

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve
vybraném podniku**

Denisa Krčálová

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Krčálová

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku

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 vybraném podniku.

Cílem praktické části je zhodnotit oblast vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku včetně navržení zlepšujících opatření.

Metodika

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

vyhledávání pracovníků, výběr a rozmisťování pracovníků, řízení adaptace pracovníků

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku 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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku

Abstrakt

Předmětem diplomové práce s názvem Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku je zkoumání oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na nábor zaměstnanců a adaptační proces. Cílem práce je popsat a zhodnotit, jakým způsobem probíhá proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve vybraném podniku a následně navrhnout taková opatření, která by přispěla ke zlepšení personálního řízení podniku. V teoretické části diplomové práce jsou představeny základní pojmy a charakteristika řízení lidských zdrojů a popsána úloha vedoucích pracovníků v procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Dále jsou v této části práce představeny formy obsazování pracovních míst, popsán způsob výběru nových zaměstnanců a nastíněn průběh a hodnocení adaptačního procesu. V kapitole vlastní práce je nejprve představen sledovaný podnik a charakteristika vlastního procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Důležitou součástí vlastní práce je zhodnocení provedeného dotazníkového šetření v rámci sledovaného podniku a dotazníkového šetření provedeného s jinými realitními kanceláři. Na základě zkoumání současného stavu personálního řízení v podniku a výsledků dotazníkových šetření byly v poslední části vlastní práce představeny návrhy na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: adaptační proces, adaptační příručka, firemní kultura, interní a externí zdroje zaměstnanců, kariérní růst, plánování lidských zdrojů, pohovor, pracovní pozice, rozmisťování pracovníků, řízení adaptace pracovníků, vyhledávání pracovníků, výběrové řízení, výběr pracovníků, životopis.

Searching, selection and adaptation of employees in a selected company

Abstract

The subject of the diploma thesis called Searching, selection and adaptation of employees in a selected company is an examination of the human resources management area with a concentration on recruitment and adaptation process. The aim of the thesis is to describe and evaluate how the process of searching, selection and adaptation of new employees in a selected company is managed and then to propose such measures that would contribute to personnel management improvement. The theoretical part of the thesis introduces the basic terms and characteristics of human resource management and describes the role of managers in the process of searching, selection and adaptation of employees. Further, in this part of the thesis, the methods of occupying the positions are introduced, the form of selecting new employees is described and the course and the evaluation of the adaptation process is outlined. In the own chapter of the thesis are firstly introduced the monitored company and the characteristics of the process of searching, selecting and adapting employees. The important part of the own thesis is the evaluation of the questionnaire survey in the monitored company and the questionnaire survey performed in other real estate agencies. Based on the examination of the current state of personnel management in the company and the results of questionnaire surveys, proposals for improving the current state of human resources management were presented in the last part of the thesis.

Keywords: adaption process, adaption manual, corporate culture, internal and external human sources, career growth, planning of human resources, interview, working position, deployed of employees, managing of employees' adaptation, searching of employees, selection procedure, selection of employees, CV.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.2 Vyhledávání nových zaměstnanců.....	18
3.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	18
3.2.2 Nábor zaměstnanců.....	22
3.2.3 Nové formy obsazování pracovních pozic.....	27
3.3 Výběr pracovníků.....	28
3.4 Adaptace zaměstnanců	33
3.4.1 Přijímání nového zaměstnance	34
3.4.2 Proces adaptace nových zaměstnanců	34
3.4.3 Oblasti adaptace.....	36
3.4.4 Objekty a subjekty adaptačního procesu	37
3.4.5 Průběh a nástroje adaptace.....	38
3.4.6 Hodnocení procesu adaptace	42
3.4.7 Vzdělávání pro nové pracovníky	44
4 Vlastní práce	46
4.1 Charakteristika zvoleného subjektu	46
4.2 Charakteristika procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve sledovaném podniku.....	46
4.2.1 Vyhledávání zaměstnanců	47
4.2.2 Výběr zaměstnanců.....	48
4.2.3 Adaptační proces.....	49
4.3 Výsledky dotazníkového šetření ve sledované realitní kanceláři	50
4.4 Výsledky dotazníkového šetření v jiných realitních kancelářích.....	56
4.5 Analýza současného systému vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců..	62
5 Výsledky a diskuse	65
6 Závěr	70
7 Seznam použitých zdrojů	72
8 Přílohy	74

Seznam grafů

Graf 1 Odpovědi respondentů na otázku č. 4 Na jaké pozici aktuálně v realitní kanceláři působíte?	51
Graf 2 Odpovědi respondentů na otázku č. 9 Jak jste se cítil/a na pohovoru v realitní kanceláři?	53
Graf 3 Odpovědi respondentů na otázku č. 15 Jakým způsobem jste se seznámil/a s organizační strukturou realitní kanceláře?	54
Graf 4 Odpovědi respondentů na otázku č. 18 Jakou formu předání informací o realitní kanceláři byste preferoval/a?	55
Graf 5 Odpovědi zaměstnanců jiných realitních kanceláří na otázku č. 2 Jaké metody nábory nových zaměstnanců, resp. spolupracovníků, využíváte?	57
Graf 6 Odpovědi zaměstnanců jiných realitních kanceláří na otázku č. 4 Jaké pracovní portály při hledání nových zaměstnanců, resp. spolupracovníků, využíváte?	58
Graf 7 Odpovědi zaměstnanců jiných realitních kanceláří na otázku č. 11 Jaké dokumenty o uchazeči během výběrového řízení posuzujete?	60

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	24
Tabulka 2 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků z vnějších zdrojů	25
Tabulka 3 Objektivní a subjektivní činitele procesu adaptace podle Štikara	44

Seznam použitých zkratk

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná
HR – Lidské zdroje

1 Úvod

Předložená práce se zaměřuje na oblast řízení lidských zdrojů, která hraje v posledních letech stále důležitější roli. Důvodem je skutečnost, že si firmy začínají uvědomovat, že jsou lidské zdroje jedním z prvků ovlivňujících jejich konkurenceschopnost. Kvalifikovaní zkušení zaměstnanci totiž velkou měrou přispívají k dosažení podnikových cílů. V rámci své práce se zaměřím na problematiku vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Tyto oblasti patří v rámci řízení lidských zdrojů mezi nejdůležitější. Důvodem je skutečnost, že každý podnik chce zaměstnávat vhodné pracovníky, kteří by byli schopni kvalitně plnit své pracovní úkoly. Právě k tomu mají procesy zaměřené na vyhledávání, výběr a adaptaci nových zaměstnanců přispět. Aby tomu tak bylo, musí být tyto procesy efektivně nastaveny. To je také důvod, proč jsem se rozhodla zaměřit se ve své práci právě na tuto oblast.

Cílem předložené práce je popsat a zhodnotit, jakým způsobem probíhá proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve vybraném podniku. Konkrétně se jedná o realitní kancelář. Název sledovaného podniku nebude v této práci s ohledem na přání firmy uveden. Za účelem nashromáždění potřebných informací budou prostudovány interní dokumenty, které danou oblast řízení lidských zdrojů ve firmě upravují. Dílčí informace budou získány v rámci rozhovorů s vybranými zaměstnanci podniku. Dále budu čerpat z dat získaných v rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy a mezi osobami samostatně výdělečně činnými, které si sledovaná realitní kancelář najímá. Díky kombinaci výše popsanych metod bude možné získat komplexní obrázek o situaci v podniku. Takto nashromážděné informace budou následně zhodnoceny a v případě potřeby budou formulovány návrhy na zlepšení současné situace v podniku.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Cílem teoretické části práce je seznámit čtenáře se sledovanou problematikou. Konkrétně zde bude definován pojem řízení lidských zdrojů. Dále zde bude popsáno, jakými principy se řídí proces vyhledávání a výběru nových zaměstnanců. Následně se v této části práce zaměřím na proces adaptace zaměstnanců. Teoretické část práce bude připravena na základě studia odborné literatury. Stěžejní částí práce je její praktická část, která bude obsahovat popis a zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve sledovaném podniku. Zaměřím se také na zhodnocení stávajícího stavu v dané firmě. V případě, že budou na základě provedeného studia interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a

výsledcích dotazníkového šetření zjištěny konkrétní problémy, dojde k formulaci návrhů na jejich řešení s cílem zefektivnit stávající systém.

2 Cíl práce a metodika

Cílem předložené práce je formulovat návrhy na zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve sledované realitní kanceláři. Jako dílčí cíl je uvedena literární rešerše zaměřena na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců.

Výzkum bude realizován formou analýzy interních dokumentů realitní kanceláře a dat získaných v rámci dotazníkových šetření. Celkově je možné postup realizace výzkumu shrnout do následujících kroků:

- studium odborné literatury;
- stanovení výzkumného tématu a cílů výzkumu;
- určení výzkumného vzorku;
- výběr výzkumného přístupu a metody výzkumu;
- studium a analýza interních dokumentů podniku;
- realizace dotazníkového šetření mezi zaměstnanci sledované realitní kanceláře;
- realizace dotazníkového šetření mezi vedoucími zaměstnanci a HR manažery jiných realitních kanceláří;
- analýza, interpretace a komparace dat nashromážděných v rámci dotazníkových šetření;
- vyhodnocení údajů nashromážděných v rámci analýzy interních dokumentů a dotazníkového šetření;
- formulace návrhů na zefektivnění stávajícího procesu adaptace nových zaměstnanců.

S ohledem na skutečnost, že bude v rámci výzkumu pracováno s citlivými údaji, bude jméno podniku ponecháno v anonymitě a firma bude v rámci práce označována jako Realitní kancelář XY.

Zcela zásadní bylo pro realizaci výzkumu a formulaci návrhů na zlepšení stávající situace studium odborné literatury, která se věnuje danému tématu (vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců). Na základě nashromážděných informací bylo možné formulovat cíl práce, zvolit výzkumný vzorek a vybrat metodu sběru dat. Informace, které byly v rámci studia odborné literatury získány, byly shrnuty v teoretické části práce. Jedná se

zejména o charakteristiku problematiky řízení lidských zdrojů, popis procesu vyhledávání a výběru nových zaměstnanců, vymezení pojmu adaptace a charakteristiku vlastního procesu adaptace nových zaměstnanců a souvisejících témat (cíle adaptace, subjekty adaptace, metody a nástroje adaptace atd.).

Jak již bylo výše uvedeno, na základě studia odborné literatury byl stanoven hlavní cíl práce a dílčí cíl. S ohledem na ně bylo možné zvolit vhodný výzkumný vzorek a vybrat metodu výzkumu. V rámci výzkumu byly vymezeny dva základní soubory. Na jedné straně se jedná o zaměstnance sledované realitní kanceláře, kteří mají osobní zkušenost s procesem vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Kritériem pro zařazení dané osoby do výzkumu bylo, aby pracovala ve sledovaném podniku na základě pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dohody o provedení pracovní činnosti nebo aby s realitní kanceláří spolupracovala jako osoba samostatně výdělečně činná. V tomto případě bylo cílem oslovit všechny zaměstnance a makléře podniku a nashromáždit co největší množství informací. Druhým základním souborem realizovaného výzkumného šetření jsou vedoucí zaměstnanci a HR manažeři jiných realitních kanceláří. V tomto případě byl výzkumný vzorek stanoven na základě určité podobnosti se sledovaným subjektem – Realitní kanceláří XY. Všechny prvky základního souboru tak měly téměř stejnou šanci dostat se do výzkumného souboru.

