ještě dříve, než jsem na pozici nastoupila já, a tak se v tomto směru pokračuje. S její činností jsme velice spokojeni, protože zaměstnanci, které nám pokaždé doporučila, splňovali všechny požadavky a zároveň dobře zapadli do kolektivu. Proto prozatím není důvod měnit způsob vyhledávání.“*

#### **7. Kolik vás ročně stojí služby této agentury?**

*„Agentuře není placen žádný roční poplatek nebo něco podobného, ale platíme jí v případě, že hledáme nějakou pozici. Proto je každý rok rozdílný. Někdy hledáme více pozic, jindy méně a dokonce jsme v jednom roce nehledali nikoho. Pak se také cena odvíjí*

*od významnosti a náročnosti pozice. Čím více požadavků na vzdělání, zkušenosti a celkovou kvalitu uchazeče máme, tím agentuře více zaplatíme. Například v minulém roce jsme jim zaplatili zhruba 590 000 Kč za 6 pozic.“*

#### **8. Kladete na pracovní pozice speciální požadavky?**

*„Jak už jsem se i zmínila, máme na konkrétní pozice konkrétní požadavky. Ty jsou vcelku neměnné. Málo kdy něco měníme. Soupis požadavků je uveden v dokumentu, který se popisu pozic věnuje. Nejnáročnější na vyhledání jsou technické pozice, protože u nich požadujeme vysokou školu se speciálním zaměřením a zároveň zkušenosti v oboru a znalosti programů.“*

#### **9. Máte stanovené některé metody, využívané k výběru nového zaměstnance, které v průběhu výběrového řízení musí použít personální agentura, případně v dalších kolech vy?**

*„V prvním kole výběrového řízení je pokaždé uskutečněn pohovor s personální agenturou. Pokud se jedná o technické pozice, je agentura povinna podrobit uchazeče odborným testům, které kontrolují požadované vědomosti. Poté předají uchazeče k nám do jakého si druhého kola, kde s ním opět uskutečňujeme pohovor my. Pokud nám ale zůstanou dva vhodní uchazeči a nemůžeme se mezi nimi rozhodnout, pověříme agenturu, aby s nimi uskutečnila ještě osobnostní testy. Pak jsou pozváni na poslední pohovor, kde se jen ujistíme v naší volbě.“*

#### **10. Jakým způsobem kontaktujete vybrané uchazeče s pozváním na osobní pohovor?**

*„Jakmile obdržím seznam vhodných uchazečů od personální agentury, domluví se s generálním ředitelem a také s potenciálním vedoucím dané pozice, jaké dny budou oba v kanceláři. Pak zvoleným uchazečům oznamuji výsledek telefonicky a zároveň se z nimi domluví na termínu osobního pohovoru.“*

#### **11. Kteří zaměstnanci se osobního pohovoru účastní?**

*„Jak jsem v minulé odpovědi již naznačila, účastníkem osobních pohovorů v organizaci jsem já, generální ředitel a přímý nadřízený dané pozice. Pokud pan ředitel chce, aby se pohovoru účastnila i finanční ředitelka, přizveme ji. Často tomu je v případě pozic v účetním oddělení. Jestliže některý z účastníků zjistí minimálně den dopředu, že se například z důvodu nemoci nemůže zúčastnit, je termín pohovoru posunut.“*

## **12. Jakým způsobem probíhá osobní pohovor?**

*„Jakmile uchazeč dorazí, představím se mu a posadím ho do konferenční místnosti. Samozřejmě mu nabídnu kávu či vodu, aby se lehce uvolnil. Poté do místnosti dorazí i ostatní účastníci, které postupně představím. Generální ředitel má následně krátký proslov o naší organizaci, její historii, hodnotách, anebo také například o teambuildingových akcích, které pořádáme. Poté vyzvu uchazeče, aby nám sdělil pár informací o sobě a svých pracovních zkušenostech. Následně si převezme slovo budoucí přímý nadřízený, který podrobněji popíše náplň práce a probere s uchazečem jeho představu. Nakonec ho vyzvu, zda má nějaké otázky, které případně zodpovíme. Celkový postup rozhovoru máme stanovený, jednotlivé kroky jdou za sebou vždy stejně a zároveň jsme domluveni, že si navzájem neskáčeme do řeči. Na závěr vyprovodím uchazeče z kanceláře.“*

## **13. V jakém časovém rozmezí a jakým způsobem sdělujete uchazečům výsledek výběrového řízení?**

*„Výsledek výběrového řízení oznamujeme uchazečům během jednoho týdne a vždy telefonicky. Zvolenému uchazeči zasílám poté e-mail s rekapitulací informací, na kterých jsme se po telefonu dohodli. Součástí je i pracovní smlouva, aby se s ní mohl seznámit dopředu a na dalším setkání ji podepsat.“*

## **14. Má vaše organizace stanovený adaptační plán?**

*„Ano, adaptační plán máme sestavený. Nemyslím si, že je nějak podrobný a popsáný do konkrétních jednotlivých kroků či hodin, ale máme ho seskupený do určité tabulky. Zároveň máme i tabulku pro vyhodnocování postupu, kterou vyplňuje přímý nadřízený.“*

## **15. Přiřazujete každému novému pracovníkovi konkrétního zaměstnance, který ho procesem adaptace provází a pomáhá mu?**

*„Každý nový zaměstnanec dostane k sobě kolegu, který mu během zkušební doby pomáhá a prakticky ho zaučuje. My mu říkáme mentor a jeho úkolem je i pomoci novému zaměstnanci zapojit se do kolektivu.“*

## **16. Myslíte si, že je proces adaptace dostačující?**

*„Já bych řekla, že je dostačující. Zaměstnanci mi občas řeknou, že jsou rádi, jak měli nastavená školení, a jak se jim kdo věnoval. Takže si myslím, že je dobrý. Rozhodně není nedostačující.“*



## 4.6 Dotazníkové šetření se zaměstnanci zvolené organizace

V organizaci Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci na všech pozicích. Jeho úkolem bylo zjistit názory na procesy vyhledávání, výběru a adaptace z jejich pohledu. Na základě zjištěných odpovědí byl současný stav procesů zhodnocen. Výsledky byly později použity k porovnání s názory, které sdělil personální pracovník, s prozkoumanými dokumenty a také se stavem v sesterské organizaci. Tato komparace je uvedena v následující kapitole 5 Výsledky a diskuse. Postup zpracování dotazníkového šetření je uveden v metodice.

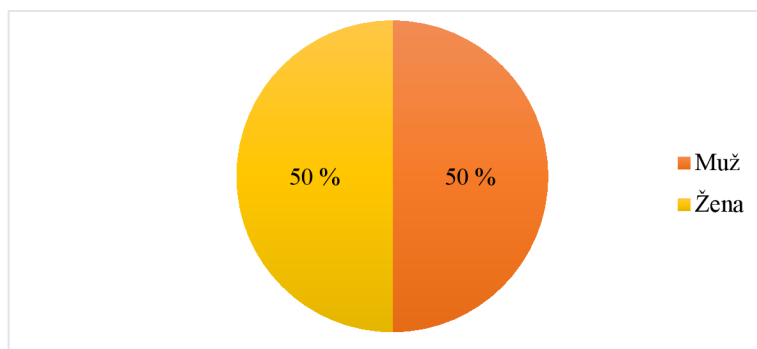
Proto, aby byla získána lepší představa o skladbě zaměstnanců a odpovědi některých následujících otázek se daly například ve vztahu k věku porovnávat, byly identifikační údaje zařazeny na začátek. Celkový náhled dotazníku je k dispozici v příloze číslo 1.

### 4.6.1 Identifikační údaje

**Otázka č. 32:** Pro potřeby vyhodnocení uveďte prosím Vaše pohlaví.

Na obrázku číslo 7 je vidět, že struktura zaměstnanců ve zvolené organizaci je rovnocenná. Pracuje zde 12 mužů (50 %) a 12 žen (50 %). Lze tedy říct, že ani jedno pohlaví není upřednostněno.

**Obrázek 7 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví ve zvolené organizaci**



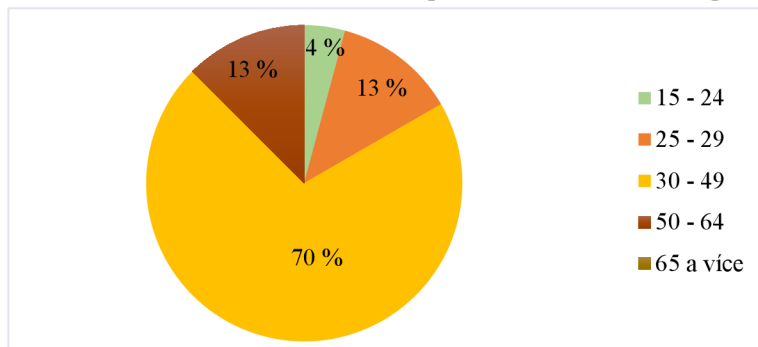
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 33:** Do jaké věkové kategorie spadáte?

Největší počet zaměstnanců je zastoupen věkovou kategorií 30 – 49 let. Konkrétně se jedná o 70 % respondentů. Nejméně početnou skupinu tvoří kategorie 15 – 24 let, kde je pouze 1 zaměstnanec, který představuje 4 % z celku. Lze předpokládat, že vliv na to má požadavek praxe či vysokoškolský titul, který je získán převážně až po dosažení 24 let. Stejný počet zaměstnanců se nachází jak v kategorii 25 – 29 let, tak v kategorii 50 – 64

let a jedná se vždy o 13 % dotazovaných. Obrázek číslo 8 zobrazuje věkové rozložení graficky.

**Obrázek 8 - Struktura zaměstnanců podle věku ve zvolené organizaci**

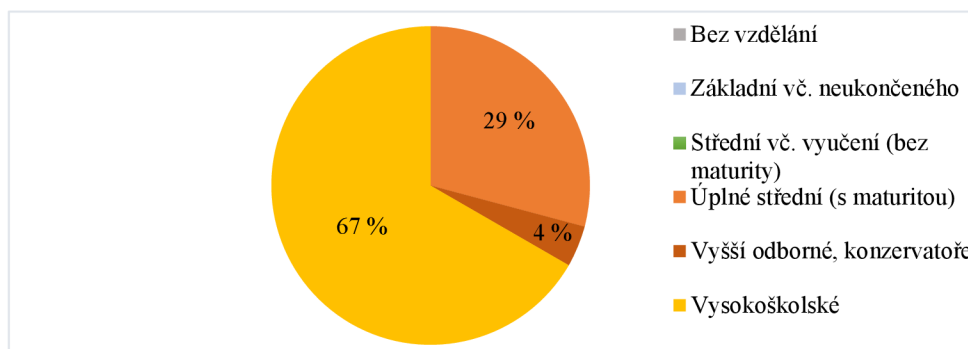


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 34: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Z obrázku číslo 9, uvedeného níže, je jednoznačně vidět, o které zaměstnance má organizace převážně zájem. Z celkového počtu má 67 % vysokoškolský titul, středoškolské s maturitou má 29 % jedinců a vyšší odborné vzdělání je zastoupeno pouze 4 %.

**Obrázek 9 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Získané odpovědi ukazují, proč je věková struktura vyšší a nepracuje zde více pracovníků v nižším věku. V tabulce číslo 4 bylo sledováno, zda má dosažené vzdělání spojitost s věkem respondenta a zároveň s vykonáváním pozice vedoucího zaměstnance, na což se dotazovala otázka číslo 35.

**Tabulka 4 - Vztah dosaženého vzdělání, věku a role vedoucího zaměstnance**

Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet	
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano		
	Úplné střední (s maturitou)										7
Vysokoškolské		1		1		9	2		1	2	16
Vyšší odborné, konzervatoře						1					1

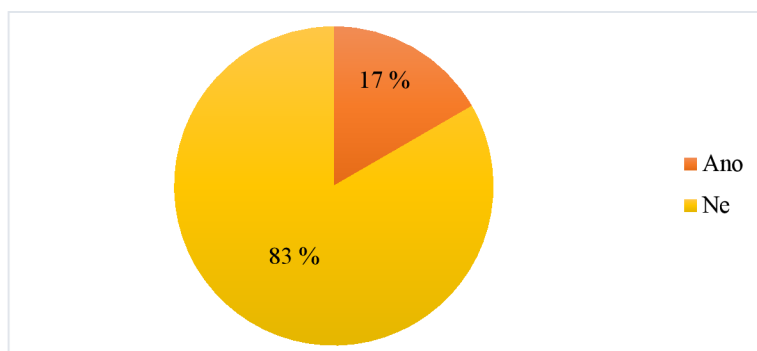
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci s nižším vzděláním se pohybují v mladších věkových kategoriích a lze předpokládat, že vyššího vzdělání ještě dosáhnou. Zároveň je vidět, že všichni vedoucí pracovníci mají vzdělání vysokoškolské.

**Otázka č. 35: Jste v roli vedoucího zaměstnance?**

Jak již bylo uvedeno, otázka číslo 35 se dotazovala na to, zda je respondent v roli vedoucího zaměstnance. Z obrázku číslo 10 je patrné, že pouze 17 % zaměstnanců vykonává tuto roli a ostatních 83 % je tvořeno řadovými zaměstnanci. Tento výsledek odpovídá zjištěným informacím o odděleních a jejich nadřízených pracovnících.

**Obrázek 10 - Jste v roli vedoucího zaměstnance?**

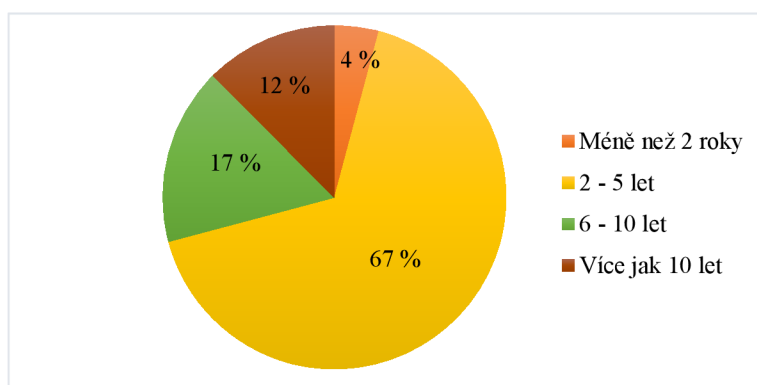


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 36: Jak dlouho v organizaci pracujete?**

Nejvíce jedinců pracuje v organizaci 2 – 5 let a to konkrétně 67 %. Mezi 6 – 10 lety pak 17 % a déle jak 10 let 12 %. Kategorie méně než 2 roky je zastoupena 4 %. Jedná se nejspíše o nového pracovníka, přijatého do organizační složky na Slovensku. Vzhledem k tomu, že je kolektiv pracovně mladý, mohla by si většina dotazovaných dobře pamatovat průběh zkoumaných procesů. Obrázek 11 zobrazuje danou situaci graficky.

**Obrázek 11 - Jak dlouho v organizaci pracujete?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky číslo 5 lze vyčíst, že nejvyšší počet těch, kteří v organizaci pracují mezi 2 – 5 lety, spadá do kategorie 30 – 49 let. Tito zaměstnanci měli dostatek času na získání nejenom vysokoškolského titulu, který je často vyžadován, ale také na získání praxe. Zároveň je patrné, že pozici vedoucích pracovníků vykonávají jedinci vyšších věkových kategorií a to pravděpodobně díky své praxi. Na druhou stranu se jím může stát i zaměstnanec, který zde nepracuje dlouhá léta. Dva z nich v organizaci pracují více jak 10 let, ale 2 dokonce pouze v rozmezí 2 – 5 let.

**Tabulka 5 - Vztah odpracovaných let v organizaci, věkové kategorie a role vedoucích**

Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24	25 - 29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
	2 - 5 let	1	2	11			2	16
6 - 10 let		1	3				4	
Méně než 2 roky			1				1	
Více jak 10 let				2	1		3	

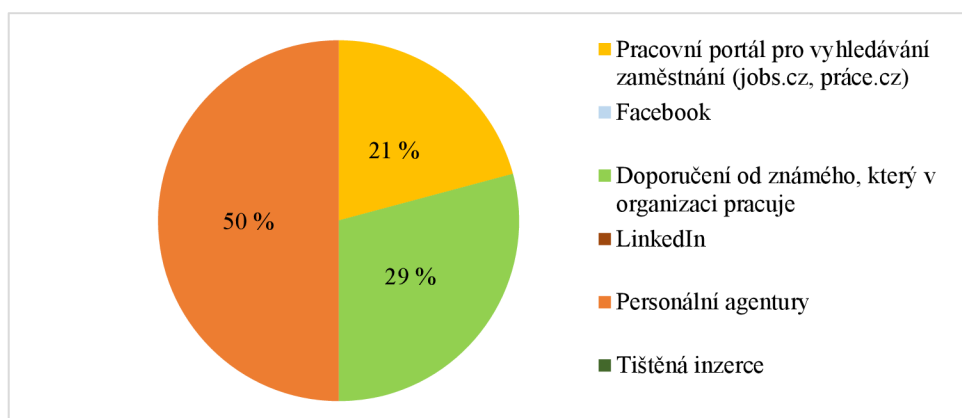
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### 4.6.2 Oblast vyhledávání

**Otázka č. 1:** Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg?

Na obrázku 12 je zobrazeno procento odpovědí k jednotlivým možnostem. Facebook, LinkedIn a tištěnou inzerci neuvedlo ani jedno procento respondentů. Naopak personální agenturu zaškrtnulo 50 %. Doporučení od svého známého využilo také dost jedinců, a to celkem 29 %. Na pracovních portálech objevilo pozici 21 %, do kterých personální agentura rovněž inzerát zařazuje.

**Obrázek 12 - Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak uvádí tabulka číslo 6, forma, kterou se zaměstnanci o pozici dozvěděli, není ovlivněna věkovou kategorií ani rolí vedoucího. Není tomu tak, že by například právě vedoucího zaměstnance pokaždé doporučil již současný pracovník.

**Tabulka 6 - Vztah získaných informací o hledané pozici, věku a roli vedoucího**

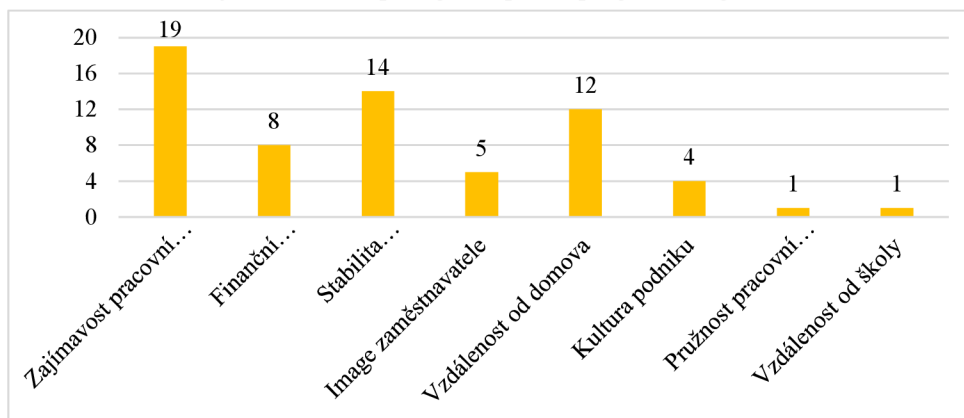
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15-24	25-29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Doporučení od známého, který v organizaci pracuje		1	1	2	1	1	1
Personální agentury			2	9	1			12
Pracovní portál pro vyhledávání zaměstnání				4			1	5

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 2: Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem?**

Tato otázka měla možnost zvolení více odpovědí včetně té, do které mohli respondenti zapsat další důvod. Nejčastější odpovědí byla zajímavost pracovní pozice, kterou zaškrtnulo 19 jedinců. Druhou nejčastější byla stabilita zaměstnavatele, kterou zvolilo 14 z dotazovaných a třetí nejčastější odpověď byla vzdálenost od domova. Ta byla vybrána 12 zaměstnanci. Otevřenou odpověď využili pouze 2 a uvedli pružnost pracovní doby a velikost firmy, a také vzdálenost od školy. Kromě již zmíněných variant vybralo 8 z nich také finanční ohodnocení a benefity. Další volby jsou společně s těmi již zmíněnými zobrazeny na obrázku číslo 13.

**Obrázek 13 - Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem?**

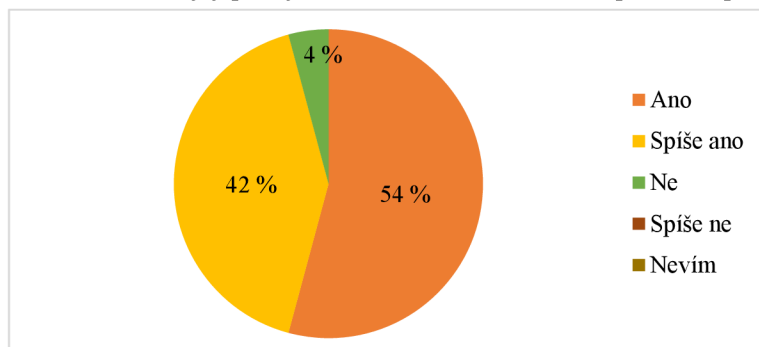


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 3: Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?**

Informace, které byly při obsazování pozice poskytovány, považuje 54 % respondentů za dostatečné. Dalších 42 % za spíše dostatečné a za nedostatečné je považují pouze 4 %. Z toho vyplývá, že informace k představení pozice jsou sestavené řádně a není potřeba je měnit či doplňovat. Obrázek 14 na následující straně zobrazuje odpovědi graficky.

**Obrázek 14 - Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?**

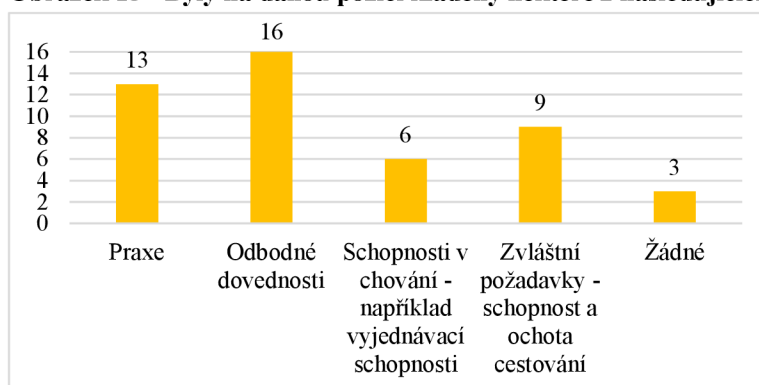


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 4: Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků?**

Tato otázka byla položena hlavně proto, aby potvrdila nebo vyvrátila informace doposud zjištěné, zda je opravdu kromě požadovaného vzdělání potřeba na většině pozic splňovat ještě jiné požadavky. Protože mohli respondenti zvolit i více odpovědí, zobrazuje obrázek 15 počet odpovědí u každé možnosti. Kromě 3 respondentů uvedli všichni minimálně jeden další požadavek. Nejvíce je kladen důraz na odborné dovednosti, které muselo prokázat 16 z nich. Dále také praxe, kterou zvolilo 13 jedinců a třetí nejpočetnější je ochota cestovat. Ta zaznamenala 9 odpovědí. Dalších 6 musí ovládat vyjednávací schopnosti.

**Obrázek 15 - Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 7 zobrazuje, jaké požadavky byly potřeba ve vztahu k věku a roli vedoucího pracovníka. Jak je vidět, 3 odpovědi, které vyjadřovaly, že na danou pozici nebyly kladeny žádné požadavky, se vztahují k těm nejmladším zaměstnancům, kteří zároveň nejsou v roli vedoucího. Naopak zaměstnanci na vedoucích pozicích minimálně jeden

požadavek zaškrtili. Ti z nich, kteří se nacházejí v nejstarší věkové kategorii, zvolili dokonce více odpovědí.

**Tabulka 7 - Vztah mezi kladenými požadavky, věkem a rolí nadřízeného**

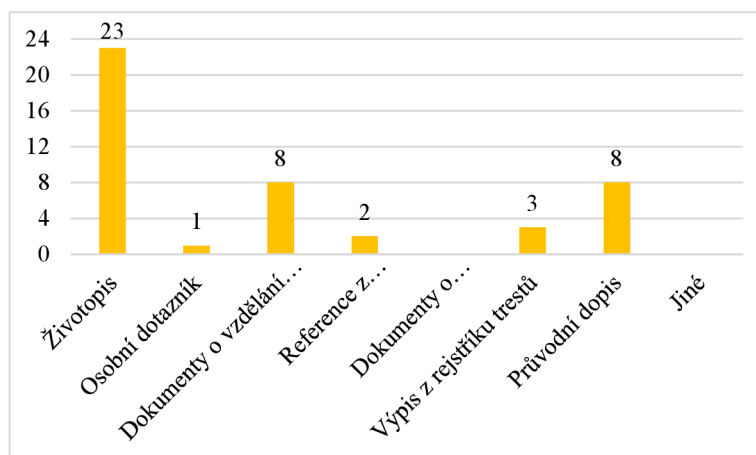
Zvolená odpověď	Věková kategorie		30 - 49		50 - 64		Celkový počet
	V roli vedoucího		Ne	Ano	Ne	Ano	
	15 - 24	25 - 29	Ne	Ano	Ne	Ano	
Praxe			12		1		13
Odborné dovednosti		2	10	2	1	1	16
Schopnosti v chování - vyjednávací schopnosti			5		1		6
Zvláštní požadavky - ochota cestování		1	7		1		9
Žádné	1	1	1				3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 5:** Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány?

U této otázky byla možnost zvolit opět více odpovědí, případně dopsat svoji. Nejvíce požadovaným dokumentem je životopis, který zvolilo 23 respondentů. Dokumenty o vzdělání a praxi a také průvodní dopis zvolil shodný počet jedinců, a to 8. Možnosti jiné nikdo nevyužil. To znamená, že zvolený rozsah byl dostačující. Obrázek číslo 16 zobrazuje počty odpovědí i u dalších možností.

**Obrázek 16 - Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány?**

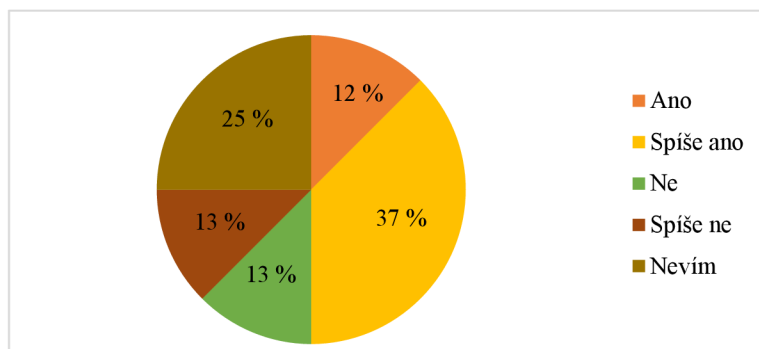


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 6:** Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?

Jako poutavý či atraktivní ho označilo pouze 12 % respondentů, spíše poutavý 37 % a 25 % zvolilo odpověď nevím. Celkem 13 % poutavý nepřišel a dalších 13 % spíše neupoutal. Výsledky rovněž zobrazuje obrázek číslo 17 na další straně.

**Obrázek 17 - Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?**



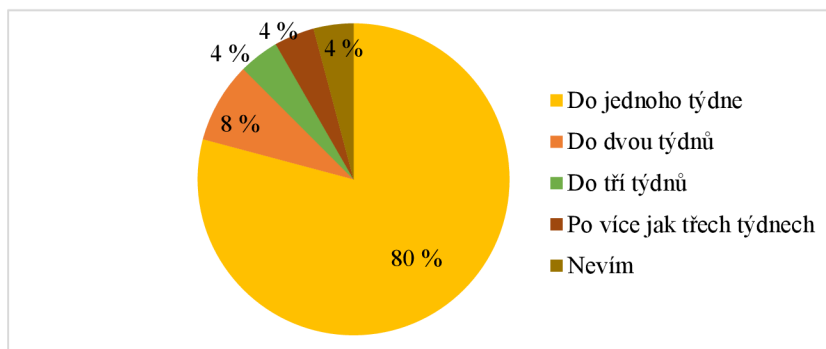
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### 4.6.3 Oblast výběru

**Otázka č. 7:** V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu?

Zjištěné odpovědi ukazují, že se personální agentura snaží čekání zkrátit a výsledky poskytuje rychle. Dokonce 80 % zaměstnanců uvedlo, že byli kontaktováni do jednoho týdne. Další 8 % do dvou týdnů a ostatní možnosti vždy zvolily 4 % zaměstnanců. Na obrázku 18 je vizuálně vidět, jaký je mezi odpověďmi rozdíl.

**Obrázek 18 - V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu?**



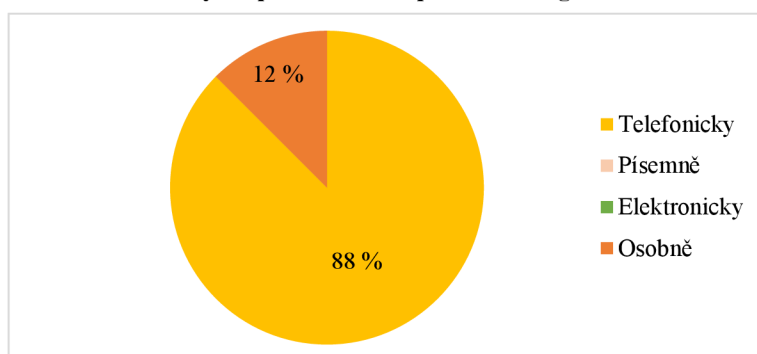
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 8:** Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala?

Z nabízených čtyř odpovědí byly vybírány pouze dvě. Nejvíce dotazovaných, konkrétně 88 %, bylo kontaktováno telefonicky. Osobní kontakt byl využit u 13 % uchazečů. Zobrazení odpovědí obsahuje také obrázek 19 na další straně.



**Obrázek 19 - Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Díky tabulce číslo 8 lze snadno říci, kteří zaměstnanci byli kontaktováni osobně. Vedoucími pracovníky jsou 2 z nich a 1 pak řadovým zaměstnancem. U vyšších pozic lze osobní kontakt považovat za pravděpodobnější.

**Tabulka 8 - Vztah mezi způsobem navázání kontaktu, věkem a rolí vedoucích**

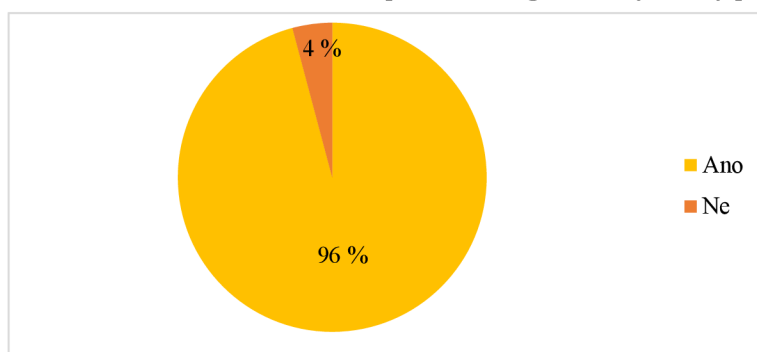
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucích	15 - 24	25 - 29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
Osobně				1	1		1	3
Telefonicky		1	3	14	1	1	1	21

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 9: Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?**

Celkem 96 % zaměstnanců se zúčastnilo výběrového pohovoru, který agentura uskutečnila. Pouze 4 % z respondentů uvedla, že se takového pohovoru nezúčastnila. Lze předpokládat, že k tomu došlo například ve chvíli, kdy na hledanou pozici nebyl nalezen jiný uchazeč, a tak pohovor proběhl až v samotné organizaci. Odpovědi jsou zobrazeny i na obrázku číslo 20.

**Obrázek 20 - Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?**

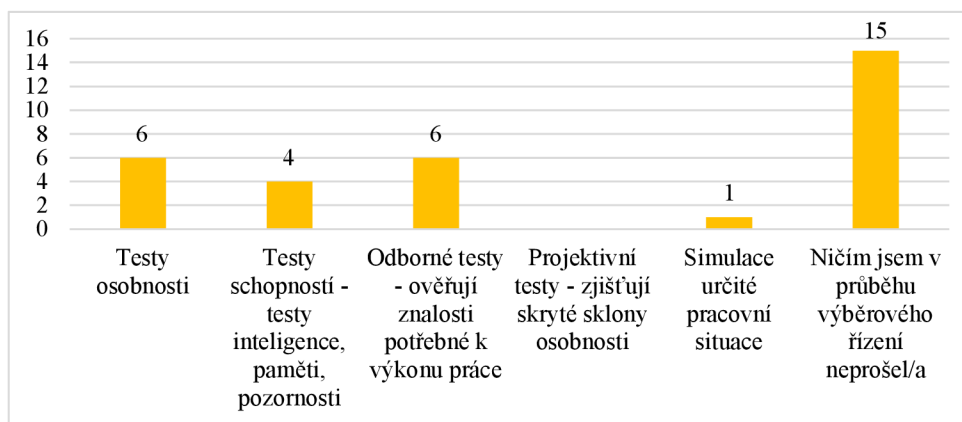


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 10:** Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků?

U této otázky mohli respondenti vybrat více odpovědí, proto je na obrázku číslo 21 zobrazen počet odpovědí k jednotlivým možnostem. Z 24 dotazovaných 15 odpovědělo, že se něčeho dalšího nezúčastnili. Pouze 1 byl podroben simulaci určité pracovní situace. Testem schopností, jako je například test inteligence či paměti, prošli 4 jedinci. Stejný počet zaměstnanců se pak podrobil testům osobnosti a odborným testům, a to 6.

**Obrázek 21 - Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky 9, která zobrazuje provázanost odpovědi s věkem respondenta a rolí vedoucího, lze odhalit jednu zajímavost. Žádný vedoucí pracovník neprošel ani jedním z doplňujících testů či simulací. Naopak několik řadových pracovníků bylo podrobeno jak testům schopností, tak odborným testům. V tomto případě se může jednat o technické pozice, u kterých je ověření znalostí potřebné.

**Tabulka 9 – Vztah mezi uskutečněním testu, věkem a rolí vedoucího**

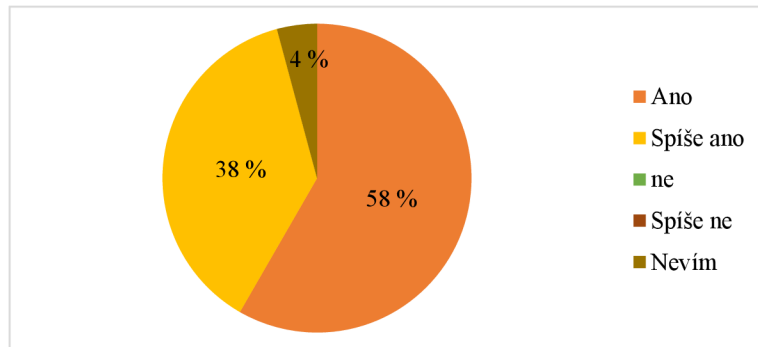
Zvolená odpověď	Věková kategorie		15-24		25-29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Testy osobnosti							6			
Testy schopností					1		4				5
Odborné testy					1		4				5
Simulace určité pracovní situace					1						1
Ničím jsem v průběhu výběrového řízení neprošel/a	1		1		8	2	1	2			15

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 11: Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury?**

S jednáním personální agentury bylo spokojeno 58 % dotazovaných. Spíše spokojeno bylo 38 %. Odpověď nevíím zvolila 4 %. Nespokojenost nevyjádřil nikdo. Obrázek číslo 22 zobrazuje odpovědi graficky.

**Obrázek 22 - Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury?**

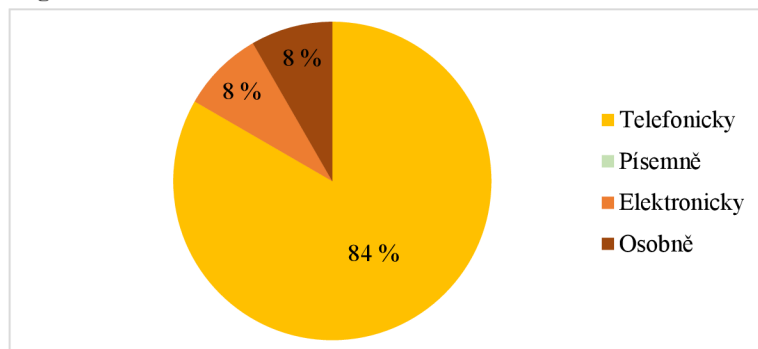


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 12: Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace?**

I samotná organizace zve uchazeče na osobní pohovor převážně telefonicky, jak naznačuje počet odpovědí zobrazených na obrázku číslo 23. Z celkového počtu jich bylo takto pozváno 84 %, dalších 8 % elektronicky prostřednictvím e-mailu a osobně také 8 %.

**Obrázek 23 - Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 10, která je umístěna na následující straně, zobrazuje, zda je nějaká provázanost mezi způsobem kontaktování uchazeče, jeho věkem či rolí vedoucího. Osobně byl kontaktován pouze jeden vedoucí a jeden řadový zaměstnanec. Elektronický způsob organizace využila rovněž u řadových pozic. Provázanost využití jiného způsobu není patrná ani ve vztahu k věkové kategorii.

**Tabulka 10 - Vztah mezi způsobem kontaktu, věkem a rolí vedoucího**

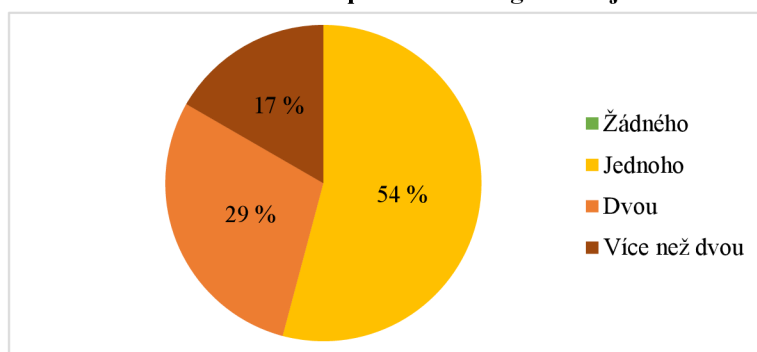
Zvolená odpověď	Věková kategorie	15 - 24	25 - 29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Elektronicky				2			
Osobně			1		1			2
Telefonicky		1	2	13	1	1	2	20

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 13:** Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a?

Pohovory, které organizace s uchazeči uskutečnila, se více jak z poloviny konaly pouze jednou. Celkem se tak stalo v 54 % případů. Dvou pohovorů se zúčastnilo 29 % jedinců a více jak dva absolvovalo 17 %. Poměr odpovědí je zachycen na obrázku 24.

**Obrázek 24 - Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a?**

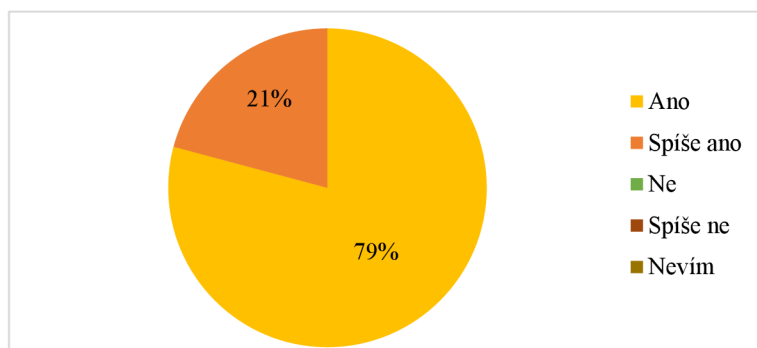


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 14:** Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné?

Otázky, pokládané v průběhu pohovoru v organizaci, považují všichni respondenti za srozumitelné či spíše srozumitelné. Odpověď ano uvedlo celkem 79 % jedinců a spíše ano zvolilo 21 % dotazovaných, jak zobrazuje i obrázek číslo 25.

**Obrázek 25 - Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné?**

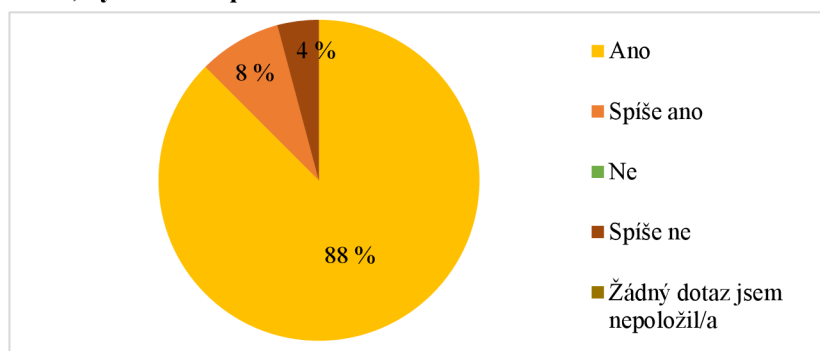


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 15:** V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen?

Jak je z obrázku 26 patrné, u 88 % respondentů byly položené otázky bez problému zodpovězeny. Dalších 8 % očekávalo možná trochu jinak podanou odpověď, ale celkově považují otázku za zodpovězenou. Pouze 4 % pak zvolila odpověď spíše ne.

**Obrázek 26 - V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 16:** Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru? Tedy nevhodné či diskriminační otázky?

I přesto, že pokládání diskriminačních otázek je zakázáno, stává se, že zaměstnavatel podobné otázky položí. Jak ale bylo dotazníkem zjištěno, ve zvolené organizaci takové otázky nepokládají. I díky obrázku 27 na další straně je vidět, že, celkem 92 % uvedlo jednoznačnou odpověď ne. Odpovědi spíše ne a nevím zvolila 4 % dotazovaných. Tento výsledek je tedy velice uspokojivý.

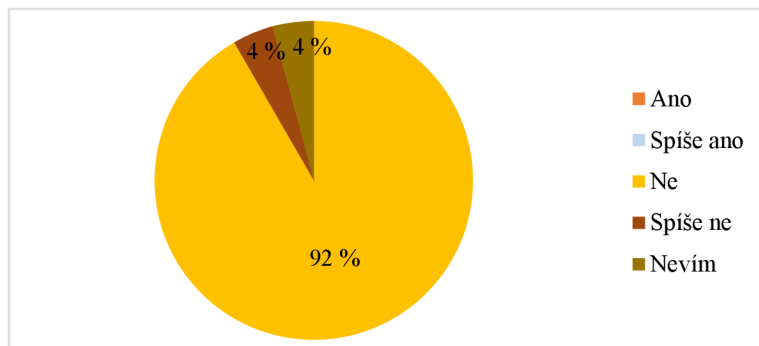
Aby bylo viditelné, kteří zaměstnanci uvedli odlišné odpovědi, je zde vytvořena tabulka číslo 11. Odpověď spíše ne byla zvolena ženou v nejmladší věkové kategorii, u které lze předpokládat dotaz na plánovanou rodinu. Naopak odpověď nevím zvolil starší muž.

**Tabulka 11 - Vztah mezi položením diskriminační otázky, věkem a pohlavím**

Zvolená odpověď	Věková kategorie Pohlaví	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Žena	Muž	Žena	Muž	Žena	Muž	Žena		
Ne			1	2	8	8	2	1	22	
Nevím					1				1	
Spíše ne		1							1	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Obrázek 27 - Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru? Tedy nevhodné či diskriminační otázky?**

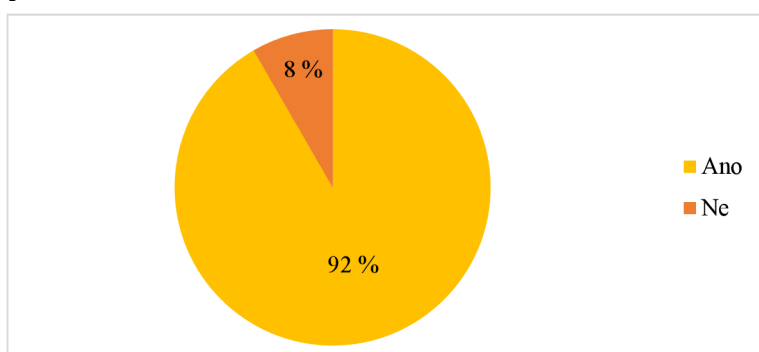


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 17:** Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník?

Jak vyplývá z obrázku 28, osobního pohovoru se zúčastnil nadřízený pracovník v 92 % případů. U 8 % přítomen nebyl.

**Obrázek 28 - Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník?**

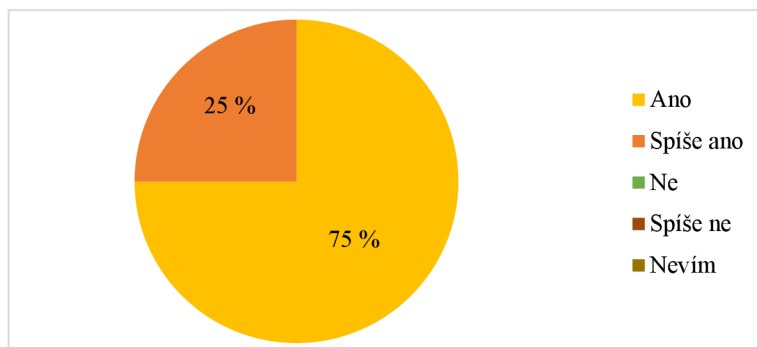


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 18:** Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí?

Jak je z obrázku 29 na následující straně viditelné, organizace určitou prohlídku do časového harmonogramu osobního pohovoru zařazuje. Proto celkem 75 % respondentů zvolilo odpověď ano a 25 % spíše ano.

**Obrázek 29 - Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí?**

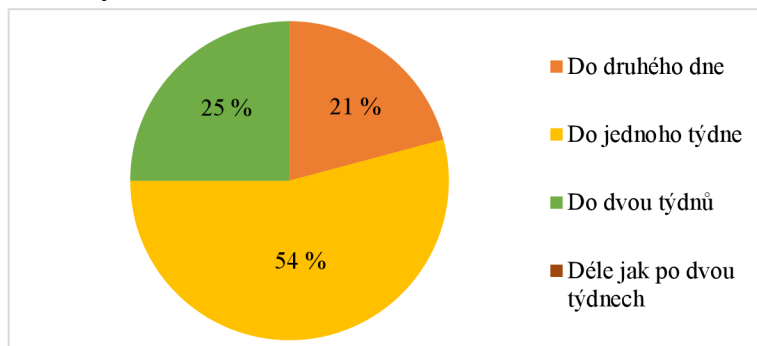


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 19:** V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení?

Výsledek výběrového řízení byl všem uchazečům oznámen maximálně do dvou týdnů. Jak lze vyčíst z obrázku číslo 30, do druhého dne obdrželo odpověď dokonce 21 % z nich. Do jednoho týdne se organizace rozhoduje nejčastěji, protože tuto odpověď zvolilo 54 % jedinců. Do dvou týdnů jich bylo s výsledkem obeznámeno 25 %.

**Obrázek 30 - V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Dalo by se předpokládat, že do druhého dne se organizace rozhoduje v případě vedoucích pozic, protože by o takového zaměstnance nerada přišla. Jak ale zobrazuje tabulka 12, není tomu tak. Rychlost odpovědi není vázána na roli vedoucího a ani na konkrétní věkovou skupinu.