Za účelem nashromáždění potřebných informací byly zvoleny tři metody – studium interních dokumentů realitní kanceláře, rozhovory s vybranými pracovníky podniku a dotazníkové šetření. První zmíněnou metodou je studium interních dokumentů podniku. Jedná se o interní dokumenty podniku, které upravují proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Cílem studia těchto dokumentů je zjistit, jakým způsobem jsou jednotlivé procesy nastaveny, zda jsou v souladu s celkovou strategií podniku a zda reflektují principy popsané v odborné literatuře. Prostudována bude zejména strategie řízení lidských zdrojů a metodické materiály upravující jednotlivé personální práce. Sekundárním zdrojem informací bude také podniková strategie firmy, která obsahuje vizi, strategické cíle a hodnoty podniku.

Druhou metodou, která byla za účelem nashromáždění potřebných informací, jsou rozhovory s vybranými zaměstnanci realitní kanceláře. Konkrétně se jedná o zaměstnance, kteří se nějakým způsobem účastní na procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových

zaměstnanců. Jedná se zejména o personální manažerku. Cílem bylo zjistit, jak jsou jednotlivé procesy realizovány v praxi.

Poslední využitou metodou, která bude za účelem nashromáždění potřebných dat využita, je dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření patří mezi jednu z nejčastěji využívaných výzkumných metod. Důvodem je zejména skutečnost, že je jeho prostřednictvím možné nashromáždít za poměrně krátkou dobu velké množství dat. Pro výzkumníka je výhodou také to, že je možné nashromážděná data vyhodnotit prostřednictvím statistických metod a může s nimi tedy následně velmi dobře pracovat. Aby bylo dotazníkové šetření efektivní je nutné správně koncipovat dotazník. Ten by měl být správně strukturován a měly by být respektovány základní principy pro formulaci otázek. Dotazník by měl být rozdělen do tří částí. V první by měl být respondent osloven, mělo by mu být prezentováno téma výzkumu a jeho cíle a měl by být motivován k účasti na výzkumu. Důležité je také to, aby byla dotazovaným zaručena anonymita. Následující část by měla obsahovat otázky, které by zjišťovaly názory dotazovaných. Otázky by měly postupovat od jednoduchých po složitější a od obecných po více osobní. Měly by být formulovány jasně tak, aby jim respondenti rozuměli, a neměly by být zavádějící (Hendl, 2016, s. 189-191).

V případě předložené práce byl zvolen standardizovaný dotazník. Jedná se o dotazník, který obsahuje předem stanovené otázky. Odpovědi na otázky mohou vybírat respondenti z navržených možností. Výhodou tohoto typu dotazníku je zejména to, že je možné nashromážděná data jednoduše zpracovat. To byl také důvod, proč byl tento typ dotazníku pro daný výzkum zvolen. Využity byly zejména uzavřené a škálové otázky (Hendl, 2016, s. 189-191). Otázky jsou rozděleny do dvou skupin. Cílem první skupiny otázek je získat základní informace o dotazovaných a jejich působení v realitní kanceláři. V případě pracovníků sledované realitní kanceláře bylo sledováno zejména to, jak dlouho s firmou spolupracují, na jaké pracovní pozici působí a jakou formou je spolupráce realizována. V následující skupině otázek bylo zjišťováno, jak probíhal proces vyhledávání, výběru a adaptace v jejich případě. Zjišťovány byly také názory respondentů na kvalitu těchto procesů.

Před vlastní realizací výzkumu bylo osloveno vedení sledované realitní kanceláře s cílem získat souhlas s realizací dotazníkového šetření. Až poté bylo možné oslovit zaměstnance a požádat je o to, aby se na výzkumu podíleli. Dotazník byl pracovníkům

zaslán v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu. Ti měli možnost ho po vyplnění odeslat zpět e-mailem nebo ho odevzdat asistentce HR manažerky v realitní kanceláři.

V případě výzkumu mezi vedoucími zaměstnanci a HR manažery ostatních realitních kanceláří byli respondenti vytipováni na základě rešerše provedené na internetu. Dotazník jim byl zaslán v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu. Po vyplnění dotazníků měli dotazník zaslat zpět e-mailem.

Ke zpracování nashromážděných informací byl využit tabulkový procesor excel, který umožnil jejich vyhodnocení. Za účelem vyhodnocení byly využity základní statistické metody, jako je sledování minimálních, maximálních a průměrných hodnot. Tabulkový procesor excel byl využit také za účelem vytvoření grafů, které jsou v rámci práce využity k ilustraci výsledků dotazníkového šetření.

Údaje získané prostřednictvím studia interních dokumentů a dotazníkového šetření byly analyzovány za účelem zjistit kvalitu adaptačního procesu ve sledovaném podniku. V rámci analýzy informací nashromážděných v rámci dotazníkového šetření byl kladen důraz zejména na komparaci výsledků dotazníkového šetření ve sledovaném podniku a v jiných realitních kancelářích. Analýza se zaměřuje zejména na to, jak proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců vnímají zaměstnanci. Na základě analýzy byly vymezeny silné a slabé stránky sledovaných procesů a zároveň byly formulovány návrhy, které by vedly ke zlepšení stávajícího stavu procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

V minulosti jsme se v rámci jednotlivých firem potkávali spíše než s pojmem řízení lidských zdrojů s pojmem personalistika nebo personální řízení. Používání pojmu lidské zdroje představuje posun chápání významu člověka v organizaci. Jedinec je z pohledu řízení lidských zdrojů vnímán jako nejcennější zdroj podniku, který má zásadní vliv na jeho konkurenceschopnost. Prostředky vložené do zaměstnanců jsou v takovém případě vnímány jako investice nikoliv jako náklady. Cílem aktivit realizovaných v rámci oblasti řízení lidských zdrojů dochází k zajišťování potřebného množství lidí a jejich řízení k zajištění cílů organizace a prosperity (Křížek a Neufus, 2011, s. 102).

Z tohoto pohledu je řízení lidských zdrojů jednou z oblastí řízení organizace. Jedná se o specifickou oblast činnosti, která je primárně orientována na člověka. Špalková (2004, s. 17) vymezuje pojem řízení lidských zdrojů následujícím způsobem: „*zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Lidské zdroje rozhodují i o zdrojích podniku.*“ Urban (2004, s. 160) definuje řízení lidských zdrojů jako: „*dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích*“. Řízení lidských zdrojů by mělo být zajišťován odborníky, kteří mají odpovídající kvalifikaci. Vždy je však nutné mít na mysli, že práce s lidskými zdroji je součástí pracovní náplně každého vedoucího pracovníka. Podle Kociánové (2010, s. 9) je cílem řízení lidských zdrojů: „*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*“ Koubek (2007, s. 18-19) vymezil následující cíle řízení lidských zdrojů:

- zajistit, aby byly lidské zdroje podniku využity optimálním způsobem;
- zajistit správné rozmístění zaměstnanců – správný člověk musí být na vhodném pracovním místě;
- podporovat další vzdělávání zaměstnanců a zajistit tak, aby byli zaměstnanci schopni reagovat na změnu podmínek v podniku a reflektovat potřeby firmy;
- podporovat profesní a osobní rozvoj zaměstnanců včetně rozvoje jejich sociálních dovedností;

- pomoci zaměstnancům v karierním rozvoji v souladu se jejich zájmy;
- pomoci manažerům zvolit vhodný styl vedení pracovníků a pomoci tak ve firmě vybudovat dobré mezilidské vztahy, kvalitní pracovní tým a příjemnou pracovní atmosféru;
- pomoci uspokojit materiální a nemateriální potřeby zaměstnanců a pomoci tak v podniku vytvořit dobré pracovní podmínky;
- dohlížet na dodržování legislativních předpisů a dalších závazných pravidel v oblasti pracovněprávních vztahů;
- budovat dobré jméno firmy na trhu práce tak, aby byla firma vnímána jako atraktivní zaměstnavatel.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu činností. Všechny tyto činnosti označujeme souhrnným názvem personální činnosti. Mezi základní personální činnosti patří (Koubek, 2007, s. 12-14):

- vytváření a analýza pracovního místa;
- personální plánování;
- získávání a výběr nových zaměstnanců;
- přijímání nových zaměstnanců;
- adaptace nových zaměstnanců;
- hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- ukončení pracovního poměru.

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují především liniovní manažeři. V některých větších organizacích s větším počtem zaměstnanců obvykle se specializovaným personalistou. K naplňování úkolů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci pomáhají získat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a za jejich pomoci dosahovat cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 31-32).

3.2 Vyhledávání nových zaměstnanců

Proces vyhledávání nových zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Dvořáková (2007, s. 54) ho charakterizuje jako: *„dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“* V rámci vyhledávání nových zaměstnanců dochází k plánování lidských zdrojů v organizaci, což zahrnuje identifikaci potřeb podniku, vzbuzení zájmu mezi potenciálními žadateli o zaměstnání a najmutí kvalifikované pracovní síly. Hlavním cílem podniku je vždy získat pracovníky, jejichž kvalifikace a zkušenosti by odpovídaly danému pracovnímu místu. Firma v podstatě hledá toho nejlepšího pracovníka na danou pracovní pozici a snaží se při tom vynaložit co nejnižší náklady. Každý podnik potřebuje odpovídající počet zaměstnanců tak, aby byly zajištěny jeho základní potřeby. V této kapitole se zaměřím na proces vyhledávání zaměstnanců. Kapitola bude rozdělena do dvou podkapitol. V první kapitole bude krátce popsáno plánování lidských zdrojů. V druhé podkapitole se zaměřím na nábor zaměstnanců.

3.2.1 Plánování lidských zdrojů

Obecně je možné charakterizovat proces plánování jako činnost zaměřenou na budoucnost, kdy vymezujeme, čeho chceme v budoucnu dosáhnout. Kociánová (2010, s. 70) definuje plánování následujícím způsobem: *„Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů...Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.“*

Plánování patří mezi stěžejní činnosti v rámci podniku. Pokud je plánování provedeno dobře, získává podnik značnou konkurenční výhodu. Výsledkem procesu plánování bývají většinou dokumenty, které obsahují popis cílů podniku a postupů určených k jejich dosažení. V rámci plánování jsou na základě hlavního cíle formulovány

dílčí cíle v jednotlivých oblastech. Tyto dílčí cíle musí být splněny, aby bylo dosaženo cíle hlavního. Z tohoto pohledu je plánování základní činností manažera a je v podstatě východiskem pro ostatní manažerské funkce, kterými je organizování, personalistika, vedení a kontrola (Kociánová, 2010, s. 70).

Plánování lidských zdrojů nebo také personální plánování je možné vnímat jako proces, během kterého jsou na základě předvídání stanoveny cíle a formulována opatření v oblasti lidských zdrojů. Cíle a opatření se týkají pohybu zaměstnanců uvnitř organizace i mimo ni. Plánování zahrnuje spojování pracovníků s konkrétními pracovními úkoly ve správný čas na správném místě. Cílem je do maximální možné míry využít schopnosti zaměstnanců, vytvořit efektivně fungující pracovní týmy a při tom umožnit personální a sociální rozvoje pracovníků podniku (Kociánová, 2010, s. 89-90).

Primárním cílem personálního plánování je zajistit, že budou plněny veškeré úkoly oddělení řízení lidských zdrojů, což se pozitivně projeví na konkurenceschopnosti podniku. Aby bylo personální plánování efektivní, je nezbytné znát a dodržovat principy strategie daného podniku. Ty by měly být respektovány ve všech oblastech fungování podniku včetně personální strategie firmy. Veškeré procesy personálního plánování by tedy měly být v souladu s výrobními a dalšími plány. Personální plánování by mělo probíhat po celý rok. Obecně rozlišujeme následující časové dimenze plánování (Armstrong, 2007, s. 547):

- krátkodobé nebo také operativní plánování;
- střednědobé nebo také manažerské či taktické plánování;
- dlouhodobé nebo také strategické plánování.

Časový horizont pro personální plánování volí firma s ohledem na charakter pracovní pozice. V úvahu je při tom brána také kvalifikace, kterou by měl zaměstnanec pro výkon dané profese mít. V případě méně kvalifikovaných pracovních pozic je často vyšší obrátkovost (zaměstnanci se zde častěji mění) – v průměru jde o 3 měsíce. Vysoce kvalifikované profese jsou často stabilnější a zaměstnanci se na nich střídají méně často. To se týká také specialistů. Zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů je tak plánují na delší dobu (Dvořáková, 2007, s. 54).

Plánování lidských zdrojů představuje proces, během kterého dochází k analýze personálních potřeb podniku. V rámci plánování lidských zdrojů se tedy personalista zaměřuje nejen na současnou situaci v podniku ale primárně na jeho budoucí potřeby. Během tohoto procesu je zjišťováno, kolik zaměstnanců podnik potřebuje a jakou

kvalifikaci by tito lidé měli mít, aby bylo zajištěno efektivní fungování firmy. Personalista se také zaměřuje na to, jaké požadavky již byly splněny a jaké je ještě nutné naplnit. V praxi to znamená, že je nezbytné posoudit stávající situaci v podniku a zjistit, zda jsou jednotlivé pracovní pozice obsazeny kvalifikovaným personálem. V souvislosti s tím je také zjišťováno, kolik zaměstnanců nám ještě chybí (Armstrong, 2007, s. 310).

Za tímto účelem je využívána řada specializovaných metod. Ve většině případů se jedná o statistické metody, jako je například rozpočtová analýza, indexní metody a personální analýza. Vždy je nezbytné zaměřit se na všechny faktory, které ovlivňují personální potřeby podniku (interní i externí faktory). Personalista může vycházet také z hodnocení odborníků, kteří se specializují na vývoj situace na trhu s důrazem na trh práce. Odborníci jsou schopni predikovat, jak se bude vyvíjet poptávka a nabídka, konkurenční prostředí, inovace a technologie. S ohledem na předpokládaný vývoj ve výše zmíněných oblastech je možné usuzovat na to, jak se změní situace na trhu práce a jak se budou vyvíjet potřeby našeho podniku (Ambrosová, 2011, s. 80-81).

Součástí personálního plánování je nejen popis rozdílů, které se objevují mezi realitou a požadavky podniku, ale také vymezení způsobu řešení tohoto nesouladu. Z formulace způsobu řešení existujících rozdílů následně plynou další úkoly, které musí zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů plnit. Úkoly by měly být vždy jasně definovány a mělo by být vymezeno, kdo je za jejich plnění odpovědný (Mayerová a Růžička, 2000, s. 53).

Dále je součástí plánování lidských zdrojů analýza jednotlivých pracovních pozic, se kterými se můžeme v rámci podniku setkat. Jedná se o tzv. hloubkovou analýzu pracovní pozice. Personalista by měl vždy vědět, jaké pracovní pozice v podniku existují, jaká je jejich obsahová náplň a jaké jsou kvalifikační požadavky na osoby, které budou danou pracovní pozici vykonávat. K hloubkové analýze charakteru pracovní pozice je nutné přistoupit vždy před vlastním vyhledáváním nových zaměstnanců. Primárně je vždy nutné brát v úvahu, zda se jedná o zcela novou pracovní pozici nebo zda jde o pracovní pozici, která se již v podniku nachází. V rámci hloubkové analýzy by mělo dojít ke stanovení náplně práce, požadovaných výsledků a postavení dané pracovní pozice v rámci personální struktury podniku (vymezení oddělení, nadřízených a podřízených). Oddělení řízení lidských zdrojů by mělo být na realizaci hloubkové analýzy pracovní pozice předem připraveno. Dopředu může být formulována například náplň práce a popis pracovní pozice.

V rámci hloubkové analýzy pracovní pozice se využívá například metoda profesiografie, která zahrnuje popis dané profese a stanovení požadavků na výkon (Mayerové a Růžička, 2000, s. 53).

V rámci analýzy pracovní pozice dochází ke zjišťování, záznamu, uchování a analýze údajů, které se týkají pracovních činností, metod, kompetencí a odpovědnosti spojené se sledovaným pracovním místem. V neposlední řadě je nutné zaměřit se na pozici pracovního místa v organizační struktuře podniku. Potřebné informace je možné získat od osoby, která je na dané pozici zaměstnána. Dále je možné získat potřebné údaje od osob, které v rámci organizace vykonávají obdobnou práci. Informace je možné čerpat také od spolupracovníků, nadřízených a podřízených. Cílem je udělat si komplexní představu o dané pracovní pozici. V případě nutnosti je možné využít služeb externího analytika. Sekundárním zdrojem potřebných dat je interní dokumentace podniku. Jedná se zejména o popis sledované pracovní pozice, specifikaci daného pracovního místa, pracovní deník, plán pracoviště nebo katalog prací (Koubek, 2007, s. 43-44). Za účelem získání potřebných informací je možné použít řadu metod. Armstrong (2007, s. 309) doporučuje například tyto metody:

- pozorování;
- rozhovory se zaměstnanci;
- dotazníkové šetření mezi zaměstnanci;
- kontrolní seznamy a soupisy vytvořené v rámci pracovní činnosti;
- popis pracovního místa ze strany pracovníka;
- hierarchická analýza úkolů spojených s výkonem dané pracovní pozice;
- analýza deníků a záznamů vytvořených v rámci pracovní činnosti.

Analýza pracovního místa je dělána za účelem provedení transformace získaných informací do jasného popisu dané pracovní pozice. Popis pracovní pozice je využíván jako podklad v rámci obsazování pracovní pozice. Na základě popisu pracovní pozice dochází k vymezení požadavků, které jsou kladeny na uchazeče o zaměstnání. Dále jsou na základě popisu pracovní pozice stanovena kritéria, která jsou používána při hodnocení kandidátů. V podstatě tak dochází ke zjednodušení procesu výběru nových pracovníků (Koubek, 2007, s. 21-23).

3.2.2 Nábor zaměstnanců

Proces náboru nových zaměstnanců je založen na vyhledávání vhodných kandidátů na konkrétní pracovní pozici ve firmě. Podle Majerové a Růžičky (2000, s. 59) by mělo být cílem personalisty, aby měl neustále k dispozici vhodné kandidáty na volnou pracovní pozici. Vždy je však nutné si uvědomit, že se jedná o obousměrný proces. Cílem organizace by tedy mělo být vystupovat na trhu práce jako perspektivní zaměstnavatel. Základem je poskytovat potenciálním uchazečům o zaměstnání informace o podniku a o tom, co jim nabízí. Na druhou stranu ale firma očekává, že jí uchazeč o povolání poskytne informace o své kvalifikaci a o jejich charakteru (Milkovich a Boudreaue, 1993, s. 52) Podle Koubka (2000, s. 80) by měl personalista jednat s uchazeči slušně. Konkrétně uvádí následující: *„Měli bychom si pamatovat, že s uchazeči bychom měli jednat slušně, protože jsou to lidé, kteří nám laskavě vycházejí vstříc a nabízejí nám spolupráci, kterou nezbytně potřebujeme. Neměli bychom je tedy odrazovat svým jednáním a kazit si tak zaměstnavatelskou pověst.“*

Podle Koubka (2001, s. 117) je možné nábor zaměstnanců charakterizovat jako: *„činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* Základem pro to, aby byl celý proces efektivní, je nutné znát následující informace:

- povaha pracovní pozice a práce;
- postavení pracovní pozice v rámci hierarchie jednotlivých funkcí v organizaci;
- vzdělání a kvalifikace, kterou by měl žadatel o práci mít;
- popis a rozsah povinností spojených s danou pracovní pozicí;
- organizace práce včetně vymezení pracovní doby;
- vymezení místa, kde bude práce vykonávána,
- popis pracovních podmínek (prostředí, odměna a zaměstnanecké benefity).

Podnik má dvě možnosti, kde vyhledávat zaměstnance. Na jedné straně může hledat uvnitř podniku a na straně druhé mimo firmu. Oba dva zdroje pracovních sil mají své výhody a nevýhody a vždy je nutné dobře se zamyslet nad tím, jaké zdroje personalista využije. Armstrong (2007, s. 421) například tvrdí, že je vhodné hledat zpočátku mezi

vlastními zaměstnanci. Důvodem je podle něho skutečnost, že je práce s nimi jednodušší. Armstrong předpokládá, že má firma o znalostech, dovednostech a zkušenostech svých zaměstnanců dobrý přehled. Je tak pro ni poměrně snadné vybrat vhodného zaměstnance na danou pracovní pozici. V takovém případě je personalista většinou schopen posoudit, zda bude daný zaměstnanec schopen zvládnout náplň práce spojenou s obsazovanou pracovní pozicí. Výhodou práce s interními zdroji je také možnost pracovní místo obsadit poměrně rychle a nejsou zde problémy spojené s adaptací nového zaměstnance. Zaměstnanci podniku jsou seznámeni s firemními hodnotami, pracovním prostředím a organizací práce a je pro ně snazší na nové pracovní místo nastoupit. Mimo to se většinou zaměstnanci podniku navzájem znají a je pro ně tedy jednodušší zapadnout do pracovního kolektivu. V neposlední řadě je využití interních zdrojů podniku často levnější. Obsazení pracovní pozice interními zdroji je však spojeno také s řadou nevýhod. Vždy totiž pracujeme s omezenými zdroji. Někdy prostě není možné ve firmě najít člověka, který by byl pro danou práci vhodný. Problémem může být také rivalita mezi zaměstnanci, kterou takto můžeme vzbudit. Pravděpodobně nejhorší je tzv. automatické povyšování zaměstnanců. V takovém případě totiž nejsou zaměstnanci motivováni, aby do práce dali maximum.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - otevření možností postupu zvyšuje zlepšení podnikového klima, - pozitivní vliv na motivaci, - nízké náklady na získání pracovníků, - znalost podniku, - znalost spolupracovníků, - vědomí vlastních schopností, - udržení úrovně mezd a platů (bývá levnější než z vnějších zdrojů), - rychlejší obsazení místa, - uvolnění místa pro mladé zájemce, - návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků, - cílevědomé řízení personálu podniku, - zabránění fluktuace. 	<ul style="list-style-type: none"> - omezený výběr, - náklady na vzdělání, - provozní slepota (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy), - zklamání a rivalita kolegů, (karierní postup nemá vždy pozitivní vliv na mezilidské vztahy), - automatické povyšování, - pletichaření, - pracovník, který byl dlouholetým kolegou, může skupina odmítat, - často lidé stoupají v hierarchii až do úrovně, na kterou nestačí, - jsou často nezbytné náklady na další rozvoj.

Zdroj: vlastní zpracování

V některých případech je vhodnější hledat mimo podnik. Důvodem je zejména skutečnost, že mezi uchazeče o zaměstnání dostane pestřejší skupina osob. V praxi to znamená, že je možné v rámci výběrového řízení „z čeho vybírat“. Mimo to je možné předpokládat, že nový zaměstnanec s sebou do firmy přinese nový pohled. Vždy je však nutné uvědomit si, že s novým zaměstnancem přichází do firmy nový element, který se musí začlenit do pracovního kolektivu. V některých případech může mít příchod nové osoby do firmy negativní vliv na atmosféru v podniku. Mimo to jsou v takovém případě kladeny vyšší nároky na adaptaci nového zaměstnance. Nový zaměstnanec si musí nejen osvojit novou pracovní náplň ale také se začlenit do pracovního kolektivu. Jedná se tedy o stresující situaci (Mayerová a Růžička, 2000, s 72-75).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody při získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - širší možnost výběru, - nové možnosti pro podnik, - příchozí je rychleji akceptován a uznáván - přesné pokrytí potřeby, - příchozí přesněji vnímá a vidí nedostatky. 	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší náklady na získávání a profesní přípravu, časová náročnost, rozhodování, jednání s uchazeči, - hodnocení uchazečů zvenčí je obtížné, často jsme odkázáni, co nám o sobě sami řeknou, nebo nepříliš spolehlivých zdrojů, - riziko zkušební lhůty, - neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze, - stres z přechodu na nové místo, - představa vyššího platu, - mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky.