**Tabulka 12 - Vztah mezi dobou sdělení výsledku, věkem a rolí vedoucího**

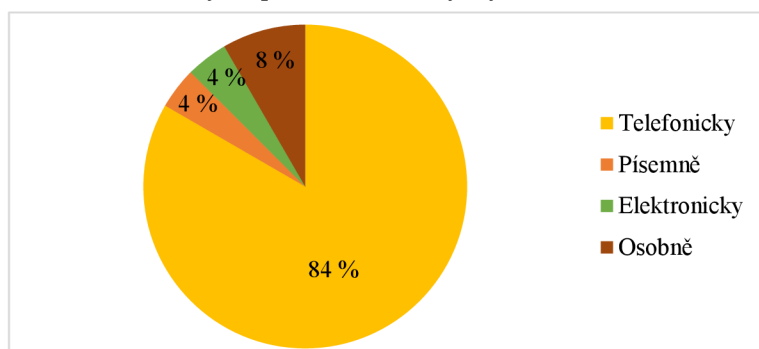
Zvolená odpověď	Věková kategorie		15-24		25-29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Do druhého dne					3	1	1			
Do dvou týdnů					5			1			6
Do jednoho týdne	1		3		7	1		1			13

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 20:** Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?

K oznámení výsledku celého výběrového řízení došlo převážně telefonickou formou. Tuto odpověď zvolilo 84 % respondentů. Písemně byla informována 4 % uchazečů a rovněž 4 % elektronicky prostřednictvím e-mailu. Osobní oznámení výsledku bylo využito u 8 %. Jak je viditelné i na obrázku 31, v otázce číslo 20 byly využity všechny odpovědi a organizace tak striktně nevyužívá jen jeden způsob.

**Obrázek 31 - Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z následující tabulky 13 je opět patrné, že volba způsobu oznámení výsledku není vázaná k roli vedoucího. Ze čtyř vedoucích zaměstnanců byl pouze jeden osloven osobně a ostatní telefonicky. Naopak ani jednomu z pracovníků ve věkové skupině 25 – 29 let nebyl výsledek oznámen telefonicky, ale pokaždé nějakým jiným ze zbývajících způsobů.

**Tabulka 13 - Vztah mezi způsobem oznámení výsledku, věkem a rolí vedoucího**

Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Elektronicky				1					
Osobně				1		1				2
Písemně				1						1
Telefonicky		1				15	1	1	2	20

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

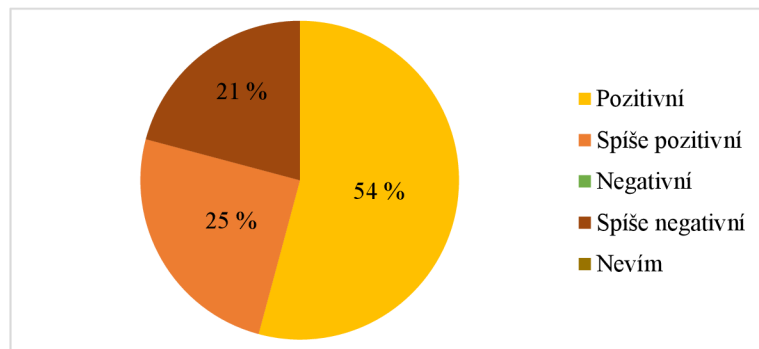
#### 4.6.4 Oblast adaptace

**Otázka č. 21:** Jaké máte vzpomínky na první pracovní den?

Na svůj první pracovní den vzpomíná 79 % zaměstnanců pozitivně nebo spíše pozitivně. Odpověď pozitivně přitom zvolilo 54 % z nich a spíše pozitivně 25 %. Negativní vzpomínky nemá žádný zaměstnanec, ale spíše negativně ho vnímalo 21 % respondentů. Obrázek číslo 32 na následující straně zobrazuje odpovědi graficky.



**Obrázek 32 - Jaké máte vzpomínky na první pracovní den?**

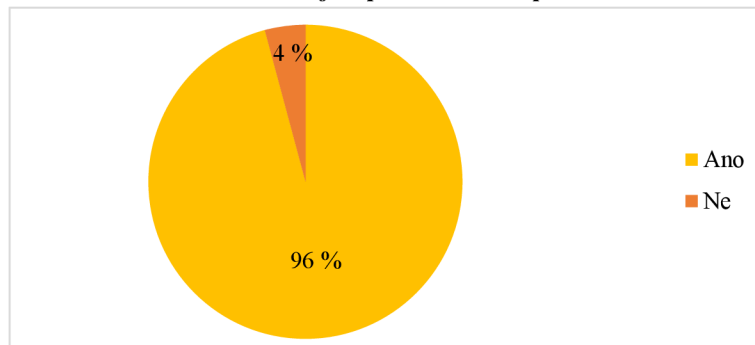


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 22:** Absolvoval/a jste první den vstupní školení, na kterém jste se dozvěděl/a základní informace o fungování organizace, rozmístění jednotlivých oddělení, nadřízenosti a podřízenosti či o člověku, na kterého se v případě problémů lze obrátit?

Vstupního školení se dle odpovědí zúčastnilo 96 % zaměstnanců. Pouze 4 % uvedla, že se vstupního školení nezúčastnila, což mohlo ovlivnit jejich budoucí orientaci v organizaci. Vizually je rozdíl mezi odpověďmi viditelný na obrázku 33.

**Obrázek 33 - Absolvoval/a jste první den vstupní školení?**



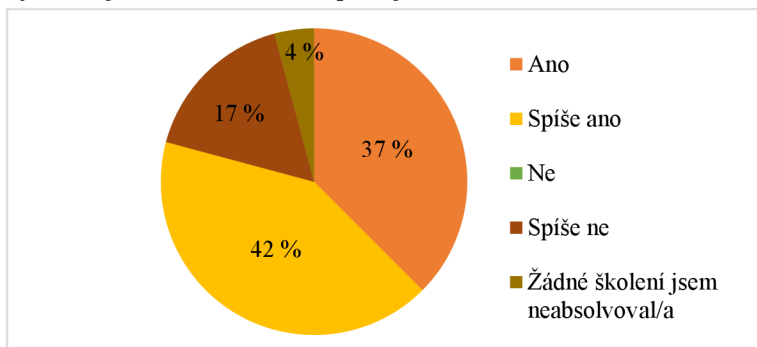
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 23:** V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé?

Protože v minulé otázce odpověděla 4 % respondentů, že se vstupního školení nezúčastnila, dalo se očekávat, že odpověď žádné školení jsem neabsolvoval/a zvolí stejné procento jedinců. A bylo tomu tak. Dalších 17 % zaměstnanců považuje školení za spíše neuspokojivé, 42 % ho označilo jako spíše uspokojivé a 37 % ho za uspokojivé považuje. Celkově školení kladně hodnotí 79 % respondentů. Z toho vyplývá, že by se školení dalo

ještě vylepšit, ale rozhodně není pro nové zaměstnance ztrátou času. Výsledky otázky číslo 23 jsou zobrazeny i na obrázku 34 níže.

**Obrázek 34 - V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé?**

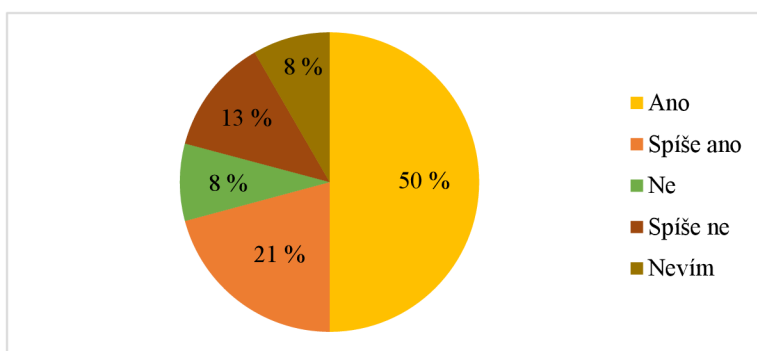


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 24:** Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál, ve kterém by byly nejdůležitější informace shrnuty, abyste je měl/a v případě potřeby kdykoli k dispozici?

Uvítací manuál by přivítalo celkem 71 % respondentů, z toho 50 % odpovědělo ano a 21 % spíše ano. Dalších 8 % zvolilo odpověď nevím. Zřejmě proto, že si nebyli jisti obsahem a zda by informace využili. Manuál by nepotřebovalo 21 % jedinců, přičemž ne odpovědělo 8 % a spíše ne 13 %. Poměr zvolených odpovědí je zobrazen graficky na obrázku číslo 35.

**Obrázek 35 - Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Provázanost odpovědí s rolí vedoucího ani s věkem nebyla potvrzena. Z tabulky číslo 14, uvedené na následující straně, není patrné, že by například mladší zaměstnanci manuál nepotřebovali, protože si více věcí vyhledají na internetu či intranetu organizace.

**Tabulka 14 - Vztah mezi zájmem o Uvítací manuál, věkem a rolí vedoucího**

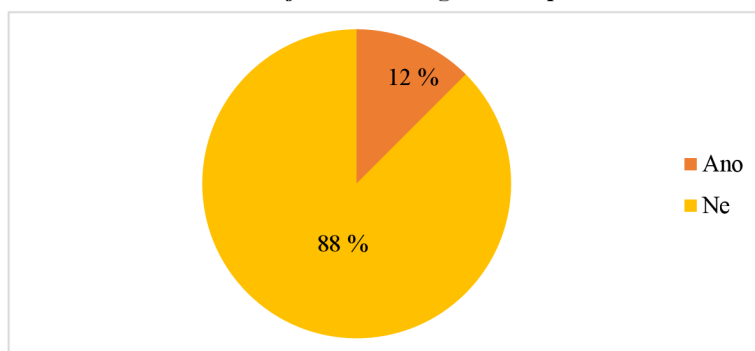
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24	25 - 29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
Ne			1				1	2
Ano			1	9	1		1	12
Nevím			1	1				2
Spíše ano		1		3			1	5
Spíše ne				2	1			3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 25: Obdržel/a jste harmonogram adaptace?**

Dle získaných odpovědí, zobrazených na obrázku 36, je zřejmé, že organizace nemá harmonogram adaptace stanovený a ani se jím nezabývá. Odpověď ne totiž zvolilo 88 % zaměstnanců. Pouze 12 % zvolilo odpověď ano. Důvodem může být to, že se tak zaměstnanec se svým nadřízeným domluvil, protože je na něj zvyklý z dřívějšího zaměstnání.

**Obrázek 36 - Obdržel/a jste harmonogram adaptace?**

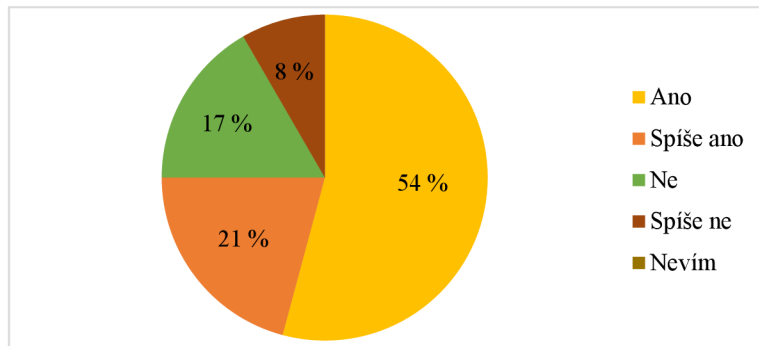


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 26: Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval?**

Na tuto otázku odpovědělo kladně 75 % respondentů. Z nich ano zvolilo 54 % a spíše ano 21 %. Spíše ne odpovědělo 8 % zaměstnanců a odpověď ne zvolilo 17 %. Organizace je tak obrazně řečeno hodila do vody a začátky pro ně nemusely být vůbec jednoduché. Odpovědi jsou rovněž zobrazeny na obrázku číslo 37 na další straně.

**Obrázek 37 - Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval?**

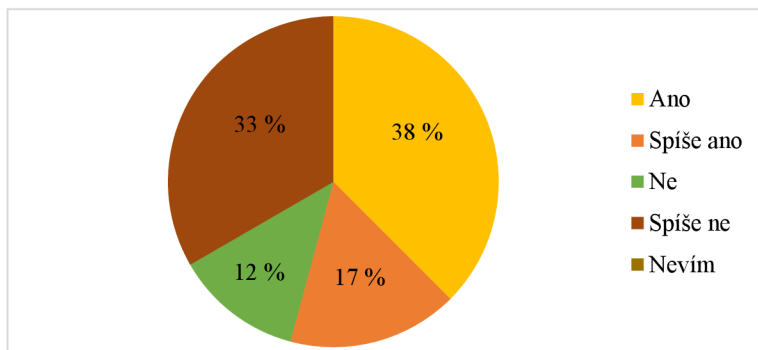


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 27: Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce?**

Získané odpovědi na danou otázku byly trochu překvapivé. Pouze 55 % respondentů uvedlo, že jejich pracoviště bylo dostatečně připravené. Z toho 38 % odpovědělo ano a 17 % spíše ano. Je to sice více jak polovina, ale 45 % jedinců, kteří s připraveností nebyli spokojeni, je varovných. Spíše ne odpovědělo 33 % z nich a ne 12 %. Poměr odpovědí je zobrazen na následujícím obrázku 38.

**Obrázek 38 - Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 15, uvedená na následující straně, zároveň ukazuje, že zde není jednoznačná spojitost s nespokojeností například s pozicí vedoucího pracovníka, který by mohl klást větší nároky. Rovněž není zřetelná souvislost s věkem zaměstnance i přesto, že mladší věkové kategorie by mohly mít vyšší nároky obzvláště v oblasti technologií. Naprostou nespokojenost vyjádřili sice 3 řadoví zaměstnanci mladších věkových kategorií, ale spíše ne zvolili i 2 vedoucí pracovníci v nejstarší věkové kategorii.

**Tabulka 15 - Vztah mezi spokojeností s připraveným pracovištěm, věkem a rolí vedoucího**

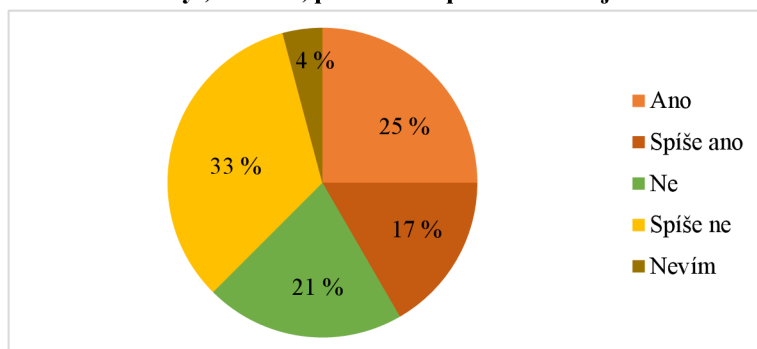
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24	25 - 29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Ne		1		2			
Ano			2	4	2		1	9
Spíše ano				4				4
Spíše ne			1	5			2	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 28:** Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující?

Za nedostatečný považuje průběh adaptace 54 % zaměstnanců. Z toho 33 % napsalo spíše ne a 21 % ne. Odpověď nevím byla zvolena 4 % dotazovaných. Naopak spokojenost vyjádřilo 42 % jedinců. Z nich ano odpovědělo 25 % a spíše ano 17 %, jak je vidět i na obrázku 39.

**Obrázek 39 - Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující?**



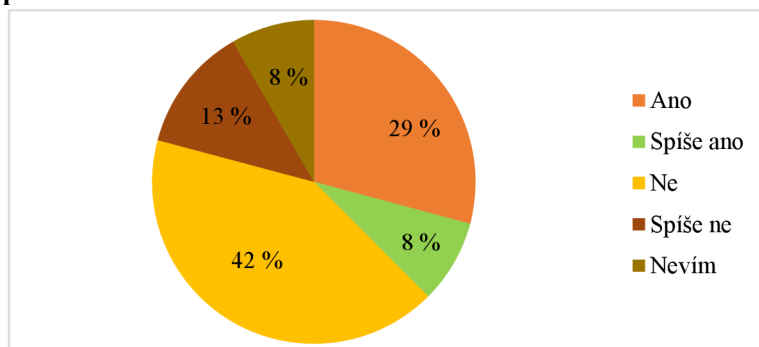
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 29:** Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor, ve kterém by došlo k vyhodnocení doby adaptace?

Na tuto otázku odpovědělo 55 % zaměstnanců tak, že se neuskutečnil. Spíše ne napsalo 13 % z nich a 42 % ne. Odpověď nevím zvolilo 8 %. Zbývajících 37 % si je pohovoru vědomo. Z toho 29 % odpovědělo ano a 8 % spíše ano. Procento zaměstnanců, kteří si pohovoru nejsou vědomi, je téměř stejné, jako procento těch, kteří v minulé otázce nebyli s průběhem adaptace spokojeni. Počty odpovědí jsou graficky zobrazeny na obrázku 40 na následující straně.

Z tabulky číslo 16, umístěné hned pod obrázkem, lze zároveň vyčíst, že uskutečnění závěrečného pohovoru může mít spojitost s rolí vedoucího. Jak je totiž vidět, byl se všemi 4 pracovníky, zastávajícími roli vedoucího zaměstnance, uskutečněn. Všichni zvolili odpověď ano. Je tak možné, že se organizace zaměřuje na pohovory zejména u těchto pracovníků, i přesto, že by bylo vhodné uskutečnit je s každým. Návaznost na věk však patrná není.

**Obrázek 40 - Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Tabulka 16 - Vztah mezi závěrečným pohovorem, věkem a rolí vedoucího**

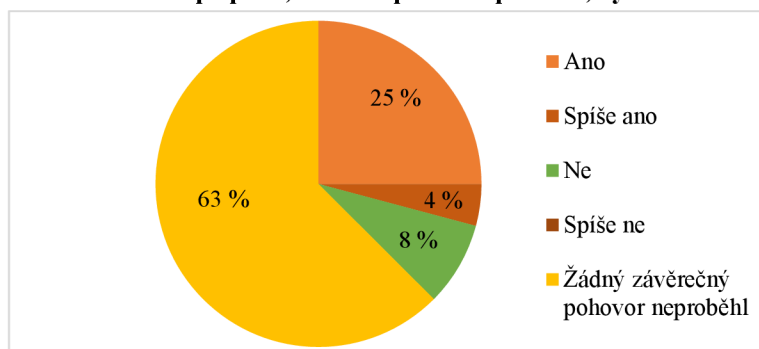
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24	25 - 29	30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	
Ne		1		9				10
Ano			1	2	2		2	7
Nevím				2				2
Spíše ano				1		1		2
Spíše ne			2	1				3

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 30:** V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby?

Z 37 % uskutečněných pohovorů bylo 25 % v rámci zkušební doby. 4 % respondentů uvedla, že to bylo spíše v rámci zkušební doby a u posledních 8 % během této doby neproběhl. Zbýlých 63 % se žádného pohovoru nezúčastnilo.

**Obrázek 41 - V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 31:** Máte nějaké nápady, návrhy či připomínky k průběhu vyhledávání, výběru a adaptaci v organizaci Trelleborg?

Tato otázka byla dobrovolná a respondenti mohli v případě zájmu vyjádřit svůj názor. Z celkových 24 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, se vyjádřilo 5 z nich, což je 21 %.

Z vět, které jsou uvedené níže, je patrné, že největší problém vidí právě v procesu adaptace a celkové informovanosti zaměstnanců.

- „*Rok a půl jsem nebyl schopný pochopit schéma organizace. 2 roky mi trvalo zjistit, že CSC je nový termín pro Marketing Company.*“
- „*Ano, nového adepta zaměstnat na zkušební dobu 3 měsíce a poté přehodnotit jeho setrvání ve firmě.*“
- „*Určitě by bylo vhodné vylepšit adaptační program, lépe zorganizovat školení.*“
- „*Na adaptaci by bylo potřeba delšího časového úseku.*“
- „*Určitě bych uvítala více zpracovanou adaptaci, dlouho jsem byla zmatená.*“

#### **4.7 Dotazníkové šetření se zaměstnanci sesterské organizace**

V sesterské organizaci bylo rovněž provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci na všech pozicích. Úkolem bylo zjistit názory na procesy vyhledávání, výběru a adaptace, které byly následně porovnány s názory zaměstnanců zvolené organizace. Postup zpracování dotazníkového šetření a soubor respondentů je popsán v metodice. Celkový vzhled poskytnutého dotazníku je k nahlédnutí v příloze číslo 2.

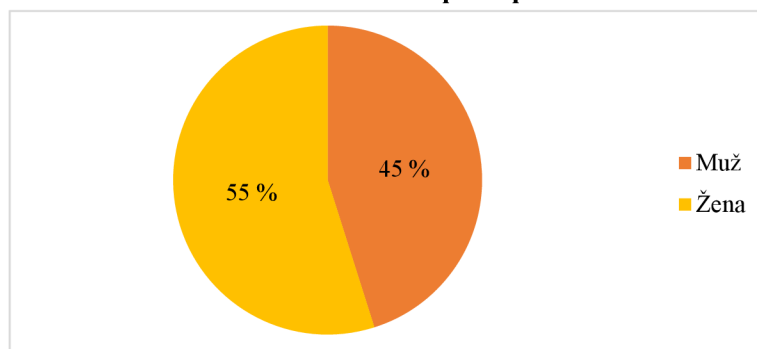
Pro lepší představu o skladbě zaměstnanců jsou nejdříve uvedeny otázky z oblasti identifikačních údajů.

##### **4.7.1 Identifikační údaje**

**Otázka č. 32:** Pro potřeby vyhodnocení uveďte prosím Vaše pohlaví

Obrázek číslo 42, umístěný na následující straně, zobrazuje strukturu zaměstnanců v sesterské organizaci z hlediska pohlaví. Celkem dotazník vyplnilo 51 respondentů, z nichž 55 % jsou ženy a 45 % muži. Počet žen je lehce vyšší než počet mužů, ale výrazné zvýhodnění pohlaví není patrné.

**Obrázek 42 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví v sesterské organizaci**

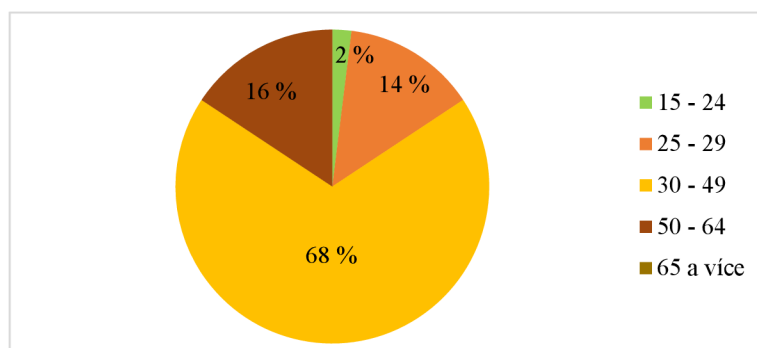


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 33:** Do jaké věkové kategorie spadáte?

Z 51 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, se 68 % zařadilo do věkové kategorie 30 – 49 let. Druhý nejvyšší podíl zaměstnanců je v kategorii 50 – 64 let, což je 16 %. Dalších 14 % je ve věku mezi 25 – 29 lety a pouze 2 % patří do nejmladší věkové kategorie 15 – 24 let. Lze předpokládat, že vliv na vyšší věk většiny pracovníků má požadovaná praxe a vyšší vzdělání. Odborné zkušenosti, potřebné na technických pozicích, rovněž nelze snadno získat za pár let pracovního života. Odpovědi jsou také zobrazeny na následujícím obrázku 43.

**Obrázek 43 - Struktura zaměstnanců podle věku v sesterské organizaci**



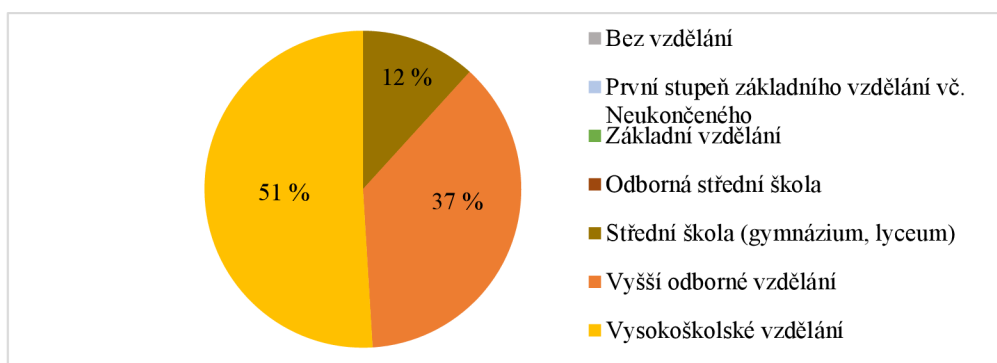
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 34:** Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vzhledem k tomu, že vzdělávací systém v zemi, ve které sesterská organizace sídlí, je lehce odlišný od toho českého, jsou i jednotlivé stupně vzdělání označeny trochu jinak. Jak je z obrázku číslo 44 na následující straně patrné, požadavek minimálně na středoškolské vzdělání je dodržován. Dokonce 51 % zaměstnanců má vysokoškolský titul. Dalších 37 % pracovníků má vyšší odborné vzdělání a 12 % středoškolské. Přičemž absolvovali gymnázium nebo lyceum.