Zdroj: vlastní zpracování

Firmy používají řadu metod nábory zaměstnanců. V minulosti se firmy snažily přilákat co největší počet žadatelů o práci. V současné době se začíná uplatňovat odlišný přístup. Firmy se snaží přilákat menší počet žadatelů o práci, kteří by ale co nejvíce odpovídali požadavkům. Tímto způsobem je zajištěna vyšší efektivita procesu nábory nových zaměstnanců. Podnik by tedy měl dobře volit metody, které v rámci nábory zaměstnanců využije. Jeho cílem by mělo být oslovit vhodné kandidáty a motivovat je, aby se o nabízené pracovní místo ucházeli. Velmi důležité je dobře formulovat nabídku práce. Důvodem je skutečnost, že tak podnik může předcházet náporu velkého množství žádostí o zaměstnání, které však s ohledem na charakter dané pracovní pozice nejsou relevantní. Personalista tak ušetří čas, který by musel věnovat čtení žádostí a hodnocení toho, zda kvalifikace žadatelů odpovídá požadavkům na danou pracovní pozici. Zde se v podstatě opět vracíme k personálnímu plánování a požadavku na jasné definování pracovní pozice (Armstrong, 2007, s. 653).

Personalisté by měli při volbě metody brát v úvahu charakter nabízené pracovní pozice, možnosti podniku a situaci na trh práce. Podle Milkovicha a Boudreaue (1993, s. 103) by měl vycházet ze tří základních kritérií – rychlost, náklady a pravděpodobnost,

že se podaří získat kvalitních zaměstnance. Všechny tyto faktory by měly jít ruku v ruce. Metod nábory nových zaměstnanců je mnoho a v praxi firmy využívají jejich kombinaci. Cílem je zajistit co největší dosah a zvýšení pravděpodobnosti, že bude nalezen vhodný uchazeč. Mezi nejčastější metody patří:

- Podnikové vývěsky a doporučení zaměstnanců: jedná se o poměrně levnou ale účinnou metodu získávání zaměstnanců, která je používána většinou pro profese na základní úrovni.
- Inzerce v tisku a rozhlas: většinou je nabídka zaměstnání inzerována v lokálním tisku a rozhlas. Tato metoda se používá většinou při obsazování asistentských pozic a pozic na úrovni nižšího managementu. Důležitá je nejen správná formulace inzerátu ale také načasování zveřejnění inzerátu.
- Využití internetu: v současné době je internet prakticky nedílnou součástí každodenního života každého z nás. Není tedy divu, že je internet využíván také při nábory zaměstnanců. Využívány jsou specializované webové portály, které se specializují na vyhledávání nových zaměstnanců.
- Spolupráce s úřady práce: spolupráce s úřadem práce je velmi levná metoda, jak získat nové zaměstnance.
- Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi: školy jsou obrovským zdrojem potenciálních zaměstnanců, které si může podnik sám vychovat. Mimo to jde často o opomíjený zdroj zaměstnanců, který řada firem podceňuje. Dále do této skupiny patří osoby, které prošly rekvalifikační a dalšími vzdělávacími programy spolufinancovanými státem a úřadem práce.
- Spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami: tato metoda je většinou využívána pro obsazení běžných pracovních pozic.
- Uchazeč o zaměstnání se přihlásí sám: jedná se o situaci, kdy žadatel o zaměstnání posílá svůj životopis do firmy „naslepo“. V řadě případů takto jednají absolventi, kteří nově přichází na trh práce.
- Veletrhy pracovních příležitostí: ve většině případů se firmy prezentují na veletrzích, které jsou určeny vysokoškolským studentům a absolventům. Cílem je motivovat studenty k tomu, aby se ucházeli o práci v dané firmě a získat tak nové talenty.

- Osobní doporučení a oslovení uchazečů: v některých případech nám potenciálního zaměstnance doporučí současný zaměstnanec, profesionální kolega nebo známý.
- Využití služeb headhunterů: jedná se o specifickou formu nábory zaměstnanců, kdy hledáme pracovníky se specifickými znalostmi a dovednostmi.

3.2.3 Nové formy obsazování pracovních pozic

V souvislosti s vyhledáváním nových pracovníků bych se chtěla krátce zmínit o nových způsobech obsazování pracovních míst. Za tímto účelem je v poslední době stále častěji využíván tzv. outsourcing a také flexibilní formy zaměstnávání. V této kapitole se zaměřím právě na tyto dvě formy získávání zaměstnanců. Jejich hlavní výhodou je flexibilita, která umožňuje rychle uspokojit potřeby podniku v oblasti řízení lidských zdrojů.

Outsourcing je založen na zajištění lidských zdrojů prostřednictvím dodavatelských firem. Podnik tedy uzavírá s dodavatelskou firmou dohodu, že mu v případě potřeby zajistí potřebná počet pracovníků v odpovídající kvalitě. Výhodou tohoto způsobu zajišťování pracovníků je skutečnost, že na sebe dodavatel převezme veškerou administrativu, která s najmutím personálu souvisí. Díky outsourcingu může firma rychle reagovat na změnu poptávky. Zaměstnance najímá pouze ve chvíli, kdy musí rychle vyřídit zakázku. V takovém případě platí pouze za práci, která byla skutečně odvedena. Mimo to firmě nevznikají náklady spojené se adaptací zaměstnanců, vzděláváním atd. (Koubek, 2007, s. 59-60).

Dalším způsobem zajištění potřebných zaměstnanců jsou flexibilní formy zaměstnávání. Tato forma je vhodná zejména v případě firem zaměřených na služby. V oblasti služeb je více než kdekoli jinde požadavek na flexibilitu pracovní síly, tak, aby byla využita co nejlépe, kdy je jí nejvíce zapotřebí. To způsobuje tlak ve dvou oblastech (Žufan, 2012, s. 71):

- pružné uzavírání a rozvazování pracovních poměrů;
- organizace pracovní doby vyhovující potřebám zákazníků.

Zaměstnanci z pochopitelných důvodů preferují stabilní zaměstnání i předvídatelnou pracovní dobu, která jim umožňuje se starat o rodiny a trávit svůj volný

čas. Přesto je nabídka flexibilní formy zaměstnávání pro některé skupiny výhodná. Jedná se zejména o následující skupiny osob (Žufan, 2012, s. 72-74):

- žáci a studenti: žáci středních škol, vyšších odborných škol a studenti vysokých škol, jedná se o osoby v předproduktivním věku;
- osoby v produktivním věku, které dočasně nepracují: jde zejména o ženy na rodičovské dovolené, osoby se zdravotním postižením, které mají nárok na částečný invalidní důchod;
- osoby v postproduktivním věku: jedná se o seniory, kteří částečně pracují.

Pro všechny výše uvedené skupiny je charakteristická časová disponibilita. Tito lidé jsou ale nějakým způsobem omezeni během denní doby, dnů v týdnu nebo ročním období. Firmy využívají služeb těchto osob nejčastěji v době, kdy jsou najímáni sezónní zaměstnanci. Například v letních měsících, kdy mají žáci a studenti volno, je možné využít jejich služeb. Dalším cenným zdrojem jsou ženy na rodičovské dovolené, které nechtějí ztratit kontakt s pracovním prostředím a udržet si pracovní návyky. Jejich cílem je samozřejmě také ekonomicky si přilepšit. Jednou z forem flexibilního zaměstnávání je *homeworking*. Ten je založen na domácí práci spolupracovníka na konkrétních úkolech. Pro tyto zaměstnance je v případě nutnosti vhodné zajistit vzdálený přístup k pracovním podkladům pomocí počítače (Kociánová, 2010, s. 85).

3.3 Výběr pracovníků

Proces výběru zaměstnanců je založen na volbě kandidáta o zaměstnání, který nejvíce vyhovuje požadavkům podniku. Jednotliví uchazeči jsou hodnoceni podle předem daných kritérií. Hlavním východiskem při výběru vhodného zaměstnance by vždy měly být potřeby podniku. Při výběru je hodnoceno nejen to, zda má uchazeč předpoklady pro výkon daného zaměstnání, ale také zda zapadne do pracovního kolektivu. Jak již bylo v předcházející kapitole uvedeno, při výběru zaměstnanců, je nezbytné mít odpovídající znalosti jednotlivých pracovních míst v podniku. Tento proces tedy navazuje na personální plánování. V současné době jsou uchazeči o zaměstnání posuzováni ze širšího hlediska, než je jen popis pracovního místa (Kociánová, 2010, s. 54). Obecně je možné říct, že se jedná o velmi náročný proces, ke kterému je nutné přistupovat velmi obezřetně.

Výběr zaměstnanců bývá časově i finančně náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby jej nelze podceňovat. Na výběru by se měli podílet personální specialisté a vedoucí pracovníci. Kvalitní výběr ovlivňuje dostatečný počet kvalitních uchazečů (Armstrong, 2007, s. 651).

Při výběru vhodného uchazeče jsou posuzovány dokumenty, které obsahují informace o uchazeči o zaměstnání. Nejčastěji firmy používají následující dokumenty (Koubek, 2007, s. 85):

- Životopis: životopis obvykle obsahuje přehled vzdělání, praxe, speciální znalosti a dovednosti. Personalista hodnotí zejména věcný obsah životopisu, motivace uchazeče o práci. Personalista se může případně zaměřit na časté změny v zaměstnání a úspěchy či neúspěchy uchazeče.
- Dotazník: jedná se o jednoduchou formou, jak zjistit základní údaje o uchazeči. Formulace a obsah otázek je zcela v kompetenci podniku. Obsah otázek by měl směřovat na požadavky a potřeby podniku a měl by být v souladu se zákony České republiky.
- Doklady o kvalifikaci a vzdělání uchazeče: tyto doklady jsou shromažďovány za účelem prokázání profesní způsobilosti uchazeče o práci.
- Hodnocení z předchozích pracovišť: cílem je zjistit, jak si uchazeč o práci vedl v předcházejícím zaměstnání. Takto zjištěné informace mohou být velmi užitečné. Vždy je však nutné počítat se zkreslením informací.
- Doklad o lékařském vyšetření: doklady jsou shromažďovány v případě, že je pro výkon práce požadován dobrý zdravotní stav jedince nebo pokud by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. potravinářství).

Vlastní proces výběru pracovníků se prolíná s procesem získávání pracovníků. Koubek (2007, s. 67) rozděluje proces výběru pracovníků na dvě fáze – předběžná fáze a proces vyhodnocovací. Kociánová (2010, s. 95) rozděluje tento proces do čtyř fází – předvýběr, příprava výběru zaměstnanců, rozhodnutí o výběru zaměstnanců a potvrzení výběru a nástup do zaměstnání.

V rámci fáze předvýběru dochází k vyřazení kandidátů, kteří nesplňují daná kritéria. Po vypršení termínu stanoveného k ukončení předkládání žádostí, provede podnik

předvýběr uchazečů z dostupných dokumentů. Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin (Koubek, 2007, s. 67):

- velmi vhodní: jedná se o skupinu osob, které musí být pozvány k dalším procedurám výběru pracovníků;
- vhodní: jedná se o osoby, které jsou zařazeny do dalšího výběru, jestliže počet velmi vhodných není dostačující;
- nevhodní: těmto uchazečům je poslán zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci.

V případě, že počet zájemců není dostatečně vysoký, je možné doporučit, aby byl součástí předvýběru také osobní pohovor. To umožňuje lépe se rozhodnout a zařadit zájemce do další etapy výběru. V souvislosti s předvýběrem můžeme použít i metodu telefonického pohovoru, který může celkový proces významně zrychlit, a přitom je možné získat potřebné informace. Cílem telefonického pohovoru je ověřit informace, které zájemce poskytl v požadovaných dokumentech. Mimo to je možné zjistit, jak je uchazeč o zaměstnání schopen reagovat v konkrétní situaci. Jedná se o metodu vhodnou pro pracovní pozice, ve kterých je nutné komunikovat se zákazníkem po telefonu a to i v cizím jazyce. Závěrečným krokem v rámci výběru zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni do výběrového řízení (Špalková, 2004, s. 29).

Příprava vlastního výběrového řízení je primárně založena na jasném vymezení kritérií pro určení úspěšnosti ve výběrovém řízení. Můžeme se při tom zaměřit na obecná a specifická kritéria. Obecné požadavky se odvíjí od požadavků na výkon pracovní činnosti. Základem by měla být schopnost odvádět práci v odpovídajícím čase, kvalitě a množství. Samozřejmostí by mělo být dodržování pracovní doby. Většina firem požaduje také nízký počet absencí a nízkou míru fluktuace. Specifická kritéria jsou postavena na popisu pracovní pozice, který byl proveden v rámci personálního plánování. Mělo by dojít také ke stanovení tzv. predikátorů. Jde o faktory umožňující předvídat úspěšný výkon práce. Sledováno je nejčastěji nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti (dosavadní praxe), výsledky testů atd. Informace, které o uchazeči zjistíme, je nutné hodnotit v kontextu hodnotících kritérií a predikátorů. Je tedy nezbytné je velmi dobře promyslet a formulovat. Během přípravy výběrového řízení je také stanoveno, jakým způsobem budou získány

informace potřebné k hodnocení uchazečů. Důležité je, aby byly informace účelné, dostatečné, věrohodné, objektivní a přiměřené (Koubek, 2007, s. 93).

Vlastní podoba výběrového řízení vychází zejména z charakteru pracovní pozice. Dalším faktorem, který podnik v tomto směru sleduje jsou finance, které jsou na obsazení pracovního místa, potřeby daného podniku, ustálené zvyklosti v podniku a situace na trhu práce. Mezi výběrové metody patří zejména (Žufan, 2012, s. 59):

- vyhodnocení údajů o předchozím vzdělání, praxi, znalostech, dovednostech a schopnostech, které sám uchazeč deklaruje, popřípadě dokládá certifikáty a doklady o vzdělání;
- strukturované výběrové pohovory v nejrůznějších formátu;
- testy osobnosti, inteligence, znalostí;
- práce na zkoušku neboli pracovní vzorky;
- assesment center;
- kombinace uvedených metod.

Nejspíše nejčastěji používanou metodou výběru uchazečů o zaměstnání je zkoumání životopisu. Důvodem je skutečnost, že se jedná o poměrně jednoduchou a nenáročnou metodu. Mimo to jde o univerzální metodu, kterou je možné využít ve všech typech podniků. Vždy je však nutné kombinovat tuto metodu s dalšími (Koubek, 2007, s. 162). Další často využívanou metodou je pracovní pohovor. Ten bývá většinou při výběru nového zaměstnance klíčový. Jeho primárním cílem je posoudit, zda je uchazeč způsobilý k výkonu dané pracovní pozice. Během pohovoru je možné zjistit o uchazeči více informací a posoudit jeho schopnosti. Mimo to se jedná o příležitost poskytnout uchazeči informace o dané pracovní pozici. Obecně platí, že by měl být pracovní pohovor velmi dobře připraven. Personalista při tom může volit z různých druhů pohovorů. Jedná se o pohovor strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Pohovor je také možné klasifikovat podle toho, kdo se ho účastní. V praxi se můžeme setkat s pohovorem 1+1, pohovorem před panelem posuzovatelů, postupným pohovorem, skupinovým pohovorem (Koubek, 2007, s. 162-164). Další oblíbenou metodou je posouzení referencí na uchazeče o zaměstnání. Zaměstnavatel díky nim může posoudit uchazeče na základě informací, které získá od třetí osoby. Reference mohou mít písemnou podobu nebo je možné se na danou osobu obrátit telefonicky (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, 421). Méně často je používán

například dotazník. Některé firmy však již touto cestou zjišťují o uchazečích potřebné informace. Dotazník je poté zařazen do osobního spisu pracovníka. Obdobným způsobem fungují také různé druhy testů. Firmy mohou využívat například testy inteligence, osobnostní testy a testy znalostí a dovedností. Mezi moderní způsoby výběru zaměstnanců patří tzv. assessment center. Jedná se o metodu výběru zaměstnanců, která se využívá zejména v případě obsazování manažerských pozic. V rámci této metody dochází k simulaci různých situací, které musí uchazeči řešit. Jejich reakce jsou sledovány a uchazeči jsou průběžně hodnoceni. Součástí assessment centra může být skupinová diskuse, řízená porada, manažerská hra, řízený rozhovor, řešení problémů atd. Tato metoda umožňuje vyzkoušet si chování uchazeče v praxi a více ho poznat. Na druhou stranu je její realizace poměrně náročná. (Montan, 2002, s. 26).

Nejvhodnějším způsobem výběru nových zaměstnanců jsou dvoukolová (pro výkonné pracovníky) nebo tříkolová výběrová řízení (pro manažerské pozice a specialisty podílející se řízení podniku). V prvním kole probíhá vyhodnocení a ověřování údajů žadatelů, ve druhém kole nejčastěji probíhá pohovor s přímým nadřízeným. Do druhého kola tříkolových výběrových řízení se zahrnují psychologické testy. Třetí kolo výběrového řízení tvoří pohovor s vrcholovým manažerem nebo ředitelem podniku. Obsahem rozhovoru je zpravidla vyhodnocení předchozích etap výběru. Závěrečná fáze výběrového řízení obsahuje zjišťování zcela praktických otázek týkající se konkrétní pracovní pozice a dne nástupu (Žufan, 2012, s. 61).

V řadě případů má výběrové řízení několik kol. Ve většině případů je první kolo v kompetenci oddělení řízení lidských zdrojů. První kolo je v takovém případě vnímáno jako předvýběr. Zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů vybírají žadatele o zaměstnání, kteří budou pozváni do druhého kola. Dalšího výběrového kola se účastní také vedoucí nebo manažeři, do jejichž týmu je zaměstnanec vybírán. V případě nutnosti je možné přizvat interní nebo externí odborníky, kteří by s výběrem pomohli. V rámci této fáze výběru dochází ke shromažďování informace a vyhodnocování získaných údajů. Při vlastním výběru je nutné vycházet ze všech nashromážděných údajů, které je nezbytné vzájemně propojit (Kociánová, 2010, s. 95).

V závěrečné fázi procesu výběru nových zaměstnanců je volba vhodného kandidáta. Součástí této fáze je také sdělení rozhodnutí podniku všem uchazečům. Úspěšnému uchazeči je nabídnuto dané pracovní místo. Nabídka by měla být učiněna ústně

i písemně. Součástí písemné nabídky by měl být název pracovní pozice, pracovní doba, místo výkonu práce, jméno přímého nadřízeného zaměstnance, výše mzdy nebo platu, nabízené zaměstnanecké benefity, délka zkušební doby, termín nástupu do zaměstnání a podmínky, které je nutné před nástupem do zaměstnání splnit. Firma by měla po úspěšném uchazeči požadovat, aby jí bylo sděleno jeho rozhodnutí. Ten by měl dát jasně najevo, zda nabízené místo přijme. Firma by měla informovat také neúspěšné uchazeče. Vhodné je nechat si „v záloze“ další vhodné uchazeče, pokud by zvolený uchazeč nabídku odmítl. Jedná se o uchazeče, kteří se v rámci výběrového řízení umístili na předních místech (Foot a Hoot, 2005, s. 93)

3.4 Adaptace zaměstnanců

Výsledkem výběrového řízení je určení kandidáta, který nejlépe vyhovuje požadavkům pro danou pracovní pozici. Přijímání nových zaměstnanců je důležitou součástí personální činnosti podniku. Jedná se o náročnou proceduru, která zahrnuje řadu právních a administrativních kroků. Součástí tohoto procesu se nejen zajištění administrativy spojené s nástupem nového zaměstnance, ale také jeho uvedením na pracoviště. Zcela zásadní částí procesu přijímání nového zaměstnance je adaptace pracovníka na nové pracovní prostředí. A právě tématu adaptace zaměstnanců se budu věnovat v této kapitole.

Koubek (2004, s. 131) charakterizuje adaptaci jako: *„Důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se novým pracovníkům (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“* V rámci procesu adaptace se nový zaměstnanec seznamuje s podnikem. Získávají při tom informace o cílech podniku, jsou mu poskytnuty interní dokumenty firmy, seznamuje se s ostatními zaměstnanci atd. Podle Koubka (2007, s. 248) jsou cíle adaptačního procesu následující:

- poskytnout zaměstnanci podporu poté, co nastoupil do nového zaměstnání;

- přispět k tomu, aby si nový zaměstnanci vybudovali pozitivní vztah k podniku;
- pomoci zaměstnanci zapracovat se, aby byli schopni dosáhnout požadované výkonnosti;
- přispět ke snížení fluktuace pracovních sil ve firmě.

3.4.1 Přijímání nového zaměstnance

Přijímání pracovníků provází řada procedur, které následují ihned potom, co byl vybrán uchazeč o zaměstnání. V první řadě je uchazeč informován o tom, že byl vybrán a je dotázán, akceptuje-li nabídku zaměstnání v podniku. Procedury končí během nástupu pracovníka do zaměstnání. Vlastní pracovní poměr vzniká v den, který je uveden v pracovní smlouvě (den nástupu do zaměstnání) (Koubek, 2007, s. 119). Obě smluvní strany by měli mít zájem, aby pracovní smlouva byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná. Lze doporučit, aby neopomenula ani jeden z následujících bodů:

- název pracovního místa, na které je pracovník přijímán, vhodné je uvést i bližší informace o pracovních povinnostech;
- komu, (které pracovní funkci) je pracovník zodpovědný za svou práci;
- pracovní podmínky související s pracovním místem;
- informace, kde se bude práce vykonávat;
- datum nástupu do zaměstnání, termínovanost pracovního poměru;
- další dohodnuté skutečnosti.

V pracovní smlouvě by mělo být jasně řečeno, komu a za co je pracovník zodpovědný. Jasně stanovení odpovědností předchází konfliktům a problémům v plnění úkolů. Podle Koubka (2007, s. 123) by mělo platit: *„Ve všech souvislostech nestačí jen smlouva se zákonem nebo zvyklostmi. Je třeba z ní udělat nástroj vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem.“*

3.4.2 Proces adaptace nových zaměstnanců

Příchodem nového pracovníka nastává doba adaptace. Jde o proces, jehož cílem je zapojit nového zaměstnance do prostředí, sociálních vztahů na pracovišti, pracovních úkolů, kvůli kterým byl přijat. Podle Žufana (2012, s. 82) je nutné věnovat novému

zaměstnanci v rámci zkušební doby dostatečnou pozornost, protože zanedbání tohoto procesu může vést k frustraci, zklamání a negaci vynaložených prostředků a času na získání tohoto pracovníka.