**Obrázek 44 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 17 zobrazuje provázanost mezi dosaženým vzděláním, věkem zaměstnance a rolí vedoucího pracovníka. Jak je patrné, nejmladší zaměstnanec, který není v roli vedoucího, má středoškolské vzdělání. Zajímavé naopak je, že z 6 vedoucích pracovníků má vysokou školu pouze polovina. Ze zbývajících z nich má vyšší odborné vzdělání 1 a poslední 2 pouze střední školu. Získat pozici vedoucího pracovníka v organizaci je tedy možné, aniž by byla podmíněna vysokoškolským titulem. Rozhodujícím může být praxe a zkušenost.

**Tabulka 17 - Vztah mezi dosaženým vzděláním věkem a rolí vedoucího**

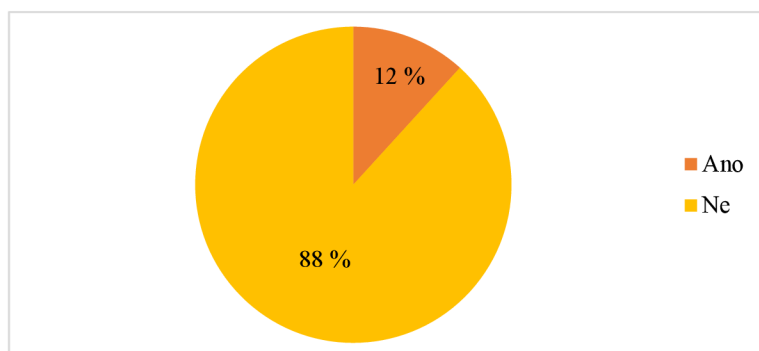
Zvolená odpověď	Věková kategorie		15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
Střední škola (gymnázium, lyceum)			1		2		1	2			6
Vyšší odborné vzdělání					4	1	14				19
Vysokoškolské vzdělání							16	2	7	1	26

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 35: Jste v roli vedoucího zaměstnance?**

Jak už bylo naznačeno v předchozí otázce, na pozici vedoucího zaměstnance se nachází 12 % pracovníků. To odpovídá i organizační struktuře, která byla popsána výše. Naopak řadoví zaměstnanci tvoří 88 % organizace. Obrázek 45 na následující straně zobrazuje počet odpovědí ve vizuální podobě.

**Obrázek 45 – Jste v roli vedoucího zaměstnance?**

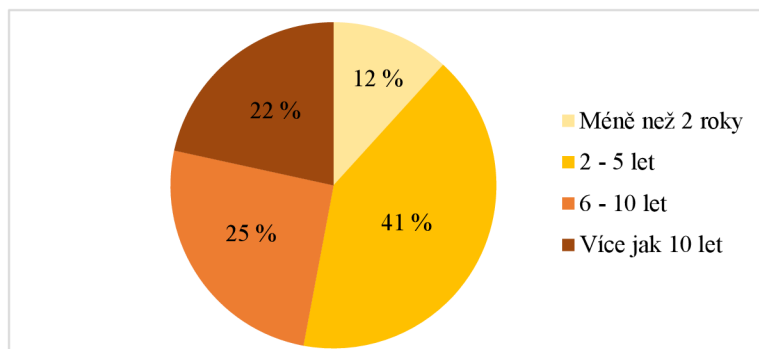


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 36: Jak dlouho v organizaci pracujete?**

Nejpočetnější skupina zaměstnanců v organizaci pracuje 2 – 5 let. Jedná se o 41 % pracovníků. Dalších 25 % zde pracuje 6 - 10 let a dokonce 22 % více jak 10 let. Nejméně jedinců pracuje v organizaci méně než 2 roky, a to konkrétně 12 %. Více jak polovina dotazovaných je služebně mladá a průběh všech tří zkoumaných procesů si může velice dobře vybavovat. Na obrázku číslo 46 je rozvržení zaměstnanců zobrazeno.

**Obrázek 46 - Jak dlouho v organizaci pracujete?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Na následující straně je v tabulce 18 uvedena provázanost mezi počtem let v organizaci, věkem respondenta a rolí vedoucího. Jak se dalo předpokládat, nejmladší zaměstnanec zda nepracuje dlouhou dobu, ale mezi 2 - 5 lety. Naopak více jak 10 let v organizaci pracují jedinci starších věkových kategorií. Zajímavé je, že vedoucí pracovníci rovněž nemusejí v organizaci pracovat delší dobu, aby získali lepší povědomí o procesech společnosti. Dokonce 3 z nich spadají do oblasti 2 - 5 let.

**Tabulka 18 - Vztah odpracovaných let v organizaci, věkové kategorie a role vedoucího**

Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
2 - 5 let		1		5	1	11	1	1	1	21
6 - 10 let						9	1	3		13
Méně než 2 roky				1		5				6
Více jak 10 let						6	2	3		11

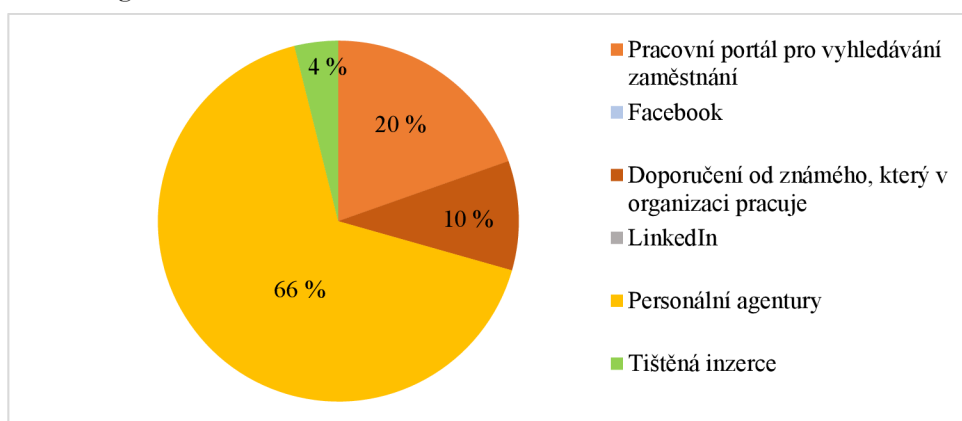
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### 4.7.2 Oblast vyhledávání

**Otázka č. 1:** Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg?

Následující obrázek 47 zobrazuje, jakým způsobem se zaměstnanci o jejich pozici dozvěděli. Ani jeden ji nenalezl na Facebooku nebo LinkedInu. Největší počet pracovníků zvolilo personální agenturu. Celkem se jedná o 66 % odpovědí. Dalších 20 % využilo pracovní portály a 10 % dalo na doporučení svého známého, který v organizaci již pracoval. Dokonce 4 % nabídku objevila v tištěné inzerci. Z těchto odpovědí je patrné, že zahraniční personální agentura využívá více možností a zveřejňování volných pracovních pozic věnuje více času a úsilí.

**Obrázek 47 - Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka 19 na následující straně také zobrazuje, zda existuje provázanost například mezi věkem a zvolenou formou. Jak je ale patrné, žádná věková kategorie nemá jeden preferovaný způsob. Nejmladší kategorii není možné zhodnotit, protože zde pracuje pouze 1 zaměstnanec. Zajímavé je to, že ani jeden z vedoucích pracovníků nenastoupil na základě doporučení od známého. Dále je vidět, že tištěnou inzerci využili pracovníci druhé nejstarší věkové kategorie, i přesto, že by zde mohla být očekávána spíše ta nejstarší.

**Tabulka 19 - Vztah mezi místem nalezení hledané pozici, věkem a rolí vedoucího**

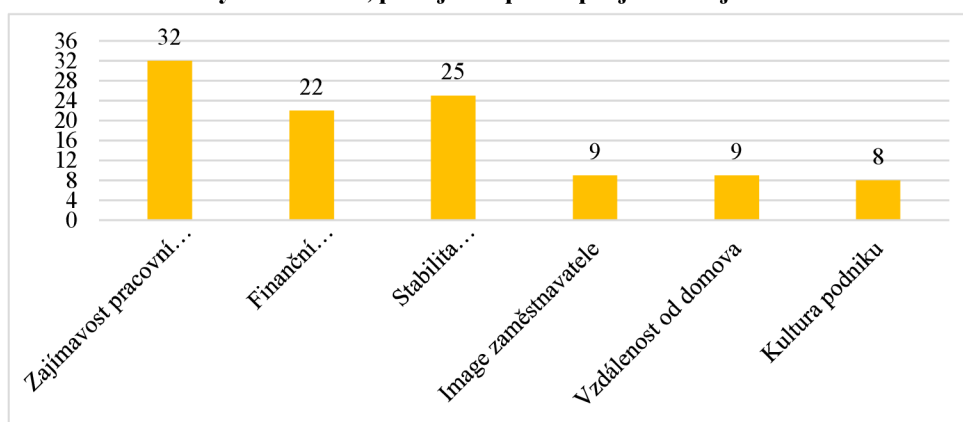
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Tištěná inzerce						2			
Pracovní portál pro vyhledávání zaměstnání	1		1	1	7					10
Doporučení od známého			1		2		2			5
Personální agentury			4		20	4	5	1		34

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 2: Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem?**

Vzhledem k tomu, že u této otázky bylo možné zaškrtnout více odpovědí, není součet roven počtu respondentů. Zároveň bylo využito jiné formy zobrazení výsledků v obrázku číslo 48. V něm je vidět počet odpovědí u jednotlivých možností. Někteří zvolili jednu odpověď, jiní naopak tři. Nejpočetnější odpovědi byla zajímavost pracovní pozice. Popis pracovní náplně byl tedy personální agenturou vytvořen tak dobře, že uchazeče na první pohled oslovil. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí byla stabilita zaměstnavatele a třetí finanční ohodnocení a benefity. Odpovědi, ve které mohl respondent doplnit další důvod, nikdo nevyužil.

**Obrázek 48 - Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem?**

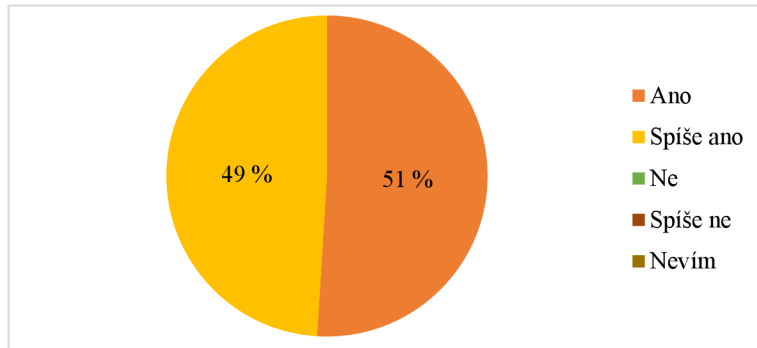


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 3: Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?**

Ani jeden z dotazovaných neodpověděl na tuto otázku negativně. Ano zvolilo 51 % a 49 % spíše ano. Obrázek 49 na následující straně zobrazuje procenta odpovědí.

**Obrázek 49 - Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?**

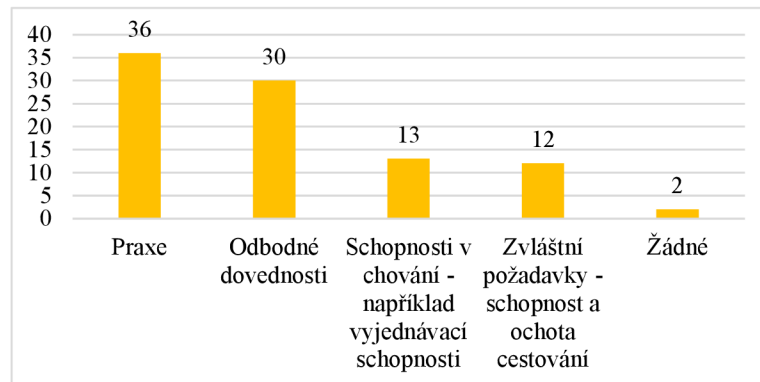


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 4:** Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků?

U otázky číslo 4 respondenti mohli zvolit rovněž více odpovědí, protože na některé pracovní pozice mohlo být kladeno více požadavků najednou. To potvrzuje i počet odpovědí, který je vidět na následujícím obrázku 50. Praxe byla vyžadována u 36 pozic, odborné dovednosti u 30 a pouze u 2 nebylo vyžadováno nic. Vyjednávací schopnosti muselo mít 13 uchazečů a ochota cestovat byla vyžadována u 12.

**Obrázek 50 - Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 20 na následující straně zobrazuje vztah mezi požadavky, věkem a rolí nadřízeného. Jak je vidět, odpověď 'žádné' zvolili jedinci z druhé nejmladší věkové kategorie. Za důvod lze považovat to, že organizace dává možnost i mladším uchazečům, kteří dokončili studium a nemají tak praxi ani dodatečné dovednosti. Naopak u všech vedoucích pozic byla praxe vyžadována.

**Tabulka 20 - Vztah mezi kladenými požadavky, věkem a rolí nadřízeného**

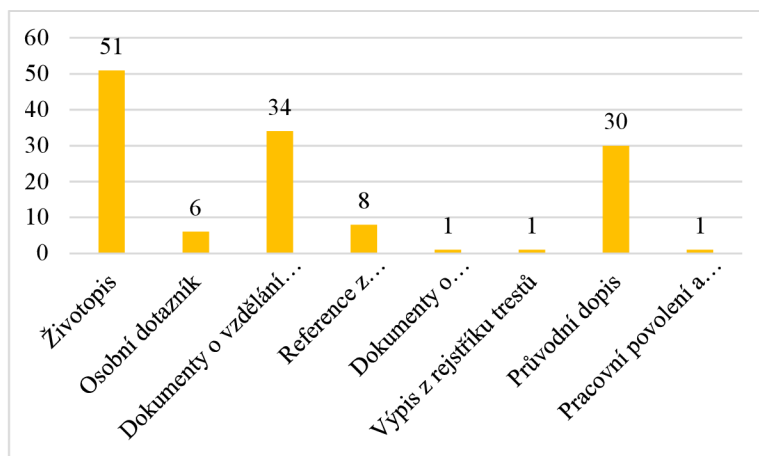
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15-24		25-29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Praxe	1	4	1	21	4	4	1	36	
Odborné dovednosti				21	1	7	1	30		
Vyjednávací schopnosti		2		9		1	1	13		
Schopnost a ochota cestování	1			7	2	1	1	12		
Žádné		2						2		

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 5: Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány?**

Jak zobrazuje i následující obrázek 51, každá možnost byla alespoň jedním uchazečem zvolena. Protože otázka obsahovala i otevřenou odpověď, rozšířil se jejich seznam o pracovní povolení a povolení k pobytu, což 1 z respondentů uvedl. U všech zaměstnanců byl požadován životopis. 34 muselo poskytnout i dokumenty o vzdělání a 30 průvodní neboli motivační dopis. Reference z předchozího zaměstnání byly vyžadovány u 8 jedinců a osobní dotazník u 6. Zdravotní dokumentaci a výpis z rejstříku trestů předával vždy 1 pracovník.

**Obrázek 51 - Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány?**

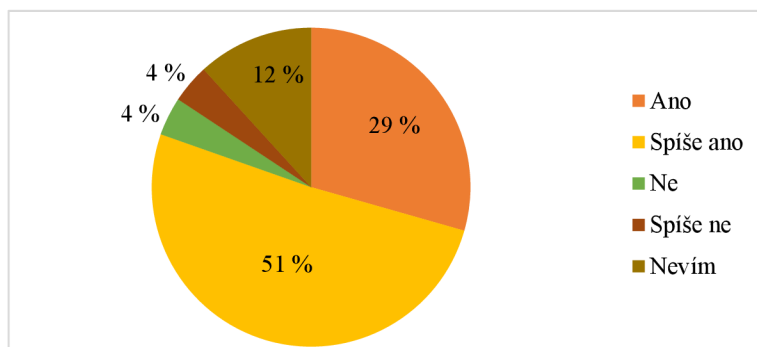


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 6: Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?**

Celkem 80 % respondentů považuje inzerát za poutavý. Z toho 29 % zvolilo odpověď ano a 51 % spíše ano. Pouze 8 % bylo nespokojeno nebo spíše nespokojeno a 12 % jedinců si není jisto. To mohou být zaměstnanci pracující v organizaci déle, kteří si již inzerát nevybavují. Procento odpovědí je k nahlédnutí na obrázku číslo 52 na další straně.

**Obrázek 52 - Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?**



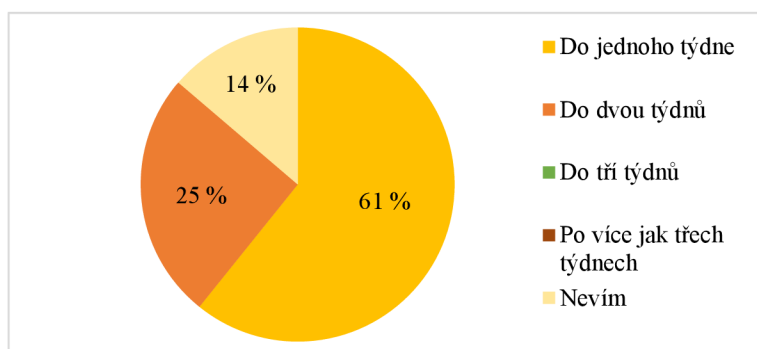
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

#### 4.7.3 Oblast výběru

**Otázka č. 7:** V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu?

Do jednoho týdne bylo zkontaktováno 61 % dotázaných. Dalších 25 % do dvou týdnů a 14 % si není jisto a zvolilo odpověď neví. Je opět možné, že se jedná o pracovníky, kteří v organizaci pracují déle a přesně si to nepamatují. Výsledek je ale celkově dobrý, protože agentura nenechává uchazeče příliš dlouho čekat. Odpovědi jsou zobrazeny na následujícím obrázku číslo 53.

**Obrázek 53 - V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu?**

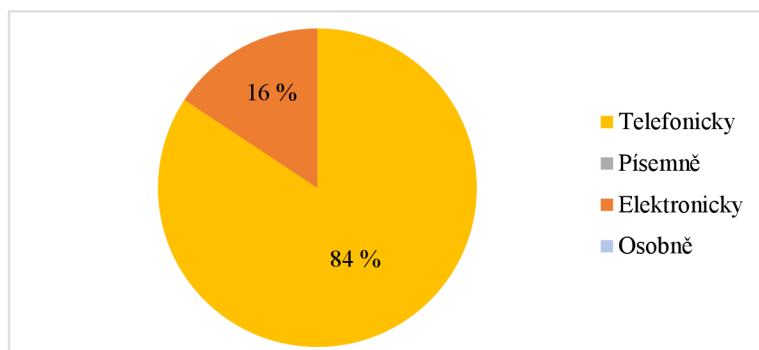


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 8:** Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala?

Personální agentura využívá dle zvolených odpovědí dva způsoby. Telefonicky bylo kontaktováno 84 % respondentů a 16 % elektronicky. Jak je rovněž vidět na obrázku 54, uvedeném na následující straně, písemný a osobní kontakt agentura nevyužívá.

**Obrázek 54 - Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky číslo 21 je zřejmé, že uchazeč vybraný na pozici vedoucího zaměstnance byl kontaktován převážně telefonicky. Pouze jeden zvolil odpověď elektronicky.

**Tabulka 21 - Vztah mezi způsobem navázání kontaktu, věkem a rolí vedoucího**

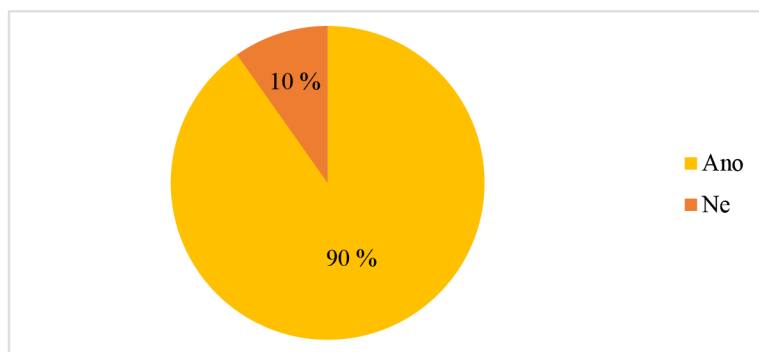
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
Elektronicky						3		4	1	8
Telefonicky		1		6	1	28	4	3		43

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 9: Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?**

Jak je patrné i z obrázku 55, celkem 90 % zaměstnanců podstoupilo výběrový pohovor v personální agentuře. Zbývajících 10 % zaměstnanců ale na pohovor pozváno nebylo. Mohlo se jednat například o situaci, kdy byl na pozici nalezen pouze jeden uchazeč, a tak byl po prověření požadavků předán na pohovor přímo do organizace. Nebo podobný pohovor absolvoval u agentury již dříve, ale protože nebyl na předešlou pozici přijat, zařadili ho mezi uchazeče i pro tuto organizaci. Byl tak agenturou již prověřen a nebylo třeba ho uskutečnit podruhé.

**Obrázek 55 - Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?**



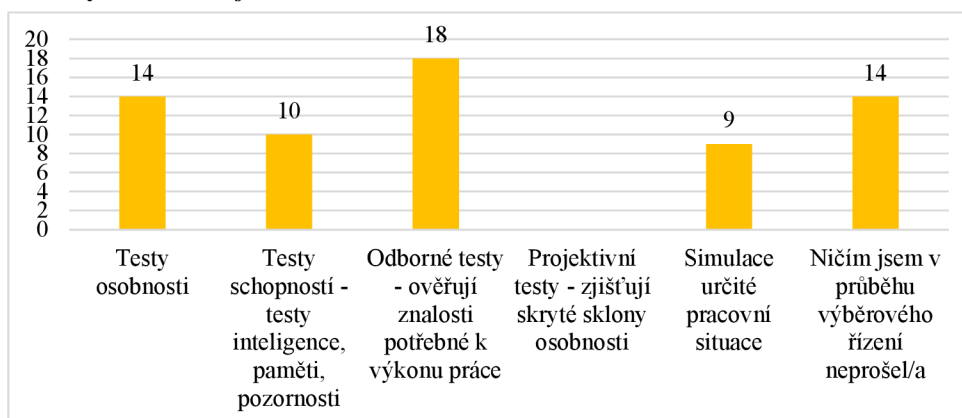
Zdroj: vlastní zpracování, 2022



**Otázka č.10:** Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků?

Vzhledem k tomu, že v otázce číslo 10 bylo možné vybrat více odpovědí, je opět zobrazen jejich konkrétní počet u každé z možností. Z celkového počtu odeslaných odpovědí absolvovalo 37 zaměstnanců minimálně jeden z doplňujících kroků. Naopak 14 jedinců neprošlo v průběhu výběrového řízení ničím navíc. V takovém případě šlo nejspíše o odborně nenáročné pozice, pro které nebylo potřeba znalosti potvrdit. Nejvíce uchazečů podstoupilo odborné testy, které ověřovaly jejich znalosti potřebné k výkonu práce. Konkrétně jich bylo 18. Testy osobnosti prošlo 14 jedinců, testy schopností 10 a 9 simulací určité práce. Jak je patrné z obrázku 56, projektivní testy nebyly uskutečněny s žádným uchazečem.

**Obrázek 56 - Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky číslo 22 není jednoznačně patrné, že by některé testy nebo simulace byly uskutečňovány pokaždé s vedoucími pracovníky či věkově mladými. Je sice pravda, že 3 z 6 vedoucích pracovníků prošli simulací pracovní situace, což je 50 % celkového počtu, ale není to vyžadováno pokaždé.