Podle Kocianové (2010, s. 130) představuje adaptace schopnost přizpůsobit se novému prostředí nebo změně školení. U každého člověka je schopnost adaptovat se rozdílná a lidé mají odlišné předpoklady pro zvládání změn. Adaptabilita závisí na osobních předpokladech i sociálních podmínkách (pocit bezpečí, sounáležitost a pracovní uspokojení). Zvládnutí pracovní pozice a začlenění se do sociální skupiny a prostředí.

Adaptace rovněž záleží na profesní úrovni, zkušenostech a osobních charakteristikách. Podle Majerové a Růžičky (2000, s. 74) nepříznivý průběh sociální adaptace vhání nového pracovníka do sklíčující sociální izolace. Velmi často hledá řešení ve vazbě na osoby z jiného prostředí, tento únik přirozeně vede k odtažování se od úkolů a v krajním případě může vést, že nový pracovník odchází z pracoviště.

Adaptace pracovníků je mnohdy podceňována, někdy má nový pracovník pocit, že v den nástupu opadla veškerá pozornost a zájem o jeho osobu. Potřeba, aby byla novému pracovníkovi věnována pozornost, má své důvody. A pokud nás nový pracovník brzy opustí, vznikají pro podnik nové náklady. Náklady na nového pracovníka spojené s fluktuací. Uvádí se, že nejdůležitější je doba prvních čtyř týdnů, a ještě šest měsíců po nástupu je rizikových. Zde je třeba si uvědomit funkci nadřízeného, vedoucího pracovníka, ten by měl vést a vytvářet podmínky pro usnadnění, zapracování a efektivitu práce. Měl by být spolupracovníkem, partnerem, podporovatelem a dávat správný příklad (Kociánová, 2010, s. 131).

Hlavním cílem procesu adaptace je pomoci novému zaměstnanci, aby se co nejrychleji a bez většího stresu zapracoval na nové pracovní pozici, zapadl do pracovního kolektivu a organizace, našel si vhodný styl práce, orientoval se v pracovním prostředí a ztotožnil se s hodnotami a cíli organizace. Podle Kociánové (2010, s. 132) je zásadní: *„... důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště, i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či místo s jejich novými pracovními úkoly, podmínkami, sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“*

3.4.3 Oblasti adaptace

Jak již bylo výše uvedeno, adaptace probíhá v různých oblastech. Všechny oblasti by měly být z pohledu podniku důležité a adaptace by měla probíhat systematicky ve všech. Obecně platí, že by měl být proces adaptace komplexní. Proces pracovní adaptace zahrnuje následující oblasti (Kociánová, 2010, s. 133):

- adaptace na vlastní pracovní činnost,
- adaptace na sociální podmínky;
- adaptace na kulturu organizace.

V rámci adaptace na novou pracovní činnost dochází k přizpůsobení osobních předpokladů zaměstnance na požadavky podniku. Vlastní proces hodně záleží na charakteru dané profese a podmínkách, ve kterých výkon zaměstnání probíhá. Značný vliv má také to, jaké pracovní zkušenosti daná osoba má a jak je na výkon dané profese připravena. V rámci adaptace na danou profesi dochází k zácviku zaměstnance a jeho zaškolení na danou práci. Následně zaměstnanec pracuje pod přímým dohledem kolegy, supervizora nebo nadřízeného. Cílem je, aby si zaměstnanec osvojil dovednosti potřebné k výkonu zaměstnání (Antošová, 2004, s. 71-72).

Odborná příprava pracovníků představuje systematickou vžitou a stanovenou vnitropodnikovou normu, která musí respektovat zákonné ustanovení. Vlastní orientace představuje instruktáž nebo krátkodobé školení. Kde by pracovník měl dostat všechny informace spojené s novým pracovním místem, rovněž je nutno seznámit nového pracovníka s podnikovými normami, předpisy, pravidly a bezpečností práce. Orientaci na pracovišti by měl zajišťovat přímý nadřízený, ten by měl nováčka také představit kolegům, ukázat útvary a místa, která bude potřebovat pro svou práci. Přidělit pracovní místo, skříňku na oděv a osobní věci, ukázat místnost pro odpočinek a osobní potřeby.

Součástí adaptace je také sociální začleňování nového zaměstnance do pracovního kolektivu. K socializaci nového zaměstnance dochází v rámci interakce pracovníka s jeho kolegy. Nový pracovník se tak stává součástí pracovního týmu. Významnou roli hraje v tomto případě osobnost pracovníka, charakter pracovní skupiny, osobnost jednotlivých členů skupiny, osobnost přímého nadřízeného a atmosféra na pracovišti (Antošová, 2010, s. 71-72).

Poslední oblastí, která je součástí procesu adaptace, je adaptace na podnikovou kulturu. V rámci této oblasti nový zaměstnanec přijímá firemní kulturu organizace, do které nastupuje. Nový zaměstnanec přijímá firemní hodnoty a její cíle. Pokud je adaptace na firemní kulturu úspěšná dochází ke ztotožnění zaměstnance s danou organizací. V případě adaptace na podnikovou kulturu je nejspíše nejefektivnější metodou mentoring, který je založen na vzájemné spolupráci nového zaměstnance se zkušeným kolegou. Ten mu pomáhá získat vhled do podnikové kultury (Antošová, 2010, s. 71-72).

3.4.4 Objekty a subjekty adaptačního procesu

Mezi objekty procesu adaptace patří zejména noví zaměstnanci. Dále mezi subjekty řadíme zaměstnance, kteří se do podniku vrací po delší době a zaměstnanci podniku, kteří v rámci podniku mění pracovní pozici. V neposlední řadě se může jednat také o pracovníky, kteří jsou v rámci výkonu své práce vystaveni inovacím (Toth, 2010, s. 281). Podle charakteru objektu adaptace je adaptační proces přizpůsoben. Ke každé skupině je nutné přistupovat odlišně, protože má jiné potřeby.

V případě nových zaměstnanců by měl mít podnik připravenou metodiku, podle které bude postupovat. Nový zaměstnanec by měl být seznámen s podnikem. Pracovník dostává informace o historii firmy, filozofii podniku, firemní kultuře a současném stavu. Za tímto účelem je vhodné mít připravený informační materiál, který by tyto údaje obsahoval. Následně by mělo být postupováno v souladu s plánem adaptace, který novému zaměstnanci většinou představí jeho přímý nadřízený. Mezi první kroky procesu adaptace patří představení jednotlivých pracovních úkonů. Dále je nový zaměstnanec uveden na své pracoviště a je seznámen s kolegy (Špalková, 2004, s. 102).

Postup je odlišný v případě, že je objektem adaptace zaměstnanec, který se práce vrací po delší době. Jedná se například o matky vracející se z rodičovské dovolené. Zaměstnanci, kteří se do práce vrací, mívají nízké profesní sebevědomí. To je nutné brát v úvahu při plánování procesu adaptace. Podobně je tomu v případě zaměstnanců, kteří mění pracovní pozici. Těm je nezbytné vysvětlit nové pracovní úkoly. Většinou však není nutné řešit další oblasti adaptace. Zcela specifický je proces adaptace v případě implementace inovací v podniku. V takové situaci je vhodné zapojit danou skupinu do vlastního procesu implementace změn. Díky tomu totiž pochopí důvody potřeby inovace a také si lépe osvojují nové pracovní činnosti (Toth, 2010, s. 279-280).

Mezi subjekty procesu adaptace patří všichni, kteří se na tomto procesu podílí. Jedná se zejména o zaměstnance oddělení řízení lidských zdrojů, vedoucí zaměstnance, manažery a instruktory. Na procesu adaptace se do určité míry podílí také členové pracovního týmu, do kterého nový zaměstnanec nastupuje. Zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů jsou odpovědní za přípravu celkové koncepce procesu adaptace. Připravují metodiky, podle kterých se proces adaptace řídí. Připravují také dokumenty, které jsou novým zaměstnancům poskytovány. V jejich kompetenci je příprava individuálního plánu adaptace. Jejich úkolem je také seznámit nadřízené a spolupracovníky nového zaměstnance s plánem adaptace a vysvětlit jim, jaká je v daném procesu jejich role. V rámci procesu adaptace přijímají zaměstnance a jsou odpovědní za administrativu spojenou s nástupem do zaměstnání. Vedoucí zaměstnanci a manažeři se podílí na vlastní adaptaci zaměstnance. Seznamují ho s pracovními úkoly, pracovním prostředím a pracovním týmem. Měl by při tom postupovat podle metodiky a v souladu s individuálním plánem adaptace. Po celou dobu tohoto procesu by měl na adaptaci dohlížet a podporovat zaměstnance při jeho začleňování do pracovního kolektivu. Úkolem instruktora je zaškolit zaměstnance. Následně s pracovníkem zůstávají, aby zkontrolovali, zda daný úkon zvládají a případně jim pomohou. Spolupracovníci pomáhají novému zaměstnanci zapadnout do pracovního kolektivu a přijmout podnikovou kulturu (Toth, 2010, s. 280).

3.4.5 Průběh a nástroje adaptace

Celková délka adaptačního procesu je závislá na charakteru pracovní pozice. Odborníci většinou doporučují, aby tento proces trval 3 až 6 měsíců. Podle některých autorů by však měl být tento proces delší a může trvat až 2 roky. Obecně však platí, že by novému zaměstnanci měla být věnována zvýšená pozornost v prvních 3 měsících. Zde můžeme vidět určitou analogii mezi délkou procesu adaptace a zákonnou délkou zkušební doby. Po dobu prvních 3 měsíců je hodnoceno, zda má zaměstnanec potřebné schopnosti a dovednosti a je schopen danou pracovní činnost vykonávat. V případě, že nebyl pracovník schopen adaptovat se, je možné zaměstnanecký poměr ukončit bez udání důvodu. Na druhou stranu má tuto možnost i zaměstnanec. Pokud se mu v novém zaměstnání nelíbí, může podnik opustit. Po skončení zkušební doby by měl proběhnout pohovor s přímým nadřízeným, během kterého je zhodnoceno dosavadní působení nového pracovníka ve firmě. Ten má také možnost vyjádřit se (Toth, 2010, s. 285).

Před zahájením procesu adaptace by měl být vytvořen individuální plán adaptace. V souladu s ním pak celý proces probíhá. Plán by měl obsahovat popis jednotlivých činností, které budou během adaptace realizovány. Dále by mělo být jasně vymezeno, kdo za danou činnost odpovídá a časový harmonogram realizace jednotlivých aktivit. Při přípravě plánu adaptace je nutné brát v úvahu zejména charakter pracovní pozice, pracovní podmínky ve firmě, předpoklady nového pracovníka pro výkon pracovní pozice (zkušenosti, dovednosti a znalosti). V tomto ohledu by měl být plán vytvořen na základě komparace kompetencí nového zaměstnance a požadavků na výkon dané pracovní pozice. Na základě porovnání těchto dvou oblastí by měly být stanoveny oblasti, kterým by měla být během procesu adaptace věnována pozornost (Kociánová, s. 2010, s. 134).

Vlastní proces adaptace je možné rozdělit do několika základních fází. Toth (2010, s. 278) rozděluje tento proces do následujících fází:

- Příprava procesu adaptace: tato fáze adaptace je zahájena ve chvíli, kdy je ukončeno výběrové řízení a dojde k přijetí zaměstnance do pracovního poměru. Zaměstnanci oddělení lidských zdrojů v této fázi připravují potřebné podklady včetně plánu procesu adaptace.
- Fáze globální orientace: tato fáze je pro nové zaměstnance velmi důležitá, protože představuje jejich první seznámení s podnikem a pracovním prostředím. Nový zaměstnanec se seznamuje s historií podniku, jeho vizí, misí, cíli a strategií. Vhodné je, aby pracovník dostal informační materiály, ke kterým se bude moci později vrátit. Nápomocná mu v tomto ohledu může být například příručka pro nového zaměstnance vytvořená na míru daného podniku. Obecně platí, že má orientace značný vzdělávací efekt.
- Fáze uvědomělé orientace: v rámci této fáze adaptace si nový zaměstnanec začíná zvykat na nové zaměstnání a pozvolna se začleňuje do pracovního kolektivu. V této fázi v podstatě dochází k doformování, přeformování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního a organizace. Součástí je získávání odborných informací, osvojování si pracovních postupů a seznamování se s technologiemi používanými při práci. V případě, že pracovník v rámci organizace přechází na jiné pracovní místo, nazývá se tento proces reorientace. Zaměstnanec v této fázi adaptace začíná plně využívat svého potenciálu ve prospěch podniku.

- Vyrovnání se s novými podmínkami: v této fázi se již jedinec adaptoval na nové pracovní místo a pracovní prostředí. Stává se nedílnou součástí pracovního týmu. Pracovní činnost si plně osvojil a je zvyklý na pracovní podmínky ve firmě. V případě, že neproběhla adaptace úspěšně a zaměstnanec se do této fáze nedostal, podnik zpravidla opouští.

Mezi jeden z nejefektivnějších nástrojů adaptace patří adaptační program. Jeho primárním cílem je formalizovat opatření využívaných v rámci procesu adaptace. Tato opatření se při tom týkají všech oblastí adaptace – pracovní, sociální a adaptace na firemní kulturu. Adaptační program se vyznačuje následujícími znaky (Kociánové, 2010, s. 54):

- na adaptaci je v rámci adaptačního programu nahlíženo komplexně;
- součástí programu jsou instrukce určené pro manažery a mentory popisující, jak by měla kompetentní osoba postupovat;
- součástí programu je seznam informačního materiálu, který by měl být novým zaměstnancům po jejich nástupu do zaměstnání předán;
- jeho součástí je popis jednotlivých aktivit a kroků, které by měly zajistit zapojení nového zaměstnance do vzdělávacího systému firmy;
- obsahuje seznam pracovních cest, které by měly být v rámci adaptace realizovány.

Aby byl adaptační program efektivní, měl by být pro nového zaměstnance zajímavý a poutavý. Za tímto účelem by mělo být využito kombinace různých druhů aktivit a měl by být kladen důraz na jeho interaktivitu. Při jeho koncipování by mělo mít personální oddělení na mysli, že je každý člověk jiný, má jiné učební strategie a v různých situacích reaguje odlišně. Většinou zahrnuje adaptační program hromadný seminář pro nové zaměstnance, na kterém je jim podnik představen prostřednictvím přednášek nebo filmu. K tomuto procesu je však možné přistupovat kreativněji a využít různé druhy kolektivních aktivit (Kociánové, 2010, s. 52).

K zajištění úspěchu procesu adaptace může do značné míry přispět také adaptační příručka. Jedná se o informační příručku shrnující informace, které nový zaměstnanec potřebuje k tomu, aby se mohl zapojit do pracovního procesu. Mimo jiné by zde měli být noví zaměstnanci seznámeni s podnikem. Měli by získat zejména následující informace Armstrong a Taylor (2015, s. 250):

- základní informace o podniku: předmět činnosti, historie, ekonomická situace atd.;
- vize, mise a cíle firmy;
- informace o cílové skupině podniku, jeho obchodních partnerech a konkurenci;
- organizační struktura firmy;
- podniková kultura;
- aktivity realizované v podniku: akce pro zaměstnance, dobročinná činnost atd.

Za účelem adaptace je používána celá řada metod. Mezi nejčastěji používané metody patří zejména poskytování písemných informací, rozhovor nebo mentoring. Základní metodou využívanou v rámci procesu adaptace je poskytování informací v písemné podobě. Největší výhodou této metody je skutečnost, že zaměstnanci tyto materiály zůstávají a může se k nim průběžně vracet. V případě, že něco zapomene, najde to později právě v těchto materiálech. Dokumenty si může prostudovat doma v klidu a poté se zeptat, pokud by mu nebylo něco jasné. Mimo to se tímto způsobem snižuje pravděpodobnost, že se k novému zaměstnanci nedostane nějaká důležitá informace, protože mu ji vedoucí pracovník zapomněl říct. Informační materiály by měly být zpracovány kvalitně. Měly by být dobře strukturované a přehledné. Informace, které jsou v nich obsaženy by měly být jasné a srozumitelné. Cílem by mělo být, aby zaměstnanec potřebnou informaci v materiálech rychle bez problémů našel (Koubek, 2007, s. 196).

Další často používanou metodou adaptace je rozhovor. Rozhovory by měly být se zaměstnancem vedeny průběžně po celou dobu adaptace. Cílem rozhovorů je sdělit zaměstnanci potřebné informace týkající se výkonu zaměstnání, pracovních podmínek a obecného fungování podniku. První rozhovor, který je se zaměstnancem po nástupu do práce veden, nazýváme orientační rozhovor. V rámci něho se nový pracovník seznamuje s podnikem (historie, vize a mise, charakter, jednotlivé procesy atd.) a získává základní informace o svém pracovním zařazení. Cílem tohoto rozhovoru je zejména: (Stýblo, 2003, s. 76)

- poskytnout zaměstnanci informace o jeho úloze v podniku, seznámit ho s jeho povinnostmi a představit mu požadavky na výkon dané profese;
- představit zaměstnanci semináře, workshopy a výcvik, který by měl absolvovat a seznámit ho s dovednostmi, které by si měl během těchto aktivit osvojit;

- na základě rozhovoru by měl nadřízený nového zaměstnance zjistit, v jakých oblastech bude potřebovat podporu, aby bylo dosaženo úspěšné adaptace;
- stanovit plán dalšího rozvoje pracovníka s důrazem na jeho profesní rozvoj.

V poslední době je stále častěji používána metoda mentoringu, která je založena na spolupráci nového pracovníka s mentorem. Mentor je zkušený zaměstnanec podniku, který byl proškolen za účelem stát se mentorem. Jeho úkolem v rámci procesu adaptace je provést nového zaměstnance celým tímto procesem. Mentor poskytuje mentorovanému cenné rady, aby mu pomohl adaptovat se na nové podmínky a vedl ho k pracovnímu rozvoji. Mentoring je založen na tom, že si mezi sebou mentor a mentorovaný vytvoří pozitivní vztah. S ohledem na tuto skutečnost je možné říct, že cílem není pouze pomoci novému zaměstnanci během procesu adaptace ale také podpořit rozvoj jejich osobnosti. Důležité je si uvědomit, že mentor i mentorovaný jsou na stejné úrovni a jsou si rovni. Zásadní je, aby mezi nimi panovala důvěra. Jinak by si totiž mezi sebou nebyli schopni vytvořit potřebný vztah. Oba se na procesu adaptace podílí stejnou měrou a mají stejnou míru odpovědnosti (Armstronga, 2007, s. 469).

3.4.6 Hodnocení procesu adaptace

Zcela zásadní součástí procesu adaptace je také jeho hodnocení. Cílem evaluace je zjistit, zda proběhl adaptační proces úspěšně a zda je dobře nastaven. Cílem oddělení řízení lidských zdrojů je, aby byl proces adaptace nastaven efektivně a aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. V případě, že je během evaluace zjištěno, že tomu tak není, je nutné hledat příčinu a nastavení procesu upravit (Stýblo, 1993, s. 61).

V rámci evaluace procesu adaptace by mělo být s novým zaměstnancem systematicky pracováno. Nový zaměstnanec by měl být průběžně kontaktován zaměstnanci oddělení řízení lidských zdrojů nebo nadřízeným. Frekvence kontaktu s pracovníkem je dána zejména tím, v jaké fázi adaptace se nacházíme. Obecně platí, že by měl být nadřízený se zaměstnancem v kontaktu zejména na počátku celého procesu. V prvním týdnu by se měl s pracovníkem scházet dvakrát týdně. V následujících dvou až třech týdnech by se měli scházet nejméně jednou týdně. Později již nemusí být kontakt tak častý (Koubek, 2007, s. 199).

Na evaluaci procesu adaptace by se měl podílet přímý nadřízený nového zaměstnance a zaměstnanec oddělení řízení lidských zdrojů. V případě, že se na procesu adaptace podílí mentor, konzultant nebo supervizor, měl by být přizván také on. V rámci hodnocení úspěšnosti procesu adaptace je nutné předem vymezit hodnotící kritéria. Rozlišujeme při tom následující dva druhy kritérií (Provazník, 2002, s. 188):

- **Objektivní kritéria:** jedná se o kritéria, která jsou spojena zejména s objemem a kvalitou odváděné práce. Dále je možné se zaměřit na ochotu nového zaměstnance zapojit se do práce, schopnost samostatně pracovat nebo jeho postavení v rámci pracovního týmu.
- **Subjektivní kritéria:** v tomto případě se stanovená kritéria zaměřují zejména na vztah jedince k dané pracovní pozici a k podniku. Hodnocena může být také profesní sebedůvěra jedince, jeho pracovní a profesní cíle. Do této skupiny kritérií můžeme zařadit také spokojenost nadřízeného s novým zaměstnancem.

Proces evaluace by měl být předem naplánován a před jeho zahájením by mělo být stanoveno, kdo za jednotlivé aktivity bude odpovídat. Vlastní proces je možné rozdělit do několika fází. Podle Stýbla (1993, s. 77) je možné postupovat následujícím způsobem:

- **Přípravná fáze procesu evaluace:** jedná se o období před vlastním zahájením evaluace. Součástí přípravy by mělo být stanovení cílů procesu adaptace, vypracování adaptačního plánu a vymezení dalších detailů tohoto procesu.
- **Vlastní evaluace:** obecně platí, že by evaluace měla probíhat průběžně. Postupně jsou plněny jednotlivé dílčí kroky stanovené v adaptačním plánu. Průběžně je hodnoceno, zda bylo dosaženo dílčích cílů a byly splněny všechny požadované kroky.
- **Závěr procesu adaptace:** na konci procesu adaptace je nutné zhodnotit, zda bylo dosaženo cíle adaptace. Většinou hodnocení probíhá formou rozhovoru se zaměstnancem. V průběhu rozhovoru by měla být shrnuta pozitiva a negativa adaptace.

Průběh a kvalita procesu adaptace je závislá na řadě faktorů. Ty je možné rozdělit na objektivní a subjektivní. Mezi subjektivní faktory patří zejména osobnost nového zaměstnance. Jedná se například o jeho motivaci, hodnotovou orientaci, odolnost vůči

stresu atd. Objektivní faktory přicházejí z prostředí, v rámci kterého dochází k adaptaci pracovníka. Do této skupiny faktorů patří hlavně pracovní podmínky ve firmě, technické vybavení podniku, klima a atmosféra na pracovišti, manažerský styl vedoucích zaměstnanců atd. Detailní seznam subjektivních a objektivních podmínek je uveden v tabulce níže (Štikar, 2003, s. 73).

Tabulka 3 Objektivní a subjektivní činitele procesu adaptace podle Štikara

Subjektivní činitele	Objektivní činitele
Osobnost jedince	Charakter a obsah pracovní pozice
Hodnotová orientace jedince a jeho postoje	Pracovní režim
Motivace jedince	Organizace práce
Odborná připravenost jedince	Manažerský styl vedoucích zaměstnanců
Výkonové dispozice jedince	Způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců
Schopnost jedince zvládnout danou pracovní roli	Atmosféra na pracovišti
	Charakter pracovní skupiny
	Vnější podmínky výkonu zaměstnání

Zdroj: Štikar, J. *Psychologie ve světě práce*.