**Tabulka 22 - Vztah mezi uskutečněním testu, věkem a rolí vedoucího**

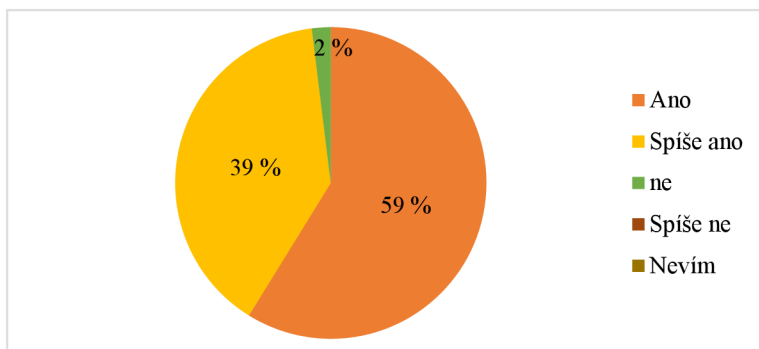
Zvolená odpověď	Věková kategorie		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	15-24	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
Testy osobnosti	1				7	3	2	1	14
Testy schopností			2		6		1	1	10
Odborné testy			4	1	11		2		18
Projektivní testy									0
Simulace určité pracovní situace					5	2	1	1	9
Ničím jsem v průběhu výběrového řízení neprošel/a			2		9		3		14

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 11: Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury?**

S jednáním agentury bylo spokojeno 98 % zaměstnanců. Z toho 59 % zvolilo odpověď ano a 39 % spíše ano. Pouze 2 % jedinců odpověděla, že spokojena nebyla. Poměr odpovědí je zobrazen na obrázku 57.

**Obrázek 57 - Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury?**

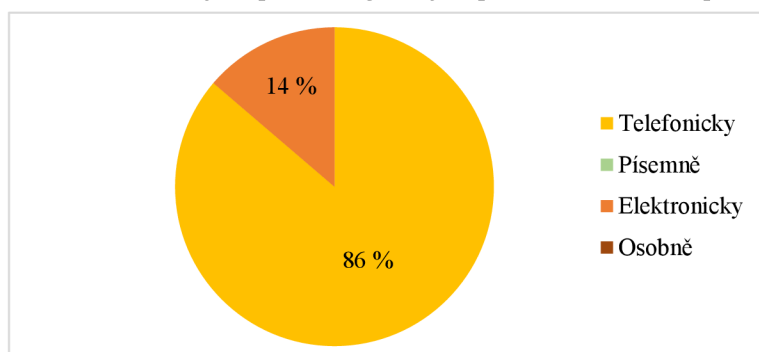


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 12: Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace?**

Personální pracovnice sesterské organizace pozvala většinu uchazečů na osobní pohovor telefonicky. Tuto odpověď zvolilo 86 % jedinců. Naopak 14 % bylo pozváno elektronicky, to znamená prostřednictvím e-mailu. Odpovědi jsou zobrazeny na obrázku číslo 58.

**Obrázek 58 - Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak zobrazuje tabulka 23 na následující straně, uchazeči pozváni na pohovor do organizace elektronicky, jsou pouze ti, kteří se neucházejí o pozici vedoucího. Z toho lze usoudit, že organizace má k vedoucím pracovníkům osobnější přístup. Elektronicky pozváni uchazeči jsou zároveň součástí starších věkových skupin. Není však možné s jistotou říci, že je využíván pouze u nich, protože se v těchto kategoriích nachází většina zaměstnanců.

**Tabulka 23 - Vztah mezi způsobem kontaktu, věkem a rolí vedoucího**

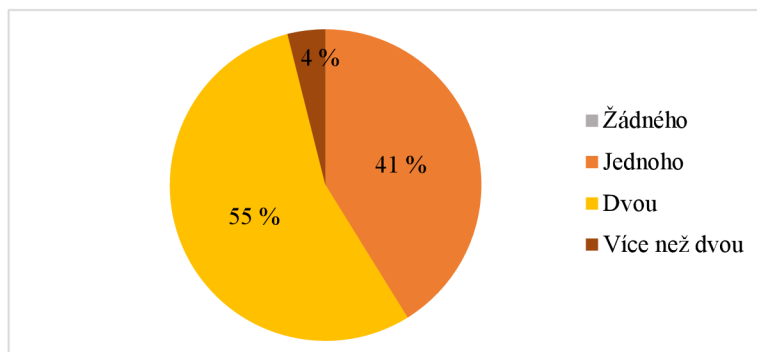
Zvolené odpověď	Věková kategorie V roli vedoucího	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Elektronicky						4		3	
Telefonicky		1		6	1	27	4	4	1	44

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 13:** Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a?

Celkem 55 % zaměstnanců se zúčastnilo dvou pohovorů, více jak dvou dokonce 4 %. Naopak 41 % absolvovalo jeden. Jak zobrazuje obrázek 59 níže, bez osobního pohovoru nebyl přijat nikdo.

**Obrázek 59 - Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a?**

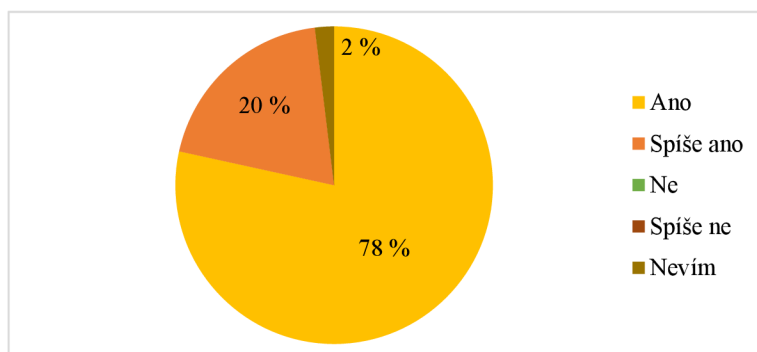


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 14:** Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné?

Celkem 98 % pracovníků rozumělo během pohovoru všem položeným otázkám. Odpověď ano zvolilo 78 % z nich a spíše ano 20 %. Pouze 2 % si nebyla jista, a proto odpověděla neví. Výsledek odpovědí je vidět na následujícím obrázku číslo 60.

**Obrázek 60 - Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné?**

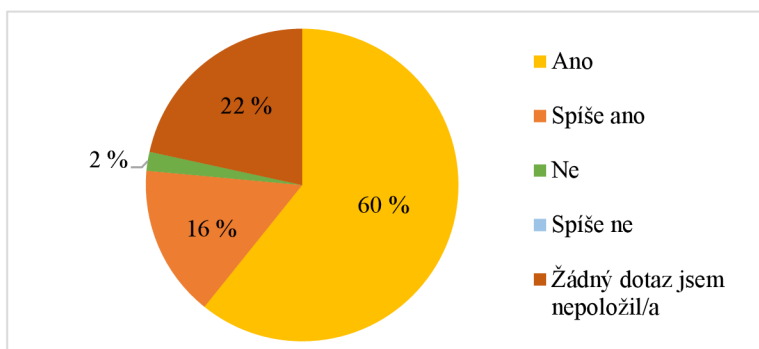


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 15:** V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen?

Jak je vidět z obrázku 61, dotaz v průběhu pohovoru položilo 78 % zaměstnanců. Z toho 60 % sdělilo, že zodpovězen byl. U dalších 16 % spíše byl. Pravděpodobně očekávali podrobnější odpověď. Poslední 2 % zvolila možnost, že jim odpovězen nebyl. Zbývajících 22 % pracovníků žádný dotaz nepoložilo.

**Obrázek 61 - V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen?**

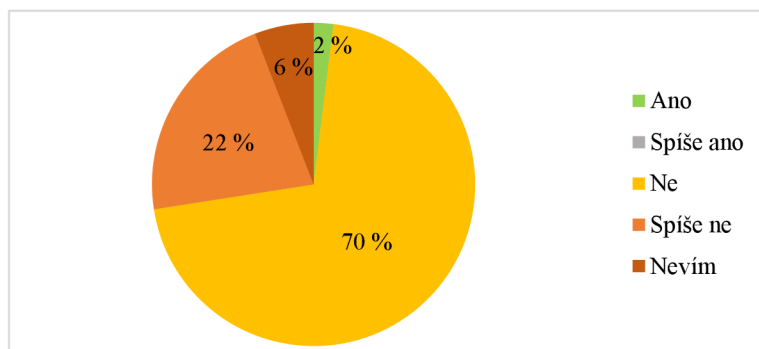


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 16:** Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru? Tedy nevhodné či diskriminační otázky?

Celkem 70 % respondentů odpovědělo, že takové otázky položeny nebyly. Dalších 22 % zvolilo odpověď spíše ne a 6 % neví. Ale 2 % zaměstnanců potvrdila, že otázka tohoto typu během pohovoru položena byla. Pravidelně se ale nevyužívá. Odpovědi jsou zobrazeny na obrázku 62.

**Obrázek 62 - Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru? Tedy nevhodné či diskriminační otázky?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 24 zobrazuje, zda se položení diskriminující či nevhodné otázky vztahovalo k věku nebo pohlaví. Z ní je na první pohled patrné, že jediný zaměstnanec (2 %), kterému tento typ otázek byl položen, je žena ve věku 30 – 49 let. V tomto případě byla uchazečka pravděpodobně dotázána, zda má děti, partnera nebo plánuje rodinu. Dále je patrné, že odpověď nevíím zvolili muži stejného věku. Ti nemuseli podobnou otázku považovat za nevhodnou.

**Tabulka 24 - Vztah mezi položením diskriminační otázky, věkem a pohlavím**

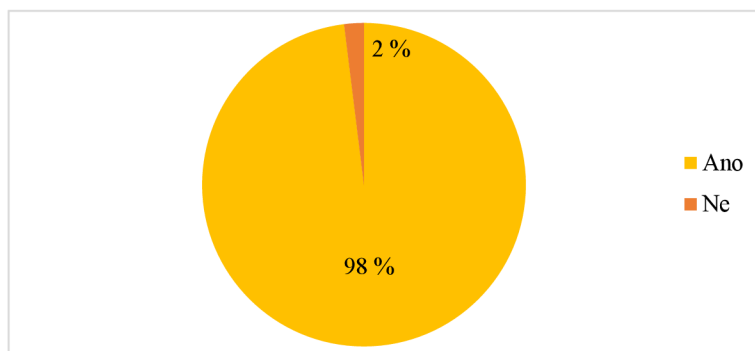
Zvolená odpověď	Věková kategorie Pohlaví	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Muž	Žena	Muž	Žena	Muž	Žena	Muž	Žena	
Nevím						3				3
Ne		1		3		12	12	1	7	36
Spíše ne			4			2	5			11
Ano							1			1

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 17:** Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník?

Osobního pohovoru se potenciální nadřízený účastnil téměř u všech zaměstnanců. Pouze 2 % odpověděla, že přítomen nebyl. Odpovědi jsou také zobrazeny na obrázku 63.

**Obrázek 63 - Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník?**



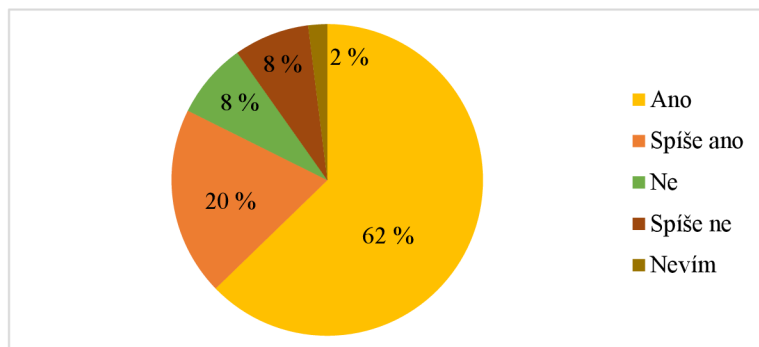
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 18:** Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí?

Celkem 82 % zaměstnanců bylo během osobního pohovoru v organizaci podrobněji informováno o budoucí náplni práce, případně i seznámeno s pracovním prostředím. Z nich 62 % zvolilo odpověď ano a dá se tak usoudit, že byli seznámeni s obojím. Ostatních

20 % odpovědělo spíše ano. Spíše ne 8 % a ne také 8 %. Zbývající 2 % respondentů neví. Počty odpovědí zobrazuje i obrázek číslo 64.

**Obrázek 64 - Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí?**

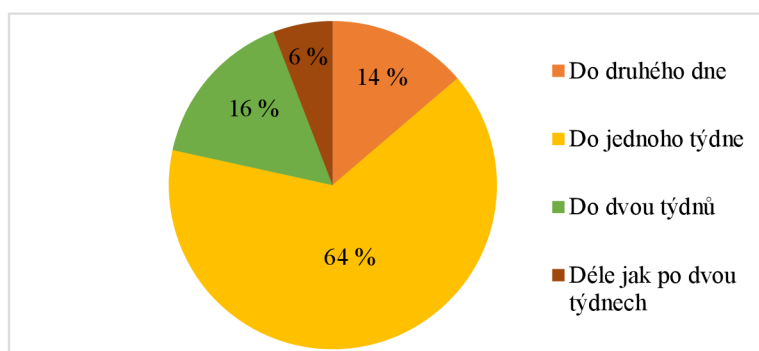


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 19:** V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení?

Převážná většina zaměstnanců obdržela odpověď nejdéle do dvou týdnů. Do druhého dne organizace reagovala u 14 % pracovníků, do jednoho týdne u 64 % a u 16 % do dvou týdnů. Pouze 6 % bylo informováno déle jak po dvou týdnech. Z následujícího obrázku číslo 65 je vidět, že nejčastěji se společnost rozhodne do jednoho týdne.

**Obrázek 65 - V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z tabulky číslo 25 na následující straně lze vyčíst, že věk uchazeče či role vedoucího nemá výrazný vliv na délku časového rozmezí mezi uskutečněným pohovorem v organizaci a předáním informace o výsledku výběrového řízení. Do jednoho týdne odpověď obdrželi 4 z 6 vedoucích pracovníků. Déle jak po dvou týdnech dokonce 2. Z tohoto výsledku je patrné, že ani v případě vyšších pracovních pozic organizace nespěchá.

**Tabulka 25 - Vztah mezi dobou sdělení výsledku, věkem a rolí vedoucích**

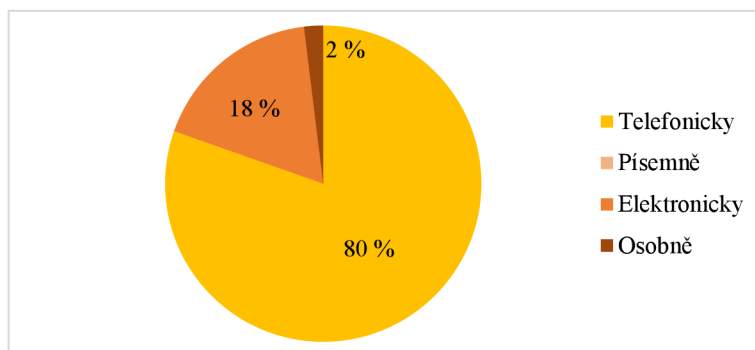
Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucích	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
		Déle jak po dvou týdnech					1		1	
Do druhého dne	1				5			1	7	
Do jednoho týdne			4	1	20	3		5	33	
Do dvou týdnů			2		6				8	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 20: Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?**

Celkem 80 % zaměstnanců se výsledek dozvědělo telefonicky. Dalších 18 % elektronickou formou a pouze 2 % zaměstnanců byla informována osobně. Jak je patrné z obrázku číslo 66, písemnou formu organizace nevyužívá.

**Obrázek 66 - Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Jak ukazuje tabulka číslo 26, u vedoucích pracovníků byla vždy zvolena telefonická forma oznámení výsledku. Odlišné formy byly naopak zvoleny pouze u řadových pozic a zároveň těch, kteří spadají do starší věkové kategorie. Osobní formu lze předpokládat u uchazeče, který byl zařazen do výběrového řízení na základě doporučení některého ze zaměstnanců, a tak mu výsledek sdělil on sám.

**Tabulka 26 - Vztah mezi způsobem oznámení výsledků, věkem a rolí vedoucích**

Zvolená odpověď	Věková kategorie V roli vedoucích	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
		Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
		Elektronicky					6		3	
Osobně					1				1	
Telefonicky	1		6	1	24	4	4	1	41	

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

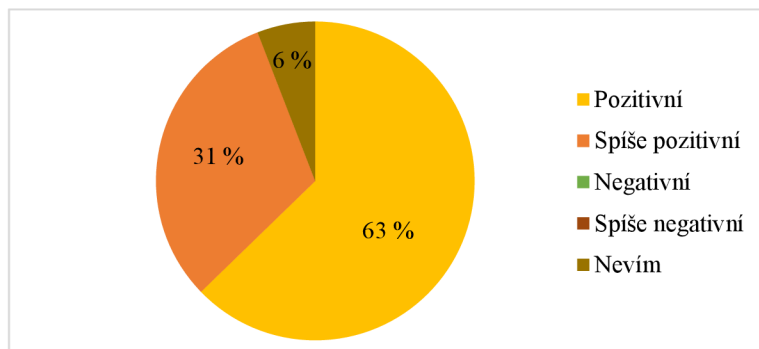
**4.7.4 Oblast adaptace**

**Otázka č. 21: Jaké máte vzpomínky na první pracovní den?**

Vzpomínky na první pracovní den má 94 % pracovníků pozitivní či spíše pozitivní. Z nich 63 % na něj vzpomíná pozitivně a 31 % spíše pozitivně. Pouze 6 % pracovníků

odpovědělo že neví. Mohou to být ti, kteří v organizaci pracují již dlouho a na první den si přesně nevzpomínají. Procento odpovědí u jednotlivých možností je k nahlédnutí v grafické podobě na obrázku 67.

**Obrázek 67 - Jaké máte vzpomínky na první pracovní den?**

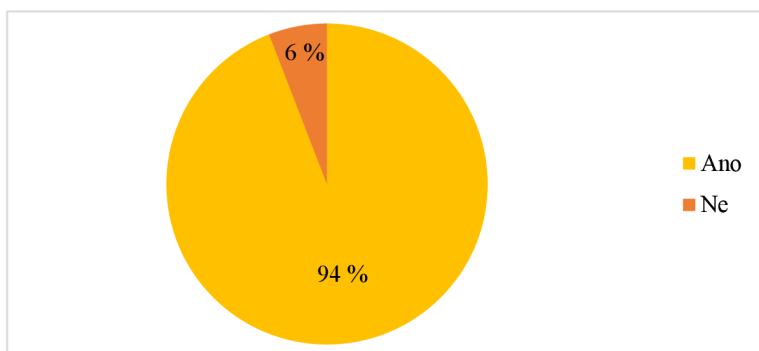


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 22:** Absolvoval/a jste první den vstupní školení, na kterém jste se dozvěděl/a základní informace o fungování organizace, rozmístění jednotlivých oddělení, nadřízenosti a podřízenosti či o člověku, na kterého se v případě problémů lze obrátit?

Z obrázku číslo 68 je zřejmé, že vstupního školení se zúčastnilo 94 % zaměstnanců. Pouze 6 % žádné školení neabsolvovalo.

**Obrázek 68 - Absolvoval/a jste první den vstupní školení?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

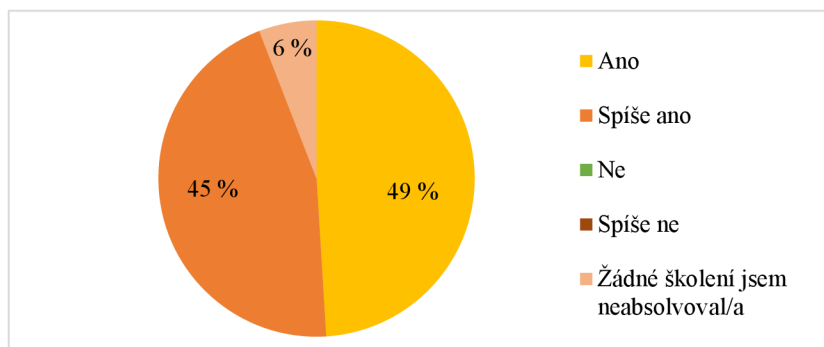
**Otázka č. 23:** V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé?

Všech 94 % pracovníků hodnotí vstupní školení kladně. 49 % z nich odpovědělo, že bylo dostatečné a uspokojivé a pro 45 % bylo spíše dostatečné a uspokojivé. Zbývajících



6 % žádné školení neabsolvovalo, což je v souladu s předchozí otázkou číslo 22. Procenta odpovědí zobrazuje obrázek 69.

**Obrázek 69 - V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé?**

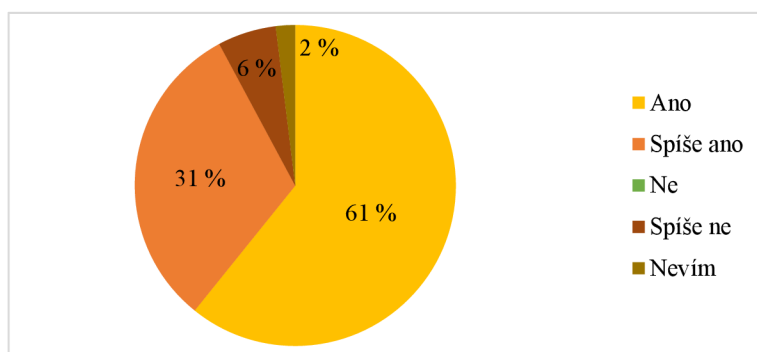


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 24:** Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál, ve kterém by byly nejdůležitější informace shrnuty, abyste je měl/a v případě potřeby kdykoli k dispozici?

Uvítací manuál by v organizaci využilo 92 % zaměstnanců. Z nich 61 % uvedlo, že by ho rozhodně uvítalo a 31 % by ho spíše uvítalo. Zbývajících 6 % respondentů by o něj spíše zájem nemělo a 2 % neví. Převyšující zájem je na první pohled vidět i díky obrázku 70.

**Obrázek 70 - Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Spíše ne odpověděli pouze řadoví zaměstnanci, a to dokonce jen ti ve věkové kategorii 30 – 49 let. Z tabulky číslo 27, uvedené na následující straně, je rovněž vidět, že pracovník, který zvolil odpověď neví, spadá do té samé věkové kategorie. Naopak všichni vedoucí pracovníci by Uvítací manuál ocenili nehledě na jejich věku.

**Tabulka 27 - Vztah mezi zájmem o Uvítací manuál, věkem a rolí vedoucího**

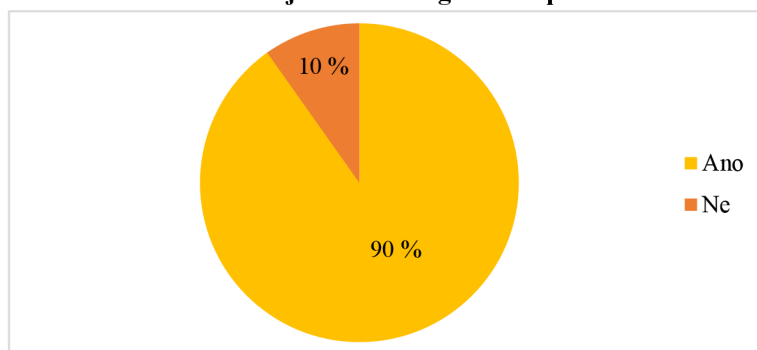
Zvolená odpověď	Věková kategorie	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano		
Nevím						1				1
Spíše ne						3				3
Spíše ano			4		9	1	2			16
Ano		1	2	1	18	3	5	1		31

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 25: Obdržel/a jste harmonogram adaptace?**

Harmonogram k adaptaci obdrželo celkem 90 % zaměstnanců. Jak zobrazuje i následující obrázek 71, zbylých 10 % jedinců harmonogram neobdrželo.

**Obrázek 71 - Obdržel/a jste harmonogram adaptace?**

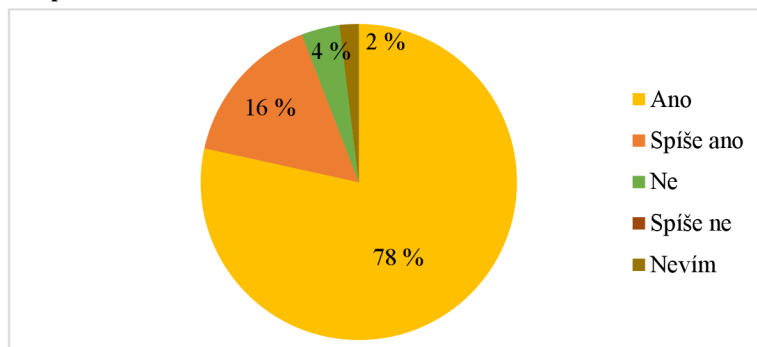


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 26: Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval?**

Po celou dobu adaptace mělo přiděleného kolegu 94 % nových zaměstnanců. Z nich odpověď ano zvolilo 78 % a 16 % dalo spíše ano. 2 % pracovníků si nebyla jista, a tak zvolila možnost nevím. Lze předpokládat, že to bylo i proto, že v organizaci pracují již dlouho a proces adaptace si nevybavují. Jak je ale vidět z obrázku 72, žádného přiděleného pracovníka na celou dobu adaptace neměla 4 % respondentů.

**Obrázek 72 - Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval?**

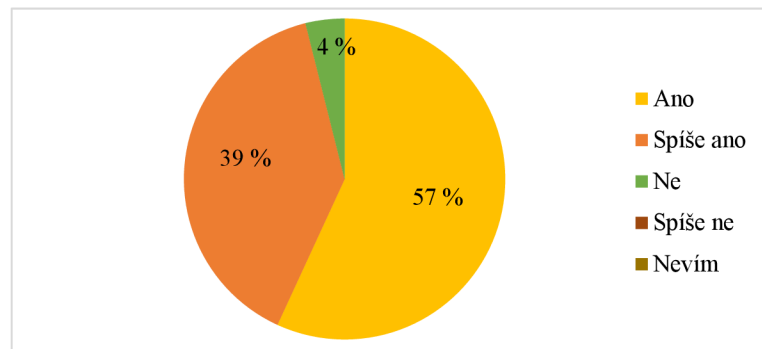


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 27:** Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce?

Dostatečně připravené pracoviště mělo k výkonu práce 57 % pracovníků. Dalších 39 % odpovědělo spíše ano a 4 % respondentů ho za připravené nepovažují. Počet spokojených pracovníků je ale vysoký. I to jim mohlo napomoci k rychlejší adaptaci. Zbylé dvě možnosti nevyužil nikdo, což je patrné z níže uvedeného obrázku číslo 73.

**Obrázek 73 - Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka 28 ukazuje, že nedostatečně připravené pracoviště měli pouze zaměstnanci z nejstarší věkové kategorie. Nejedná se ale v obou případech čistě o vedoucího pracovníka, či řadového zaměstnance. Jedním nespokojeným je vedoucí a druhým naopak řadový pracovník. Vzhledem k jejich věku a možným zkušenostem lze předpokládat, že od svého pracoviště očekávali více.

**Tabulka 28 - Vztah mezi spokojeností s připraveným pracovištěm, věkem a rolí vedoucího**

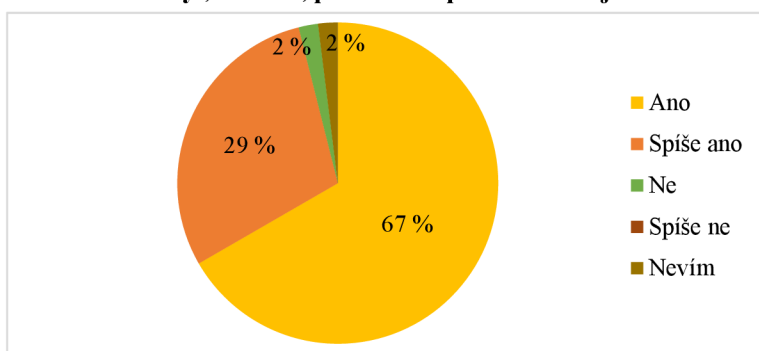
Zvolená odpověď	Věková kategorie	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
Ne								1	1	2
Spíše ano			6	1	8	3	2			20
Ano		1			23	1	4			29

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 28:** Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující?

Pouze 2 % zaměstnanců nebyla s průběhem adaptace spokojena. Další 2 % z dotazovaných zvolila odpověď nevím. Naopak 96 % vidí průběh adaptace v sesterské společnosti pozitivně. Z toho 67 % ho považuje za dostatečný a 29 % za spíše dostatečný, jak je vidět i na obrázku číslo 74 na následující straně.

**Obrázek 74 - Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující?**

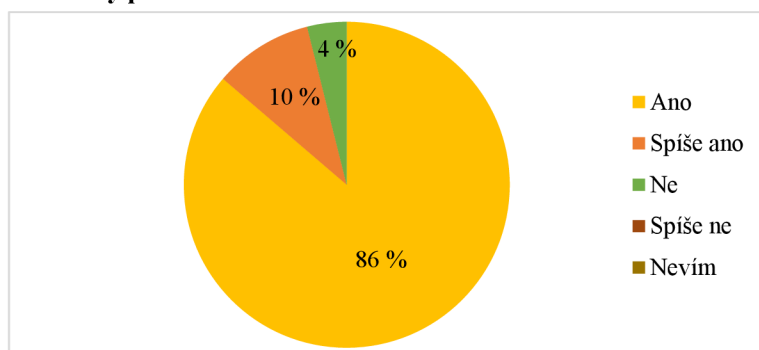


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 29:** Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor, ve kterém by došlo k vyhodnocení doby adaptace?

Po adaptační době se pohovoru zúčastnilo 96 % zaměstnanců. Z nich 86 % zvolilo odpověď ano a 10 % spíše ano. Pouze 4 % uvedla, že se takového pohovoru nezúčastnila. Graficky jsou odpovědi zobrazeny na obrázku číslo 75.

**Obrázek 75 - Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka číslo 29 ukazuje, že pohovor nebyl uskutečněn pouze s vedoucími pracovníky, a to dokonce těmi z nejstarší věkové kategorie. Vzhledem k jejich zkušenostem to organizace nemusela považovat za důležité.

**Tabulka 29 - Vztah mezi závěrečným pohovorem, věkem a rolí vedoucího**

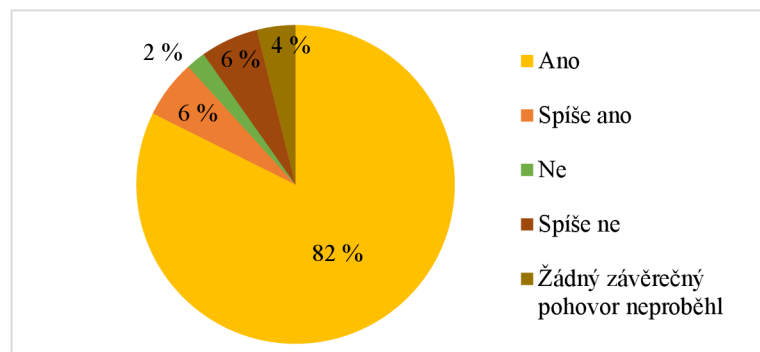
Zvolená odpověď	Věková kategorie	15 - 24		25 - 29		30 - 49		50 - 64		Celkový součet
	V roli vedoucího	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	
	Ne								2	
Spiše ano					4	1				5
Ano		1	6	1	27	3	6			44

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 30:** V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby?

V rámci zkušební doby pohovor absolvovalo 82 % dotazovaných a spíše ano 6 %. Že nebyl pohovor uskutečněn ve zkušební době uvedlo 8 % jedinců. Z toho ne zvolila 2 % a spíše ne 6 %. Vzhledem k tomu, že 4 % pracovníků závěrečný pohovor neabsolvovala, odpověděl i zde stejný počet jako v minulé otázce shodným způsobem. Na obrázku číslo 76 jsou jednotlivé odpovědi zobrazeny.

**Obrázek 76 - V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

**Otázka č. 31:** Máte nějaké nápady, návrhy či připomínky k průběhu vyhledávání, výběru a adaptace v organizaci Trelleborg?

Pouze jeden zaměstnanec využil této možnosti a napsal:

- „Organizace by během adaptace mohla využívat takzvaného Bodyho.“

Lze předpokládat, že tento návrh napsal někdo, kdo v otázce výše odpověděl, že v průběhu adaptace nedostal žádného kolegu k ruce, který mu během procesu pomáhal.

## 5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola diplomové práce se věnuje celkovému zhodnocení procesů vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci TSS Czech. K porovnání byla využita sesterská organizace, ve které byly zkoumány stejné procesy shodným způsobem. Díky tomu lze zjistit, kde jsou jednotlivé kroky prováděny lépe, a zda si zvolená organizace může vzít ze sesterské v něčem příklad i ve vztahu k plánovanému navýšení zaměstnanců.

Nejprve jsou porovnány interní dokumenty obou společností. Následně výsledky z polostrukturovaných rozhovorů obou personálních pracovníků a poté i názory zaměstnanců z dotazníkových šetření. Nakonec jsou navrženy možné změny a stanovena doporučení. Lze předpokládat, že změny přinesou úspěch v procesech vyhledávání, výběru a adaptace ve zvolené organizaci. Do celého vyhodnocení jsou zapojeny i poznatky z literární rešerše.

### 5.1 Srovnání interních dokumentů obou společností

Jak se dalo očekávat z předaných dokumentů, sesterská organizace má jednotlivé procesy více propracované a zdokumentované než organizace zvolená. Od TSS Czech byl obdržen pouze jeden dokument, který má dvě strany. První obsahuje popis procesů v pár bodech, přičemž ani jeden není rozveden do větších detailů. Druhá strana obsahuje vstupní formulář, který slouží hlavně personální pracovníci, aby nezapomněla na některé z podstatných náležitostí vztahujících se k novému zaměstnanci. Sesterská organizace poskytla dokumenty dva, ale jejich obsah byl větší. V prvním dokumentu jsou rovněž popsány procesy vyhledávání a výběru, ale mnohem podrobněji. Organizace písemně definuje, které metody má personální agentura využívat pro vyhledávání uchazečů a jaké konkrétní dokumenty jsou od nich vyžadovány. Životopis má být předkládán pokaždé, u některých pozic pak i motivační dopis, diplom či certifikát. Dále zmiňuje i požadavky na jednotlivé pozice. Ty jsou podrobně popsány v dalším dokumentu, který kvůli citlivým údajům nebyl poskytnut. Důležité ale je, že je má organizace sepsané pro případ, že by se nečekaně mohlo změnit vedení či personální pracovníci. Nově příchozí personalista tak bude vědět, co od které pozice vyžadovat. S tím by mohl být ve zvolené organizaci problém.

U sesterské organizace začíná proces výběru bodem, kolik uchazečů má minimálně a maximálně personální agentura vyhledat. To ve zvolené organizaci není. Mají pouze uvedeno, že jim agentura provede předvýběr. Následně je u sesterské popsáno, co personální agentura s uchazeči uskuteční. Že je s uchazeči uskutečněn pohovor přímo v organizaci

definují obě, stejně jako vhodnou přítomnost přímého nadřízeného. Co ale sesterská organizace popisuje navíc, je nutná přítomnost generálního ředitele a personální pracovnice. Nakonec ještě doplňuje, že výsledek se snaží poskytnout do jednoho týdne. Dále dokument obsahuje podobný vstupní formulář. Ten je u zvolené organizace delší. Důvodem je více požadovaných informací o nově nastupujícím, jako je jméno či rodné číslo. V ostatních bodech se formuláře shodují, nebo jsou si podobné. Co zde ale nezmiňuje sesterská organizace, je zajištění školení BOZP.

Procesu adaptace se v sesterské organizaci věnuje druhý dokument. V tom se nejvíce liší od TSS Czech, která se o adaptaci zmiňuje pouze čtyřmi body bez jakéhokoli časového harmonogramu či plánu. Dokument sesterské organizace začíná obecným popisem adaptace, k čemu v organizaci slouží a co je jejím cílem. Následuje charakteristika účastníků adaptace, jaké role v něm vykonávají a za co zodpovídají. Další strana obsahuje tabulku s plánem adaptace, který je vytvořen obecně pro všechny pozice a každý nadřízený pracovník si ho může libovolně upravit dle požadavků a náročnosti obsazované pozice. Zároveň je stanovena nejběžnější délka adaptace, a to 3 měsíce. Následuje hodnotící tabulka, kterou nadřízený vyplňuje po každém průběžném pohovoru a zaznamenává tak postup nového zaměstnance. Adaptační plán zde není sestaven podrobně pro jednotlivé pozice, ale již obsahuje mnohem více informací a postupů, kterými se může organizace řídit.

## **5.2 Srovnání výsledků polostrukturovaných rozhovorů ve vazbě k výsledům získaných z dokumentů**

Z polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že obě pracovnice v organizaci pracují déle jak 10 let, a tak mají s personální činností zkušenosti. V obou organizacích vykonávají tuto práci vždy pouze ony. Pracovnice v TSS Czech má však kromě toho ještě na starosti finanční oddělení, kde je zároveň finanční ředitelkou. Proto se personalistice nevěnuje naplno a nejspíše kvůli tomu nedochází k podrobnějšímu zpracovávání dokumentů či žádným inovacím.

Postup obsazování nové pozice je v obou organizacích podobný. Obě využívají služby personální agentury. Personalistka zvolené organizace potvrdila postup popsany v dokumentech a nepodala podrobnější informace k tomu, jaké jsou vůči agentuře nastavené požadavky. Personalistka sesterské organizace doplnila další informace, které nejsou v dokumentu uvedené. Například, že minimální a maximální počet uchazečů je dodržován a k tomu je musí agentura dodat nejpozději do 2 měsíců. To ve zvolené organizaci není.

Tak by se mohlo stát, že ta na předvýběr uchazečů může čekat i půl roku, protože agentura není ničím limitována. Zároveň by mohla obdržet i přes 10 uchazečů, se kterými bude časově náročné uskutečnit individuální pohovory. Dále obě personalistiky potvrdily, že jsou ochotné zařadit do procesu výběru i jedince, kteří byli doporučeni současnými zaměstnanci. To je uvedeno rovněž v obou dokumentech a je dobře, že to dodržují. V obou případech jsou ale tito uchazeči předáni personální agentuře, nikdy nejsou rovnou přijati. Personalistka ze sesterské organizace také doplnila, že počet návrhů na každou pozici je omezen pouze na jeden, aby se nestalo, že každý zaměstnanec navrhne někoho známého na každou hledanou pozici. Zároveň potvrdila informaci z dokumentů, že je v případě přijetí takového uchazeče současný zaměstnanec, který ho doporučil, finančně odměněn. Spolupráce s agenturou je v obou organizacích historicky daná. I proto v tom pokračují. Personalistka ze sesterské pouze doplnila, že jsou s poskytovanými uchazeči vždy spokojeni, a proto nemají důvod to měnit. Naopak důvody zvolené organizace jsou hlavně časové. Protože pracovnice zastává dvě pozice, nemůže se věnovat této práci naplno a všechny činnosti by sama nezvládala. Odměny za agenturní služby mají obě organizace nastavené podobně. Platí podle počtu a náročnosti hledaných pozic. Žádná roční fixní částka v podobě poplatku není nastavena, a tak se náklady v jednotlivých letech liší. Požadavky, které jsou na jednotlivé pozice kladeny, mají rovněž stanoveny obě organizace. Rozdíl je však v tom, že sesterská je má opět sepsané v dokumentu. Ten dle potřeby upravuje, pravidelně aktualizuje a předává agentuře. Zvolená organizace je ale v textové podobě sepsané nemá. To by mohlo v případě změny personalisty či vedení způsobit komplikace. Zároveň předání požadavků agentuře pouze v ústní podobě může vyvolávat nejasnosti a rozdíly.

Mezi metody, které jsou při výběru využívány, řadí obě personalistiky rozhovor, který musí agentura uskutečnit. Ani jedna organizace ho však v dokumentu neuvádí. Dále zmiňují prověřování znalostí u náročnějších pozic pomocí odborných testů, testů schopnosti či znalosti. Personalistka ze zvolené organizace o nich hovoří pouze ústně, ale dokumenty je neobsahují. Naopak v sesterské organizaci jsou požadavky na ověření znalostí a případné další testy v dokumentech obsaženy. Dále v obou organizacích následuje osobní pohovor s již vybraným souborem uchazečů. Způsob pozvání a další kolo výběrového řízení není ani v jedné organizaci písemně stanoven. Obě personalistiky však sdělily, že pozvání uskutečňují telefonicky. Ve zvolené organizaci se osobního pohovoru účastní vždy generální ředitel, většinou i sama personalistka, a jak je také uvedeno v dokumentu, někdy i vedoucí konkrétního oddělení. Nutnost účasti jednotlivých členů je v sesterské organizaci



považována za mnohem důležitější. Vyjádření její personalistky potvrdilo informace z dokumentu, že vždy musí být součástí ředitel a personální pracovník. Bez nich se pohovor neuskuteční. Pokud je to možné, účastní se i přímý nadřízený a finanční ředitelka. Je tedy vidět, že minimálně 2 jedinci musí být na pohovoru přítomni, aby mohli své názory na uchazeče porovnat a rozhodnutí nebylo jednostranné. Obsah pohovorů je v organizacích podobný. Personalistka ze zvolené organizace však sdělila, že celkový postup nemají pevně stanovený a s každým uchazečem ho řeší individuálně. Není to však zakotvené v dokumentu. Sesterská organizace v poskytnutých dokumentech rovněž nic neuvádí, ale postup mají dle personalistky přesně stanoven. Je určeno, kdo co říká, jak na sebe otázky navazují a hlavně mají stanoveny, že si nesmí skákat do řeči. Nezapomene se tak na témata, která je potřeba probrat. Obě personalistky se také shodují, že výsledek výběrového řízení je předán uchazečům vždy telefonicky, ale způsob oznámení není v dokumentech uveden. Ve zvolené organizaci se snaží rozhodnutí předat do týdne až dvou, ale opět to není nikde v písemné podobě. Naopak sesterská organizace v dokumentech definuje lhůtu jednoho týdne, což personalistka potvrdila během rozhovoru. Z těchto informací vyplývá, že se obě organizace snaží výsledky sdělit v krátké době. Čím méně uchazeči čekají, tím je větší pravděpodobnost, že neztratí zájem. Proto je samozřejmě nejvhodnější jedince kontaktovat do druhého dne, maximálně do týdne.

Oblast adaptace, jak již z dokumentů vychází, má lépe propracovanou sesterská organizace. Ta má stanovený adaptační plán, který, jak sděluje i personalistka, není rozepsán konkrétně do jednotlivých dnů či hodin. Podle ní je však dostačující, protože obsahuje hlavní body, kterými musí nový zaměstnanec projít. Zároveň zdůrazňuje hodnotící tabulku pomocí které přímý nadřízený hodnotí vývoj nového zaměstnance. Personalistka zvolené organizace potvrzuje, že žádný adaptační plán připraven v dokumentové podobě nemají. Již dlouhá léta ale využívají zaběhlý proces, který uplatňují pořád a na všechny. Ten obsahuje pár vstupních školení a představení organizační struktury. Následně se zaměstnanec zaučuje v provozu. Součástí adaptace u sesterské organizace je po celou dobu i mentor, jak sděluje personalistka, a potvrzuje tím i informace z adaptačního plánu. Ve zvolené organizaci je součástí zaškolení většinou kolega, který s novým zaměstnancem několik týdnů spolupracuje. Tento bod je uveden i v dokumentu. Nejedná se přímo o definování konkrétního účastníka adaptačního procesu, ale z těchto informací je patrné, že nový zaměstnanec není od prvního dne na všechno sám. O adaptačním procesu si obě personalistky myslí, že je dostatečný. Personalistka ze sesterské organizace připouští, že není zpracován dokonale a do větších

detailů, ale uvádí, že ho zaměstnanci chválí. Naopak ve zvolené organizaci personalistka sděluje, že si někteří ze zaměstnanců na nástup stěžovali. Přesto si myslí, že adaptace funguje. Možnou příčinu lze hledat v její nedostatečné orientaci v oboru, nebo v tom, že vykonává dvě pozice, a tak nemá čas proces kontrolovat či ho upravovat.

### **5.3 Srovnání výsledků dotazníkových šetření ve vazbě k ostatním získaným výsledkům**

Z dotazníkových šetření bylo zjištěno, že struktura zaměstnanců dle pohlaví je podobná. Skoro polovina v obou organizacích jsou muži a polovina ženy. Z toho je patrné, že jsou dodržovány určité zásady výběru nových pracovníků. Například zákaz diskriminace určitého pohlaví, jak uvádí Šikýř (2012). Také věkově v obou organizacích spadá kolem 70 % zaměstnanců do kategorie 30 – 49 let. Minimální dosažené vzdělání je v obou středoškolské s maturitou. Přes 50 % pak v každé tvoří zaměstnanci s vysokoškolským titulem. To potvrzuje určité nároky na obsazované pozice a jejich dodržování. U sesterské organizace pracuje větší procento pracovníků delší dobu, ale v obou organizacích jich je nejvíce v kategorii 2 – 5 let. Mladší kolektiv může být výhodou, ale vzhledem ke kratší době zaměstnanosti lze uvažovat o možných nedostacích.

Z oblasti vyhledávání bylo zaměstnanci v obou organizacích potvrzeno, že se o pracovní pozici dozvěděli převážně od personální agentury. Ve zvolené organizaci více jak 25 % bylo informováno někým, kdo tam již pracuje. Tím se potvrzuje, že je těmto návrhům organizace otevřená. I sesterská organizace takto přijala několik pracovníků. Jedná se však o mnohem menší procento. To potvrzuje sdělení personalistky, že u nich tímto způsobem nejsou navrhováni uchazeči často. Protože Kocianová (2010) uvádí i další metody, kterými je možno získat nového pracovníka, byly součástí položené otázky i jiné možnosti. Z nich vyplynulo, že obě organizace využívají také inzerátů na pracovních portálech, zveřejňovaných personální agenturou, a v sesterské organizaci navíc ještě tištěnou inzercí. Z odpovědí je patrné, že agentura pracující pro sesterskou organizaci věnuje vyhledávání větší pozornost. Informace, obsažené v inzerátech, byly převážnou většinou zaměstnanců v obou organizacích vnímány za dostatečné. Jako nedostatečné je ve zvolené organizaci uvedla pouze 4 % dotazovaných. Nejčastějším důvodem, proč uchazeči o pozici projeví zájem, byla zajímavost pracovní pozice a stabilita zaměstnavatele. Z toho lze usoudit, že obě organizace předaly agentuře dostatečné informace. V další otázce zaměstnanci obou organizací potvrdili, že jsou vyžadovány určité požadavky, které je

potřeba splňovat, a kterým personální agentura věnuje pozornost. Vzhledem k tomu, že zvolená organizace nemá tyto požadavky definované v písemné podobě, může je tak snadněji zapomínat aktualizovat i u agentury. Požadavky pak mohou být vyžadovány nad rámec nově určených, nebo se naopak nezjišťují. Uchazeč je poté vyřazen v dalším kole defacto zbytečně. Dokumenty, které musí uchazeči na začátku výběrového řízení předávat, nejsou zvolenou organizací přesně definovány. Jak ale ukázaly odpovědi, kromě jednoho, všichni zaslali životopis. Dokumenty o vzdělání byly vyžadovány jen u 8 pracovníků a to i přesto, že personalistka sdělila, že vysokoškolský titul má být vyžadován u většího počtu pracovních pozic. Z toho vyplývá, že personální agentura považuje u většiny uchazečů informace z životopisu za dostatečné. Naopak u sesterské organizace byl životopis vyžádán u všech. To je správně, protože požadavek je uveden jak v dokumentaci, tak se o něm personalistka zmiňovala. Také dokumenty o vzdělání byly vyžadovány u velkého počtu pracovníků. Dle toho si zdejší agentura poskytnuté informace více prověřuje. Koubek (2012) zároveň uvádí, že výběr nového zaměstnance může značně ovlivnit to, jaké dokumenty bude organizace vyžadovat. Proto je dobré definovat takové, které budou spolehlivé, relevantní a budou informace potvrzovat. Dále bylo zjištěno, že inzerát s nabízenou pozicí upoutal ve zvolené organizaci pouhou polovinu zaměstnanců. Naopak v sesterské organizaci téměř všechny. Z těchto výsledků je rovněž patrné, že agentura sesterské organizace věnuje inzerátům více času.

První část fáze výběru začíná u obou organizací v personální agentuře. S celkovým jednáním obou agentur byla spokojena většina zaměstnanců. Pouze v sesterské společnosti 2 % jedinců vyjádřila nespokojenost. Informace o dalším postupu obdržela rovněž v obou organizacích většina nejpozději do jednoho týdne. Přes 80 % bylo kontaktováno telefonicky. Ve zvolené organizaci navíc využila agentura u 12 % osobní kontakt, naopak u sesterské byl v případě 16 % zvolen elektronický. Povinnou formu ale agentury stanovenou nemají. Rozdíly byly dále shledány v uskutečňování pohovorů v agenturách. Obě personalistky v rozhovoru uvedly, že pohovor od agentury vyžadují vždy. Písemně to ale v dokumentech stanovené není. Z odpovědí zaměstnanců je však patrné, že se všemi uskutečněn nebyl a někteří by to mohli považovat za nerovnocenné jednání. Lze předpokládat, že smluvně definované podmínky pohovorů přinesou zlepšení. Pro ověření znalostí či dovedností uchazečů u náročnější pozice by měla agentura provádět doplňující testy. Ty v obou organizacích několik zaměstnanců potvrdilo. Z toho vyplývá, že danou podmínku se minimálně u některých pozic snažila dodržet.

Poté, co agentura předá organizacím vybraný soubor uchazečů, pokračuje druhá část výběru přímo v jednotlivých společnostech. Způsob pozvání na osobní pohovor není ani v jedné organizaci písemně definován. Obě personalistky však sdělily, že ho uskutečňují telefonicky. To ale odpovědi zaměstnanců v obou společnostech vyvrátily. Ve zvolené organizaci bylo sice 84 % kontaktováno telefonicky, ale zbylých 16 % uvedlo formy jiné. Využitý byl jak osobní kontakt, tak i elektronický. V sesterské byla také převážná většina kontaktována telefonicky, avšak 14 % elektronicky. Lze doporučit, aby obě organizace stanovené formy využívaly vůči všem uchazečům nastejno. V dokumentech je určený minimálně jeden pohovor s uchazečem. Tento požadavek byl ze získaných odpovědí potvrzen. Přibližně polovina se v obou společnostech jednoho zúčastnila. Ostatní dvou a více, ale ve zvolené organizaci je procento více jak dvou pohovorů mnohem vyšší. V průběhu pohovoru se dle zaměstnanců obě organizace vyjadřovaly srozumitelně. Ve většině případů nepokládaly ani diskriminační otázky. Ve zvolené organizaci si pouze 4 % nebyla jista a 4 % odpověděla spíše ne. V sesterské zvolilo odpověď spíše ne větší procento dotazovaných stejně jako odpověď nevím. Zde však jeden zaměstnanec přímo uvedl, že mu taková otázka položena byla. V tomto ohledu tedy lépe funguje zvolená organizace. V případě, že se během pohovoru na něco dotázali samotní uchazeči, obdrželi ve zvolené organizaci odpověď všichni. U sesterské 2 % uvedla, že jim odpovězeno nebylo. Přítomnost potenciálního nadřízeného, která není striktně vyžadována, byla častější v sesterské organizaci. Naopak podrobnější představení náplně práce a ukázka pracoviště byla kladněji hodnocena ve zvolené organizaci. Zde ano nebo spíše ano zvolili všichni. V sesterské organizaci dokonce 16 % odpovědělo ne či spíše ne. Je ale pravda, že o tomto kroku se personalistka dané organizace vůbec nezmiňovala. Naopak personalistka zvolené organizace ho slovně potvrdila. Výsledek výběrového řízení poskytuje zvolená organizace dle odpovědí nejdéle do dvou týdnů, což potvrdilo informace personalistky. U sesterské organizace odpovědělo 16 %, že jsou informováni do dvou týdnů a 6 % dokonce po delší době. Personalistka však tvrdila to, co je rovněž definováno v dokumentech. Výsledek má být sdělen do jednoho týdne. Z odpovědí je ale patrné, že nastavený limit u všech zaměstnanců nedodrželi. Naopak zvolená organizace celkově své podmínky dodržuje a limit nepřekračuje. Přesto lze doporučit, aby odpovídala rychleji. Co ale nedodržuje dle zaměstnanců ani jedna organizace, je způsob oznámení výsledků. Obě personalistky uvedly telefonickou formu. Ve zvolené organizaci je nejvyužívanější, přesto několik uchazečů kontaktovala i ostatními způsoby. Také sesterská organizace využila kromě telefonické

i formu elektronickou a osobní. Z celkového pohledu je proces výběru ve zvolené organizaci prováděn lépe, avšak některé kroky má sesterská organizace propracovanější. Obě ale nedodržují některé postupy tak, jak mají stanoveno.

Nejvýraznější rozdíl byl shledán v oblasti adaptace. V sesterské organizaci byla většina odpovědí pozitivní, a tedy v souladu s informacemi jejich personální pracovnice. Naopak ve zvolené organizaci pracovnice uvedla, že žádný adaptační plán nemají. Myslí si ale, že proces adaptace probíhá v pořádku a dostatečně. Odpovědi zaměstnanců její názor nepotvrdily a většina otázek obsahovala i vyšší procento negativních odpovědí. Otázka na první pracovní den vyvolává u 21 % zaměstnanců zvolené organizace negativní vzpomínky. Někteří dokonce neabsolvovali ani vstupní školení v první dnu. Z těch, co ho absolvovali, ho téměř 25 % považuje za nedostatečné. Zřejmě proto by necelých 75 % přivítalo takzvané Uvítací manuály. Protože není zaveden adaptační plán, nelze se divit, že většina neobdržela ani harmonogram adaptace. Dokumenty organizace déle uvádějí přidělení kolegy k zaučování, což personalistka rovněž zmínila. Některým zaměstnancům ale přidělen vůbec nebyl. Zároveň necelých 50 % nebylo spokojeno s připraveným pracovištěm a více jak 50 % celou adaptaci považuje za nedostatečnou. Také závěrečný pohovor nebyl s téměř stejným počtem pracovníků uskutečněn. Jak ale uvádí Šikýř (2016), jedná se o neméně důležitou část, která nejen že sumarizuje dosavadní průběh, ale pomáhá odhalit případné nedostatky. Sestavení a dodržování adaptačního plánu je i dle odpovědí zaměstnanců ze sesterské společnosti účinné. Vzpomínky na první den mají pozitivní, vstupní školení absolvovali téměř všichni a hodnotí ho jako dostatečné. Malé procento zaměstnanců ale uvedlo, že neobdrželo harmonogram adaptace a nemělo přiděleného žádného pracovníka. To nekoresponduje s tvrzením personální pracovnice a s poskytnutou dokumentací. Jedná se však pouze o 1 či 2 pracovníky. Přípravenost pracoviště vyhovovala 96 %, stejně jako celý proces adaptace. Stejně procento rovněž absolvovalo závěrečný pohovor. Z odpovědí je patrné, že u některých zaměstnanců nebyl přesně definovaný postup dodržen. Přesto proces adaptace hodnotí velice pozitivně. Nespokojenost pracovníků ve zvolené organizaci potvrdila i otevřená otázka, do které mohli dopsat případné názory a připomínky. V sesterské organizaci nevyužil tuto možnost ani jeden pracovník. Ve zvolené naopak 5 a kromě jedné všechny obsahovaly potřebu vylepšení adaptace.

## 5.4 Navrhované změny a doporučení

Díky porovnání získaných dokumentů, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkových šetření, je v této kapitole navrženo několik změn a doporučení. V první části jsou navržena obecnější doporučení, na základě kterých lze předpokládat zlepšení procesu vyhledávání a výběru. V druhé části je vytvořen konkrétní návrh adaptačního plánu, který přinese zlepšení adaptačního procesu.

Navrhovaná doporučení jsou:

### **Vytvářet poutavější inzeráty**

Současná situace na trhu práce je pro organizace špatná. Dle dat Českého statistického úřadu (2022) je obecná míra nezaměstnanosti velice nízká, a tak je na trhu nedostatek uchazečů. Proto je potřeba, aby inzerát s hledanou pozicí uchazeče na první pohled upoutal a on tak o místo projevil zájem. Pro organizace je nabízená pozice v podstatě produktem a inzerát reklamou. Jak z dotazníkového šetření vyplynulo, téměř 50 % zaměstnanců zvolené organizace inzerát za poutavý či atraktivní nepovažuje. Lze tak doporučit sjednání schůzky s personální agenturou a dohodnout se na úpravách. Pokud se organizace začne rozšiřovat a další zaměstnance hledat, dá se předpokládat, že změna přinese úspěch. Protože jsou inzeráty vytvářeny pouze v elektronické podobě, je konkrétně navrženo zařazení video upoutávky s délkou maximálně 30 vteřin, aby nepůsobila zdoluhavě a nudně. Scény by byly natáčeny v prostorách organizace a uchazeč by tak měl představu o konkrétním pracovním prostředí. To doporučuje i *Welcome to the Jungle* (2020). Lze ukázat krátké záběry na práci zaměstnanců, hromadné porady, společné obědy či další vykonávané aktivity.

### **Definovat požadavky na jednotlivé pozice i v písemné podobě**

Je pravděpodobné, že v případě plánovaného rozšíření organizace bude vytvořena samostatná pozice personálního pracovníka. Proto je potřeba požadavky na jednotlivé pozice definovat písemně. Jak totiž personalistka sdělila, jsou nyní stanoveny pouze ústně. V případě, že by měl její práci personalistky vykonávat jiný pracovník, může některé z požadavků přehlédnout a u nově hledaných pozic je nevyžadovat. Proto je doporučeno vytvořit textový dokument, ve kterém bude vypsán seznam všech existujících pozic s požadavky, jako to má organizace sesterská.

### **Zkontrolovat nastavení smlouvy s personální agenturou**

I přesto, že personalistka sdělila, co má personální agentura vykonávat při předvýběru uchazečů, bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že po některých zaměstnancích nebyly vyžadovány potřebné dokumenty. Proto je navrhováno sjednat schůzku s personální agenturou a prověřit, případně upravit, podmínky stanovené ve smlouvě.

### **Urychlit sdělení výsledků výběrového řízení**

Dle získaných odpovědí bylo potvrzeno, že organizace podává uchazečům informace o výsledku nejpozději do dvou týdnů. Foot a Hook (2002) ale uvádí, že je potřeba uchazeči sdělit výsledek co nejdříve. Magazín LMC (2022) dokonce doporučuje maximálně jeden týden. Pokud to organizace časově nezvládá, má uchazeče požádat o strpení. Proto je dalším navrhovaným doporučením zkrátit období sdělování výsledků maximálně na jeden pracovní týden.

Hlavní navrhovanou změnou je vytvoření adaptačního plánu. Porovnáním zjištěných informací ze zvolené a zahraniční organizace byl totiž nalezen největší nedostatek v procesu adaptace. Strategickým plánem zvolené organizace je její rozšíření, a proto bude potřeba nejen získat nové pracovníky, ale také si je udržet. Jak už bylo uvedeno výše, situace na trhu práce je pro společnost těžká, zaměstnanců je nedostatek, a tak v případě nespokojenosti neváhají zaměstnání změnit. Proto je využito i několika poznatků z adaptačního plánu sesterské společnosti, která má více zaměstnanců, a ve které adaptace dle odpovědí funguje.

Podle Bedrnové a kol. (2007) je důležité, aby nově příchozí uchazeč prošel nejenom adaptací pracovní, ale také sociální, a proto byl do celého procesu začleněn takzvaný mentor, kterého využívá sesterská organizace.

Adaptační plán je sestaven v textovém dokumentu, který je možno průběžně upravovat. První strana obsahuje popis co adaptace je, proč se v organizaci využívá, a jaké jsou její cíle. Na druhé straně jsou vypsány jednotlivé pozice a jejich náplň práce. Celý dokument obsahuje popis průběhu adaptace u jednotlivých pozic. Ke každé je znázorněna tabulka, ve které jsou definovány subjekty adaptace a jejich činnost, kterou během ní vykonávají. Dále je zobrazena tabulka sloužící k zapisování hodnocení postupu nového zaměstnance. Nakonec je zařazena tabulka konkrétního plánu s jednotlivými kroky, školeními a kontrolními pohovory. V této práci bude podrobněji představen plán na pozici Účetní.

V tabulce číslo 30 je zobrazena první tabulka obsahující subjekty, které jsou součástí procesu adaptace na pozici Účetní a činnosti, které při něm vykonávají. Pozice personalistky a finanční ředitelky je rozdělena na dva subjekty pro případ budoucího rozdělení.

**Tabulka 30 - Subjekty adaptace a jejich činnosti**

Subjekt adaptace	Vykonávaná činnost
Personalistka	Přivítání v organizaci, převzetí a zaevidování doplňujících dokumentů, předání nadřízenému pracovníkovi, zajištění školení BOZP, zajištění služební cesty do výrobního závodu, kontrola dodržování pravidelných kontrolních pohovorů a zaevidování kontrolní tabulky do složky zaměstnance.
Přímý nadřízený	Finanční ředitelka – Přivítání na oddělení, představení kolegům, předání adaptačního plánu, zajištění potřebných školení a pravidelných kontrolních pohovorů.
Mentor	Pomoc se sociální adaptací, naučení potřebných procesů a zaučení do systémů.

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tabulka 31 zobrazuje hodnotící tabulku, kterou při kontrolních pohovorech nadřízený pracovník vyplňuje.

**Tabulka 31 - Kontrolní tabulka průběhu adaptace**

Kontrolní tabulka pro hodnocení průběhu adaptace						
Jméno zaměstnance:						
Příjmení zaměstnance:						
Jméno a příjmení nadřízeného pracovníka:						
Pohovor číslo:		Datum uskutečnění pohovoru:				
Hodnocená oblast	Výborný	Chvalitebný	Dobrý	Dostatečný	Nedostatečný	
<b>Pracovní</b>						
Absolvování požadovaných školení						
Získané vědomosti ze školení						
Pracovní schopnosti						
Znalost počítačových systémů						
Samostatnost						
Spolehlivost						
<b>Sociální</b>						
Znalost organizace						
Znalost kolektivu						
Týmová spolupráce						

Zdroj: vlastní zpracování, 2022



Následující tabulka 32 obsahuje celkový plán adaptace na pozici Účetní s časovým harmonogramem.

**Tabulka 32 - Plán adaptace na pozici Účetní**

Plán adaptace na pozici Účetní		
<b>Osobní údaje</b>		
Jméno:		
Příjmení:		
Dosažené vzdělání:		
Speciální kurzy a certifikáty:		
Počet let odborné praxe:		
<b>Údaje o průběhu adaptace</b>		
Předpokládaná délka:		3 měsíce
Počet kontrolních pohovorů:		3
Jméno přímého nadřízeného:		
Jméno přiděleného mentora:		
Období	Subjekt	Proces
1. měsíc		
1. den	personalista	Uvítání, seznámení s pracovním řádem, předání nadřízenému
1. den	nadřízený	Přivítání na oddělení, představení kolegů a mentora
1. den	nadřízený	Předání adaptačního plánu
1. den	nadřízený	Uvítací školení
2. den	mentor	Představení prostředí organizace a pracovního kolektivu
3. den	mentor	Představení pracovního místa, potřebné techniky a dalšího vybavení
4. den	mentor	Ukázka práce v běžném dni
5. den	personalista	Školení BOZP
2. týden	nadřízený	Představení celé společnosti, produktů a jejich značení
3. týden	nadřízený	Externí školení – daně, cestovní náhrady, náležitosti dokumentů
4. týden	mentor	Zaškolení na práci s účetním programem
konec 1. m.	nadřízený	1. kontrolní pohovor
Svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že absolvoval všechny výše uvedené kroky:		
2. měsíc		
5. týden	mentor	Zaškolení na práci s programem pro účtování faktur
6. týden	mentor	Zaškolení na práci s programem pro uchovávání dokumentů
7. týden	mentor	Zaškolení na práci s programem pro evidenci zákazníků
8. týden	mentor	Tvorba a evidence využívaných účetních dokladů
konec 2. m.	nadřízený	2. kontrolní pohovor
Svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že absolvoval všechny výše uvedené kroky:		
3. měsíc		
9. týden	mentor	Zahájení účtování pod dozorem mentora
10. týden	nadřízený	Absolvování školení povinných pro celou divizi (manipulace s daty ...)
10. týden	personalista	Dvoudenní návštěva centrály a výrobního závodu
11. týden	mentor	Pokračování v pracovní činnosti pod kontrolou mentora
12. týden	mentor	Zahájení samostatného účtování s případnou pomocí mentora
konec 3. m.	nadřízený	3. závěrečný kontrolní pohovor
Svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že absolvoval všechny výše uvedené kroky:		

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

## 6 Závěr

Situace na trhu práce je v současné době pro organizace velice špatná. Zaměstnanců je nedostatek, a tak je potřeba vyvinout větší úsilí, aby je společnosti získaly a také si je následně udržely. Nezáleží pouze na tom, jak bude zaměstnanec peněžně odměněn, ale také na tom, jak se k němu organizace chová, jakým způsobem s ním komunikuje, jak se začlení do kolektivu, a jak bude na vykonávanou práci zaškolen. Proto je důležité, aby mimo jiné organizace věnovala velkou pozornost procesům vyhledávání, výběru a adaptace. Špatně provedená adaptace nejenom pracovní, ale také ta sociální, může způsobit nespokojenost pracovníka, ale dokonce jeho odchod z organizace. Tomu je dobré předcházet, protože vyhledat nového zaměstnance zabere další čas, úsilí a způsobí vyšší náklady.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit a charakterizovat tyto procesy ve zvolené organizaci Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o., porovnat je s vykonáváním stejných procesů v zahraniční sesterské organizaci, a také se zjištěnými poznatky z odborné literatury. Protože strategickým plánem zvolené organizace je její rozšíření, byla pro porovnání zvolena sesterská organizace s větším počtem zaměstnanců. Na základě všech zjištěných informací došlo k navržení možných opatření a doporučení, která stávající situacilepší.

Pro získání potřebných znalostí byla v teoretické části práce prostudována odborná literatura českých i zahraničních autorů. Byla vysvětlena koncepce řízení lidských zdrojů, popsán personální útvar a vysvětleny jednotlivé činnosti personalistů. Další část se věnovala procesu vyhledávání. Zde byla vysvětlena důležitost správného vymezení pracovní pozice, požadavků na zaměstnance a dokumentů, které musí v případě zájmu poskytnout jako například životopis. Během procesu výběru je důležité dodržovat několik zásad. Jednou z nejdůležitějších je zákaz diskriminace, která je často uplatňována ve vztahu k mladým a bezdětným ženám. Dále byly popsány metody výběru, mezi které patří například rozhovory a testy schopností. Je dobré, aby jednotlivé kroky na sebe navazovaly, a celý proces byl zakončen výběrem a oznámením výsledku. To se doporučuje sdělit v co nejkratší době, aby uchazeč neztratil zájem. Po výběru přichází proces adaptace, který byl popsán dále. Byly definovány jednotlivé fáze a využívané nástroje. Ty si každá organizace stanovuje podle vlastních potřeb. Využívat lze uvítací manuál, úvodní seminář či mentoring. Nakonec

bylo popsáno, proč je důležité provádět i závěrečné posouzení adaptace u každého zaměstnance.

Praktická část práce se věnovala splnění hlavního bodu ze stanoveného cíle. Nejprve byla představena celá společnost a divize, pod kterou zvolená organizace spadá. Poté byla charakterizována zvolená organizace, její organizační struktura a náplň práce jednotlivých oddělení. Následně došlo i ke krátkému představení sesterské organizace. Další část obsahuje vyhodnocení interních dokumentů obou organizací, polostrukturovaných rozhovorů provedených s personalistkami a dotazníkových šetření zaslaných zaměstnancům. Díky tomu mohl být charakterizován průběh procesů vyhledávání, výběru a adaptace ze všech pohledů. Získané výsledky byly dále porovnány a s jejich pomocí navrženy možné změny a doporučení.

Proces vyhledávání a výběru je v obou organizacích prováděn podobně. Z výsledků je ale patrné, že některým částem se sesterská organizace věnuje podrobněji. Zároveň si více hlídá činnosti personální agentury, kterou využívá. Vliv na to může mít i to, že na personální činnosti je zde vytvořena samostatná pozice. To ve zvolené organizaci není. Z oblasti vyhledávání byl shledán největší problém v neatraktivnosti inzerátů, který je pro zaujetí nového zaměstnance důležitý. Proto bylo navrženo sjednání schůzky s personální agenturou a vylepšení inzerátu video upoutávkou. Dále bylo doporučeno zkontrolovat nastavení smlouvy s personální agenturou, protože stanovené požadavky nebyly u všech uchazečů splněny. Dalším doporučeným krokem bylo sepsání požadavků na jednotlivé pozice do dokumentů, pro případ nečekaného odchodu personalisty, který by je slovně novému pracovníkovi nepředal. Rychlost sdělování výsledků není v organizace sice zdoluhavá, ale bylo doporučeno kontaktovat uchazeče rychleji, a to nejlépe do jednoho pracovního týdne. V oblasti adaptace byly zjištěny největší rozdíly a největší nespokojenost zaměstnanců. Proto je hlavní navrhovanou změnou tvorba adaptačního plánu. Ten byl navržen na konkrétním modelovém příkladu na pozici Účetní.

Množství času, který organizace věnují propracování procesů vyhledávání, výběru a adaptace, může usnadnit jejich celkovou budoucí situaci. Může pomoci ušetřit náklady a vytvořit příjemnější atmosféru mezi zaměstnanci. Proto je potřeba, aby i tomuto počátečnímu období věnovali pozornost a nepovažovali ho za méně důležité.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 464 s. ISBN 80-7226-515-6.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 776 s. ISBN 978-80-7367-569-1.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999. 333 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010, 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a doplň. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LIVIAN, Yves F., Pražská, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, spol. s.r.o., 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-x.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. 184 s. ISBN 80-86723-03-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

ROBBINS, Stephen P., COULTER Mary K. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

VÝROST, Jozef, SLAMĚNÍK, Ivan, SOLLÁROVÁ, Eva. *Sociální psychologie: Teorie, metody, aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2019. 760 s. ISBN 978-80-247-5775-9.

WERTHER, William B., DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 620 s. ISBN 80-85605-04-x.

## Internetové zdroje

CZSO, český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. 2022-02-03. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace).

KMOŠEK, Petr. *Máte svého Buddyho? Buddy systém v HR*. [online]. 2018-10-18. [cit. 2021-1-07]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/buddy-system-v-hr-praxi/>.

LMC. *Jak dávat feedback kandidátům?*. [online]. 2022-02-09. [cit. 2022-03-20]. <https://magazin.lmc.eu/jak-davat-feedback-kandidatum>.

TRELLEBORG. *History - The Trelleborg story* [online]. [cit. 2022-01-05]. Dostupné na: <https://www.trelleborg.com/en/about-us/history>.

VITAUD, Laetitia. *Nábor: 5 dobrých důvodů, proč by se měly osobnostní testy zakázat*. [online]. Welcome to the Jungle, 2021-08-02. [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/nabor-5-dobrych-duvodu-proc-by-se-mely-osobnostni-testy-zakazat>.

WELCOME TO THE JUNGLE. *Jak napsat pracovní inzerát*. [online]. 2020-07-14. [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/jak-napsat-pracovni-inzerat>.

## Firemní zdroje

TRELLEBORG GROUP. *Trelleborg Sealing Solutions Global Aerospace & Marketing Europe*. 2022. 1 s.

TRELLEBORG GROUP. *Trelleborg Group presentation*. 2021. 23 s.

TRELLEBORG GROUP. *Trelleborg Sealing Solutions*. 2020. 1 s.

Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. *Company structure*. Praha – Vokovice, 2022. 5 s.

Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o. *Onboarding process*. Praha – Vokovice, 2020. 2 s.

Trelleborg Sealing Solutions XXX. *Adaptation plan*. 2021. 7 s.

Trelleborg Sealing Solutions XXX. *Onboarding process*. 2021. 3 s.

Trelleborg Sealing Solutions XXX. *History of our company and company structure*. 2020. 9 s.

## 8 Seznam obrázků a tabulek

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Znázornění obecného úkolu řízení lidských zdrojů .....	20
Obrázek 2 - Logo skupiny Trelleborg .....	46
Obrázek 3 - Organizační struktura divize Sealing Solutions .....	47
Obrázek 4 - Organizační struktura oblasti Marketing Evropa .....	47
Obrázek 5 - Organizační struktura TSS Czech s.r.o. ....	48
Obrázek 6 - Organizační struktura sesterské společnosti.....	51
Obrázek 7 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví ve zvolené organizaci .....	65
Obrázek 8 - Struktura zaměstnanců podle věku ve zvolené organizaci.....	66
Obrázek 9 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	66
Obrázek 10 - Jste v roli vedoucího zaměstnance? .....	67
Obrázek 11 - Jak dlouho v organizaci pracujete? .....	67
Obrázek 12 - Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg? .....	68
Obrázek 13 - Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem? .....	69
Obrázek 14 - Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?.....	70
Obrázek 15 - Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků? .....	70
Obrázek 16 - Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány? ...	71
Obrázek 17 - Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?.....	72
Obrázek 18 - V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu? .....	72
Obrázek 19 - Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala? .....	73
Obrázek 20 - Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?.....	73
Obrázek 21 - Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků?.....	74
Obrázek 22 - Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury? .....	75
Obrázek 23 - Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace? .....	75
Obrázek 24 - Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a? .....	76
Obrázek 25 - Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné? .....	76



Obrázek 26 - V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen? .....	77
Obrázek 27 - Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru? Tedy nevhodné či diskriminační otázky? .....	78
Obrázek 28 - Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník? .....	78
Obrázek 29 - Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí? .....	79
Obrázek 30 - V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení? .....	79
Obrázek 31 - Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?.....	80
Obrázek 32 - Jaké máte vzpomínky na první pracovní den? .....	81
Obrázek 33 - Absolvoval/a jste první den vstupní školení? .....	81
Obrázek 34 - V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé?.....	82
Obrázek 35 - Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál? .....	82
Obrázek 36 - Obdržel/a jste harmonogram adaptace? .....	83
Obrázek 37 - Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval? .....	84
Obrázek 38 - Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce?.....	84
Obrázek 39 - Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující? .....	85
Obrázek 40 - Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor? .....	86
Obrázek 41 - V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby? .....	86
Obrázek 42 - Struktura zaměstnanců podle pohlaví v sesterské organizaci .....	88
Obrázek 43 - Struktura zaměstnanců podle věku v sesterské organizaci .....	88
Obrázek 44 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	89
Obrázek 45 – Jste v roli vedoucího zaměstnance? .....	90
Obrázek 46 - Jak dlouho v organizaci pracujete? .....	90
Obrázek 47 - Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg? .....	91
Obrázek 48 - Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem?.....	92
Obrázek 49 - Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné? .....	93
Obrázek 50 - Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků? .....	93

Obrázek 51 - Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány? ...	94
Obrázek 52 - Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?	95
Obrázek 53 - V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu? .....	95
Obrázek 54 - Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala? .....	96
Obrázek 55 - Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?.....	96
Obrázek 56 - Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků? .....	97
Obrázek 57 - Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury? .....	98
Obrázek 58 - Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace? .....	98
Obrázek 59 - Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a? .....	99
Obrázek 60 - Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné? .....	99
Obrázek 61 - V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen? .....	100
Obrázek 62 - Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru? Tedy nevhodné či diskriminační otázky? .....	100
Obrázek 63 - Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník? .....	101
Obrázek 64 - Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí?.....	102
Obrázek 65 - V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení? .....	102
Obrázek 66 - Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?.....	103
Obrázek 67 - Jaké máte vzpomínky na první pracovní den? .....	104
Obrázek 68 - Absolvoval/a jste první den vstupní školení?.....	104
Obrázek 69 - V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé? .....	105
Obrázek 70 - Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál?.....	105
Obrázek 71 - Obdržel/a jste harmonogram adaptace? .....	106
Obrázek 72 - Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval?.....	106
Obrázek 73 - Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce? .....	107
Obrázek 74 - Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující? .....	108

Obrázek 75 - Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor? .....	108
Obrázek 76 - V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby? .....	109

## 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Validita metod výběru zaměstnanců .....	38
Tabulka 2 - Plán adaptace v sesterské organizaci .....	56
Tabulka 3 - Hodnotící tabulka procesu adaptace v sesterské organizaci .....	57
Tabulka 4 - Vztah dosaženého vzdělání, věku a role vedoucího zaměstnance .....	66
Tabulka 5 - Vztah odpracovaných let v organizaci, věkové kategorie a role vedoucího ....	68
Tabulka 6 - Vztah získaných informací o hledané pozici, věku a roli vedoucího .....	69
Tabulka 7 - Vztah mezi kladenými požadavky, věkem a rolí nadřízeného .....	71
Tabulka 8 - Vztah mezi způsobem navázání kontaktu, věkem a rolí vedoucího.....	73
Tabulka 9 – Vztah mezi uskutečněním testu, věkem a rolí vedoucího.....	74
Tabulka 10 - Vztah mezi způsobem kontaktu, věkem a rolí vedoucího .....	76
Tabulka 11 - Vztah mezi položením diskriminační otázky, věkem a pohlavím.....	77
Tabulka 12 - Vztah mezi dobou sdělení výsledku, věkem a rolí vedoucího .....	79
Tabulka 13 - Vztah mezi způsobem oznámení výsledku, věkem a rolí vedoucího .....	80
Tabulka 14 - Vztah mezi zájmem o Uvítací manuál, věkem a rolí vedoucího .....	83
Tabulka 15 - Vztah mezi spokojeností s připraveným pracovištěm, věkem a rolí vedoucího .....	85
Tabulka 16 - Vztah mezi závěrečným pohovorem, věkem a rolí vedoucího .....	86
Tabulka 17 - Vztah mezi dosaženým vzděláním věkem a rolí vedoucího .....	89
Tabulka 18 - Vztah odpracovaných let v organizaci, věkové kategorie a role vedoucího ..	91
Tabulka 19 - Vztah mezi místem nalezení hledané pozici, věkem a rolí vedoucího.....	92
Tabulka 20 - Vztah mezi kladenými požadavky, věkem a rolí nadřízeného .....	94
Tabulka 21 - Vztah mezi způsobem navázání kontaktu, věkem a rolí vedoucího.....	96
Tabulka 22 - Vztah mezi uskutečněním testu, věkem a rolí vedoucího .....	97
Tabulka 23 - Vztah mezi způsobem kontaktu, věkem a rolí vedoucího .....	99
Tabulka 24 - Vztah mezi položením diskriminační otázky, věkem a pohlavím.....	101
Tabulka 25 - Vztah mezi dobou sdělení výsledku, věkem a rolí vedoucího .....	103

Tabulka 26 - Vztah mezi způsobem oznámení výsledků, věkem a rolí vedoucího .....	103
Tabulka 27 - Vztah mezi zájmem o Uvítací manuál, věkem a rolí vedoucího .....	106
Tabulka 28 - Vztah mezi spokojeností s připraveným pracovištěm, věkem a rolí vedoucího .....	107
Tabulka 29 - Vztah mezi závěrečným pohovorem, věkem a rolí vedoucího.....	108
Tabulka 30 - Subjekty adaptace a jejich činnosti.....	120
Tabulka 31 - Kontrolní tabulka průběhu adaptace .....	120
Tabulka 32 - Plán adaptace na pozici Účetní .....	121

## **Přílohy**

Příloha 1 - Dotazníkové šetření poskytnuté zaměstnancům zvolené organizace .....	134
Příloha 2 - Dotazníkové šetření poskytnuté zaměstnancům sesterské organizace .....	141
Příloha 3 - Otázky polostrukt. rozhovoru pro personalistku zvolené organizace .....	148
Příloha 4 - Otázky polostrukt. rozhovoru pro personalistku sesterské organizace .....	149

## Vyhledávání, výběr a adaptace

Dobrý den,

Jmenuji se Leona Hanzlová a jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Studuji na Provozně ekonomické fakultě obor Provoz a ekonomika a v současné době se věnuji zpracování své diplomové práce, která se zabývá tématem: Vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků ve zvolené organizaci.

Jako organizaci jsem si zvolila Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o., ve které pracujete. Proto bych Vás chtěla požádat o pomoc a o vyplnění následujícího dotazníku.

Výsledky budou využity pro zpracování praktické části a pro navržení možných změn.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5 minut.

Odeslání odpovědí je možné do 13.2.2022 a instrukce k vyplnění naleznete vždy u každé otázky.

Předem velice děkuji za Váš čas, který budete vyplňování věnovat.

### Oblast vyhledávání

1. Jakou formou jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci Trelleborg?

Vyberte jednu z možností.

- Pracovní portál pro vyhledávání zaměstnání (jobs.cz, práce.cz)
- Facebook
- Doporučení od známého, který v organizaci pracuje
- LinkedIn
- Personální agentury
- Tištěná inzerce

2. Co bylo důvodem, proč jste o pozici projevil/a zájem?

Vyberte jednu nebo více možností, případně další možnost doplňte.

- Zajímavost pracovní pozice
- Finanční ohodnocení a benefity
- Stabilita zaměstnavatele
- Image zaměstnavatele
- Vzdálenost od domova
- Kultura podniku
- Jiné (doplňte)

3. Byly poskytnuté informace o nabízené pracovní pozici dostatečné?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

4. Byly na danou pozici kladeny některé z následujících požadavků?  
Vyberte jednu nebo více možností.
- Praxe
  - Odborné dovednosti
  - Schopnosti v chování – například vyjednávací schopnosti
  - Zvláštní požadavky – schopnost a ochota cestování
  - Žádné
5. Jaké dokumenty po Vás byly na začátku výběrového řízení požadovány?  
Vyberte jednu nebo více možností, případně další možnost doplňte.
- Životopis
  - Osobní dotazník
  - Dokumenty o vzdělání a praxi (vysvědčení, diplomy, certifikáty)
  - Reference z předchozího zaměstnání
  - Dokumenty o zdravotním stavu
  - Výpis z rejstříku trestů
  - Průvodní dopis
  - Jiné (doplňte)
6. Byl pro Vás inzerát, ve kterém byla pozice nabízena, poutavý či atraktivní?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano byl
  - Spíše byl
  - Ne nebyl
  - Spíše nebyl
  - Nevím

#### **Oblast výběru**

7. V jakém časovém rozmezí Vás personální agentura kontaktovala ohledně dalšího postupu?  
Vyberte jednu z možností.
- Do jednoho týdne
  - Do dvou týdnů
  - Do tří týdnů
  - Po více jak třech týdnech
  - Nevím
8. Jakým způsobem Vás personální agentura kontaktovala?  
Vyberte jednu z možností.
- Telefonicky
  - Písemně
  - Elektronicky
  - Osobně
9. Uskutečnila s Vámi personální agentura výběrový pohovor?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Ne

10. Prošli jste v rámci výběrového řízení, uskutečněném personální agenturou, některým z následujících kroků?

Vyberte jednu nebo více možností.

- Testy osobnosti
- Testy schopností – testy inteligence, paměti, pozornosti
- Odborné testy – ověřující znalosti potřebné k výkonu práce
- Projektivní testy - zjišťují skryté sklony osobnosti. Může se jednat o kreslení stromů, odhadování významu skvm či sestavování pořadí barev.
- Simulace určité pracovní situace
- Ničím jsem v průběhu výběrového řízení neprošel/a

11. Byl/a jste spokojen/a s jednáním personální agentury?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

12. Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na osobní pohovor do organizace?

Vyberte jednu z možností.

- Telefonicky
- Písemně
- Elektronicky
- Osobně

13. Kolika osobních pohovorů v organizaci jste se zúčastnil/a

Vyberte jednu z možností.

- Žádného
- Jednoho
- Dvou
- Více než dvou

14. Byly veškeré otázky, kladené v průběhu osobního pohovoru, srozumitelné?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

15. V případě, že jste v průběhu osobního pohovoru položil/a nějaký dotaz, byl Vám zodpovězen?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Žádný dotaz jsem nepoložil/a



16. Byly v průběhu osobního pohovoru kladeny otázky osobního charakteru?  
Tedy nevhodné či diskriminační otázky?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
  - Nevím
17. Byl během osobního pohovoru přítomen i potenciální nadřízený pracovník?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Ne
18. Byla Vám v průběhu osobního pohovoru podrobněji představena náplň práce, případně ukázáno pracovní prostředí?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
  - Nevím
19. V jakém časovém rozmezí jste byl/a informován/a o výsledku celého výběrového řízení?  
Vyberte jednu z možností.
- Do druhého dne
  - Do jednoho týdne
  - Do dvou týdnů
  - Déle jak po dvou týdnech
20. Jakým způsobem Vám byl výsledek oznámen?  
Vyberte jednu z možností.
- Telefonicky
  - Písemně
  - Elektronicky
  - Osobně

**Oblast adaptace**

21. Jaké máte vzpomínky na první pracovní den?  
Vyberte jednu z možností.
- Pozitivní
  - Spíše pozitivní
  - Negativní
  - Spíše negativní
  - Nevím

22. Absolvoval/a jste první den vstupní školení, na kterém jste se dozvěděl/a základní informace o fungování organizace, rozmístění jednotlivých oddělení, nadřízenosti a podřízenosti či o člověku, na kterého se v případě problémů lze obrátit?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Ne
23. V případě, že jste takové školení absolvoval/a, hodnotil/a byste ho jako dostatečné a uspokojivé?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
  - Žádné školení jsem neabsolvoval/a
24. Uvítal/a byste takzvaný Uvítací manuál, ve kterém by byly nejdůležitější informace shrnuty, abyste je měl/a v případě potřeby kdykoli k dispozici?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
  - Nevím
25. Obdržel/a jste harmonogram adaptace?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Ne
26. Byl Vám přidělen nějaký pracovník, který se Vám po celou dobu adaptace věnoval?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
  - Nevím
27. Měl/a jste dostatečně připravené pracoviště k výkonu práce?  
Vyberte jednu z možností.
- Ano
  - Spíše ano
  - Ne
  - Spíše ne
  - Nevím

28. Byl, dle Vás, průběh adaptace dostačující?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

29. Uskutečnil s Vámi vedoucí pracovník po adaptační době závěrečný pohovor, ve kterém by došlo k vyhodnocení doby adaptace?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

30. V případě, že tento pohovor proběhl, bylo to v rámci zkušební doby?

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Žádný závěrečný pohovor neproběhl

31. Máte nějaké nápady, návrhy či připomínky k průběhu vyhledávání, výběru a adaptaci v organizaci? Nepovinné.

32. Pro potřeby vyhodnocení uveďte prosím Vaše pohlaví.

Vyberte jednu z možností.

- Muž
- Žena

33. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Vyberte jednu z možností.

- 15-24
- 25-29
- 30-49
- 50-64
- 65 a více

34. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyberte jednu z možností.

- Bez vzdělání
- Základní vč. neukončeného
- Střední vč. vyučení (bez maturity)
- Úplné střední (s maturitou)
- Vyšší odborné, konzervatoře
- Vysokoškolské

35. Jste v roli vedoucího zaměstnance? (na jakémkoli oddělení)

Vyberte jednu z možností.

- Ano
- Ne

36. Jak dlouho v organizaci pracujete?

Vyberte jednu z možností.

- Méně než 2 roky
- 2 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více jak 10 let

## **Search, selection and adaptation**

Hello,

my name is Leona Hanzlová and I am a student of the last year of master's studies at the Czech University of Life Sciences in Prague. I study Economics and Management and right now I am working on my Dissertation which deals with the topic: Recruitment of employees and adaptation in selected company.

First part is about our organization - Trelleborg Sealing Solutions Czech s.r.o, and in the second part I have to compare processes of search, selection and adaptation with other company in different country and I chose your company. Therefore, I would like to ask you for help and to fill in the questionnaire.

The results will be used to process the practical part and to suggest possible changes for TSS Czech.

The questionnaire is completely anonymous and will take you approximately 5 minutes to complete. It is possible to send an answer until 2.3.2022 and instructions for filling it out you will find in every question.

Thank you very much for your time.

### **Searching section**

1. Where did you find the information about your job position?

Select one of the options.

- Job searching portals
- Facebook
- Recommendation from a friend who works in the organization
- LinkedIn
- Recruitment agency
- Advertisement in some printed publication

2. What was the reason why you were interested in the job position?

Select one or more options or add another option.

- Interesting job position
- Financial evaluation and benefits
- Employer stability
- Employer image
- Distance from home
- Company culture
- Other (fill in)

3. Was the provided information about job position clear?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes

- No
  - Rather no
  - I don't know
4. Were any of the following requirements needed for your job position?  
Select one or more options.
- Experience
  - Professional skills
  - Behavioral skills - such as negotiation skills
  - Special requirements - ability and willingness to travel
  - Nothing
5. What documents were requested from you at the beginning of the selection process?  
Select one or more options or add another option.
- CV (curriculum vitae)
  - Personal questionnaire
  - Documents of your education and experience (diplomas, certificates)
  - References from previous employer
  - Documents about your health
  - Criminal record
  - Cover letter
  - Other (fill in)
6. Was the advertisement in which the job position was offered attractive to you?  
Select one of the options.
- Yes
  - Rather yes
  - No
  - Rather no
  - I don't know

**Selection section**

7. In what time did the recruitment agency contact you about the next steps?  
Select one of the options.
- Within one week
  - Within two weeks
  - Within three weeks
  - After more than three weeks
  - I don't know
8. How did the recruitment agency contact you?  
Select one of the options.
- Phone call
  - Written letter
  - E-mail
  - Personally

9. Did the recruitment agency invite you for personal interview?

Select one of the options.

- Yes
- No

10. Did you go through any of the written steps in the selection process organized by the recruitment agency?

Select one or more options.

- Personality tests
- Ability tests - tests of intelligence, memory, consideration
- Technical tests - verifying the knowledge needed for your job position
- Projective tests - find out hidden personality inclinations. It can be about drawing trees, estimating the meaning of spots or compiling the order of colors.
- Simulation of some work situation
- I did not go through anything during the selection process

11. Were you satisfied with the action of the recruitment agency?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

12. How were you invited to interview with the Trelleborg organization?

Select one of the options.

- Phone call
- Written letter
- E-mail
- Personally

13. How many interviews in the organization did you attend?

Select one of the options.

- None
- One
- Two
- More than two

14. Were all the questions, asked during the interview, clear for you?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

15. If you asked a question during the interview, was it answered?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I didn't ask any question

16. Did the organization ask you any personal question during the interview?

Unsuitable or discriminatory question?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

17. Was a potential supervisor present during the interview?

Select one of the options.

- Yes
- No

18. Were more details about workload presented to you or was the office shown to you during the interview??

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

19. In what time did the Trelleborg organization informed you about final result?

Select one of the options.

- To next day
- Within one week
- Within two weeks
- More than after two weeks

20. How did you get to known about final result?

Select one of the options.

- Phone call
- Written letter
- E-mail
- Personally



### **Adaptation section**

21. What are your memories of the first day at work?  
Select one of the options.
- Positive
  - Rather positive
  - Negative
  - Rather negative
  - I don't know
22. Did you complete initial training during your first day where you got information about processes in the organization, location of the departments, supervisors or person who would help you with everything?  
Select one of the options.
- Yes
  - No
23. If you completed some training like this, was it satisfactory?  
Select one of the options.
- Yes
  - Rather yes
  - No
  - Rather no
- I did not complete any training
24. Would you welcome something like Welcome manual with most important and basic information about company so that you have it available whenever you need it?  
Select one of the options.
- Yes
  - Rather yes
  - No
  - Rather no
  - I don't know
25. Did you receive an adaptation schedule?  
Select one of the options.
- Yes
  - No
26. Did you get any colleague, who was helping you during the whole adaptation program?  
Select one of the options.
- Yes
  - Rather yes
  - No
  - Rather no
  - I don't know

27. Do you think that your working place was prepared suitably?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

28. Do you think that adaptation process in your company is good?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

29. Did the manager have a final interview with you after the adaptation process, in which the adaptation time was evaluated?

Select one of the options.

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- I don't know

30. If this interview was realized, was it during probation period (3 months)?

- Yes
- Rather yes
- No
- Rather no
- No final interview was realized

31. Do you have any ideas or proposals about processes of searching, selection and adaptation in your organization? Optional.

32. Please indicate your gender for evaluation.

Select one of the options.

- Male
- Female

33. What age category are you part of?

Select one of the options.

- 15-24
- 25-29
- 30-49
- 50-64
- 65 and more

34. What is your highest level of education?

Select one of the options.

- No education
- Primary incl. unfinished
- Basic high school
- Special high school
- High school (grammar school, lyceum)
- Higher professional education
- University

35. Are you in the role of a manager? (on any department)

Select one of the options.

- Yes
- No

36. How long have you been working in this company?

Select one of the options.

- Less than 2 years
- 2 – 5 years
- 6 – 10 years
- More than 10 years

Příloha 3 - Otázky polostrukt. rozhovoru pro personalistku zvolené organizace

**Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s personalistkou TSS Czech s.r.o.**

1. Jak dlouho zajišťujete personální činnosti v této organizaci?
2. Proč pracujete v personálním oddělení pouze vy?
3. Má organizace stanovené vnitřní personální směrnice?
4. Jakým způsobem postupujete při obsazování volné pracovní pozice?
5. V případě, že by vám některý ze stávajících zaměstnanců doporučil někoho, kdo by dle něj mohl být na hledanou pracovní pozici vhodný, jste ochotni takového člověka zařadit do výběrového řízení?
6. Z jakého důvodu využíváte služeb personální agentury?
7. Kolik vás ročně stojí služby této agentury?
8. Kladete na pracovní pozice speciální požadavky?
9. Máte stanovené některé metody, využívané k výběru nového zaměstnance, které v průběhu výběrového řízení musí použít personální agentura, případně v dalších kolech vy?
10. Jakým způsobem kontaktujete vybrané uchazeče s pozváním na osobní pohovor?
11. Kteří zaměstnanci se osobního pohovoru účastní?
12. Jakým způsobem probíhá osobní pohovor?
13. V jakém časovém rozmezí a jakým způsobem sdělujete uchazečům výsledek výběrového řízení?
14. Má vaše organizace stanovený adaptační plán?
15. Přiřazujete každému novému pracovníkovi konkrétního zaměstnance, který ho procesem adaptace provází a pomáhá mu?
16. Myslíte si, že je proces adaptace dostačující?

Příloha 4 - Otázky polostrukt. rozhovoru pro personalistku sesterské organizace

**Otázky pro polostrukturovaný rozhovor s personalistkou TSS XXX**

1. How long have you been working as a human resources officer in this organization?
2. Why do you work in the personnel department alone?
3. Does the organization have internal personal guidelines?
4. What do you do when you want to find a new employee?
5. If any of your current employees recommend someone who might be suitable for the job you are looking for, are you willing to include this person to the selection process?
6. Why do you use the services of a recruitment agency?
7. How much do the services of this agency cost you per year?
8. Do you have any special requirements on job positions?
9. Do you have certain methods used for the selection of a new employee, which must be used by the recruitment agency during the selection process, or yours company in the next rounds?
10. How do you contact the selected candidates with an invitation to a personal interview in company?
11. Which employees take part in the personal interview?
12. How is the personal interview conducted?
13. In what time and how do you contact your candidates with the information with result?
14. Does your organization have an adaptation plan?
15. Do you assign a specific employee to a new employee who helps him in the process of adaptation?
16. Do you think that the adaptation process is sufficient?