3.4.7 Vzdělávání pro nové pracovníky

Součástí procesu adaptace je také vzdělávání zaměstnanců. Někteří odborníci dokonce nahlíží na proces adaptace jako na určitou formu procesu vzdělávání zaměstnanců. Důvodem je skutečnost, že učení je změna, která má dvě různé kvality – přizpůsobení se a přizpůsobení se sobě. Jakékoliv učení je možné definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a jednání. Pro současný svět je charakteristické, že se velmi rychle mění. To klade na jednotlivce větší nároky. Člověk nebo firma, která se dále nevzdělává, zaostává, až nakonec upadne úplně (Hroník, 2010, s. 30).

Pro každého nového zaměstnance je vzdělávání nezbytností. Cílem vzdělávání nových pracovníků je (Koubek, 2007, s. 144):

- aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny úkoly;
- aby se ve firmě zorientoval;
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře;

- aby se zařadil do pracovního kolektivu a své pracovní skupiny;
- odhalení potenciálních problémů, aby mohly být bezodkladně řešeny;
- aby celý proces proběhl hladce a rychle.

Proces vzdělávání by měl být individuální a vycházet z charakteru jedince a dané pracovní pozice. Vždy je nutné si uvědomit, že zapracování a adaptaci potřebuje každý pracovník bez ohledu na jeho zkušenosti a kvalifikaci. Obecně se doporučuje začít vzdělávání v případě nových zaměstnanců instruktáží. Následně by měl být pracovník proveden firmou a mělo by mu být ukázáno, kde bude pracovat (pracoviště daného zaměstnance). V rámci seznámení se s výkonem dané práce by mělo dojít k popisu práce včetně ukázky, jak postupovat.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Jak již bylo v úvodu této práce uvedeno, v rámci výzkumu byla zjišťována situace v realitní kanceláři. Vedení podniku poskytlo potřebné informace za podmínky, že v předložené práci nebude uvedeno jméno podniku. Z tohoto důvodu bude pro sledovaný podnik používán název Realitní kancelář XY.

Sledovaným podnikem je realitní kancelář, která na trhu s nemovitostmi působí už více než 20 let. Hlavním předmětem podnikání společnosti je prodej nemovitostí, prodej bytů v rámci nových developerských projektů a zprostředkování pronájmu nemovitostí. Mimo zprostředkovatelské služby nabízí Realitní kancelář XY také služby v oblasti ocenění nemovitostí nebo tvorby ceníků bytových jednotek pro developerské projekty.

Realitní kanceláři XY zaměstnává pracovníky na hlavní pracovní poměr na základě pracovní smlouvy. Pracovníkům nabízí možnost pracovat na zkrácený pracovní úvazek, čehož řada z nich využívá. Podnik zaměstnává pracovníky také na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Mimo to s realitní kanceláři spolupracují také osoby samostatně výdělečně činné. Jedná se převážně o pracovníky na makléřských pozicích, kteří s realitní kanceláří spolupracují na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Dále jsou osoby samostatně výdělečně činné zaměstnávány v rámci marketingového oddělení. Jedná se především o marketingové specialisty.

4.2 Charakteristika procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve sledovaném podniku

Podniková strategie se opírá o vizi podniku. Vizí podniku je zajistit klientům kvalitní služby a servis tak, aby byly uspokojeny jejich skutečné potřeby a bylo dosaženo jejich maximální spokojenosti a věrnosti. S ohledem na vize podniku byl stanoven jeho strategický cíl, kterým je posilovat pozici podniku na trhu s nemovitostmi. Vize a strategický cíl jsou základem firemních hodnot realitní kanceláře, kterými jsou zejména vysoká kvalita nabízených služeb, profesionální chování, férové jednání vůči všem zákazníkům a aktivní podpora zaměstnanců.

Na základě podnikové strategie byla formulována strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. V rámci ní je kladen důraz na zaměstnávání zkušených kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni klientům poskytovat kvalitní servis. Důraz je kladen na další vzdělávání zaměstnanců a jejich osobní a profesní růst. Podporován je také karierní rozvoj zaměstnanců, kterým je v tomto ohledu nabízena možnost postupovat v karierním žebříčku vzhůru. Za agendu spojenou s oblastí řízení lidských zdrojů v podniku je v Realitní kanceláři XY odpovědná personální manažerka. S méně náročnými úkony a administrativní činností pomáhá personální manažerce osobní asistentka.

4.2.1 Vyhledávání zaměstnanců

V Realitní kanceláři XY je v rámci vyhledávání nových zaměstnanců kladen důraz na efektivní využívání interních zdrojů podniku. Firma má velmi dobře propracovaný systém karierního růstu. V řadě případů zaměstnanci podniku nezůstávají u jedné pracovní pozice. Pro ilustraci uvádím příklad. Nový zaměstnanec například nastoupí do pracovní pozice recepční. Po čase má možnost posunout se v karierním žebříčku výše a pracovat na pozici asistentky v prodejním oddělení. Zde načerpá mnoho zkušeností přímo od makléřů, kterým pomáhá s jejich činností, a pokud má zájem a potencial může se dostat až na pracovní pozici makléře. V praxi to znamená, že kdykoliv se v realitní kanceláři uvolní pracovní pozice, je nejdříve nabídnuta zájemcům z řad stávajících zaměstnanců. Až ve chvíli, kdy se nepodaří najít vhodného zájemce z interních zdrojů je pracovní pozice nabídnuta externím uchazečům.

Jak již bylo výše uvedeno, pokud se nepodaří najít vhodného kandidáta z řad stávajících zaměstnanců, je přistoupeno k hledání uchazečů z vnějších zdrojů. Nejčastějším způsobem inzerce volné pracovní pozice je vyvěšení inzerátu na webový portál jobs.cz a také na webovou stránku a facebookový profil Realitní kanceláře XY. Mimo tyto dva způsoby vyhledávání nových zaměstnanců z řad externích uchazečů, jsou uchazeči vyhledávání na základě doporučení někým ze stávajících zaměstnanců nebo makléřů. Tato metoda se v minulosti velice osvědčila.

Před časem Realitní kancelář XY využívala také služeb zprostředkovatelské agentury, avšak s výsledkem nebyla příliš spokojená. V jednom případě byl na pár týdnů u zprostředkovatelské agentury dokonce najatý dočasně přidělený zaměstnanec, který měl

zastoupit zaměstnance v pracovní neschopnosti. U zprostředkovatelské agentury byly poptávány uchazeči s konkrétními schopnostmi a zkušenostmi. Dopředu byly také jasně stanoveny směny, na které měl zaměstnanec nastoupit. Agentura našla potencionálního zaměstnance a Realitní kancelář XY s ní podepsala smlouvu. Po přidělení dočasného zaměstnance na danou pracovní pozici však bylo zjištěno, že jeho zkušenosti a schopnosti ani zdaleka neodpovídají těm deklarovaným od zprostředkovatelské agentury, Mimo to nebyl přidělený zaměstnanec ani schopný pokrýt všechny slíbené směny.

Druhým případem, kdy se Realitní kanceláři XY obrátila na zprostředkovatelskou agenturu, bylo hledání nového generální ředitele společnosti. Bohužel ani v tomto případě nebylo hledání úspěšné. Po dlouhém hledání byl zprostředkovatelskou agenturou vybrán vhodný kandidát, který nastoupil na danou pracovní pozici do realitní kanceláře. Nicméně se po čase ukázalo, že nový zaměstnanec má jiný pohled na řízení kanceláře, než byl doposud v kanceláři běžný. Jeho metody vedení společnosti se neshodovaly s vizí a strategií majitelů realitní kanceláře. S ohledem na tuto skutečnost, se majitelé podniku rozhodli po několika měsících s tímto zaměstnancem ukončit spolupráci. Do vedení společnosti byl nakonec dosazen vedoucí prodejního oddělení, který v Realitní kanceláři XY v danou dobu působil již desítky let. Po těchto negativních zkušenostech se realitní kancelář rozhodla spolupráci s personálními agenturami ukončit a raději si zajišťovat proces vyhledávání nových zaměstnanců sama.

4.2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je v Realitní kanceláři XY realizován v rámci několikakolového výběrového řízení. V rámci prvního kola výběrového řízení dochází k selekci obdržených životopisů s ohledem na požadavky na dané pracovní místo. Za první kolo výběrového řízení je odpovědná personální manažerka. Ta se při čtení životopisů zaměřuje především na zkušenosti uchazeče. Dosažené vzdělání není pro Realitní kancelář XY tak důležité. Jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru vhodných uchazečů je znalost anglického jazyka. Důvodem je skutečnost, že mezi klienty realitní kanceláře jsou velmi často cizinci. Je tedy nezbytné, aby zaměstnanci téměř na všech pozicích ovládali anglický jazyk. Na základě zkušeností uchazečů, jsou vybrány osoby, které postoupí do dalšího kola.

Uchazeči o zaměstnání, kteří prošli prvním kolem výběrového řízení, jsou osloveni telefonicky. Po telefonu je s nimi veden krátký rozhovor. Kandidáti jsou dotazováni zejména na jejich časové možnosti, možný nástup na nové pracovní místo a další podrobnosti. Pokud uchazeč vyhoví požadavkům je pozván do realitní kanceláře XY na osobní pohovor. Také za tuto část výběrového řízení odpovídá personální manažerka.

První kolo osobního pohovoru má většinou na starosti personální manažerka. Pokud nabyde personální manažerka dojem, že je uchazeč vhodným kandidátem na danou pracovní pozici, je pozván na druhý pracovní pohovor. Druhý pracovní pohovor již vede vedoucí oddělení nebo přímo ředitel společnosti. V některých případech je při druhém pracovním pohovoru přítomen také další zaměstnanec z pracovního týmu, do kterého by měl kandidát nastoupit. Pro vedení samotného pohovoru není zřízen manuál či příručka, podle které by mělo být postupováno. Pohovor je řízen většinou intuitivně na základě zkušeností osoby, která ho vede. Vedoucí oddělení nebo ředitel společnosti spolu s personální manažerkou nakonec vyberou nejvhodnějšího kandidáta.

V případě výběru makléřů je postupováno obdobným způsobem. Rozdíl je pouze v tom, že jsou v rámci pohovoru s uchazeči posuzovány odlišné schopnosti, než je tomu například u uchazeče o pozici asistenta. Důraz je kladen zejména na to, aby byl uchazeč komunikativní a měl obchodní potenciál. Vedoucí oddělení prodeje, uvedl, že jeho makléři musí mít v sobě určitou „dravost“.

4.2.3 Adaptační proces

Nejslabší stránkou Realitní kanceláře XY v oblasti lidských zdrojů je proces adaptace nových zaměstnanců. V realitní kanceláři se neseťkáme s metodikou ani s příručkou, která by daný proces upravovala a kterou by se mohla jednotlivá oddělení v případě nástupu nového zaměstnance řídit. V praxi to znamená, že není proces adaptace nových zaměstnanců v podniku jednotný a do velké míry záleží na vedoucích jednotlivých oddělení, jak k němu přistoupí. To se týká jak průběhu tohoto procesu, tak jeho délky.

Mimo to zde nejsou ani informační materiály, které by byly novým zaměstnancům distribuovány, aby se seznámili se základními informacemi o společnosti, s její historií, vizí, strategickými cíli, vlastnickou a organizační strukturou, s partnerskými organizacemi nebo konkurencí podniku. Zaměstnanci nejsou s těmito informacemi nijak cíleně

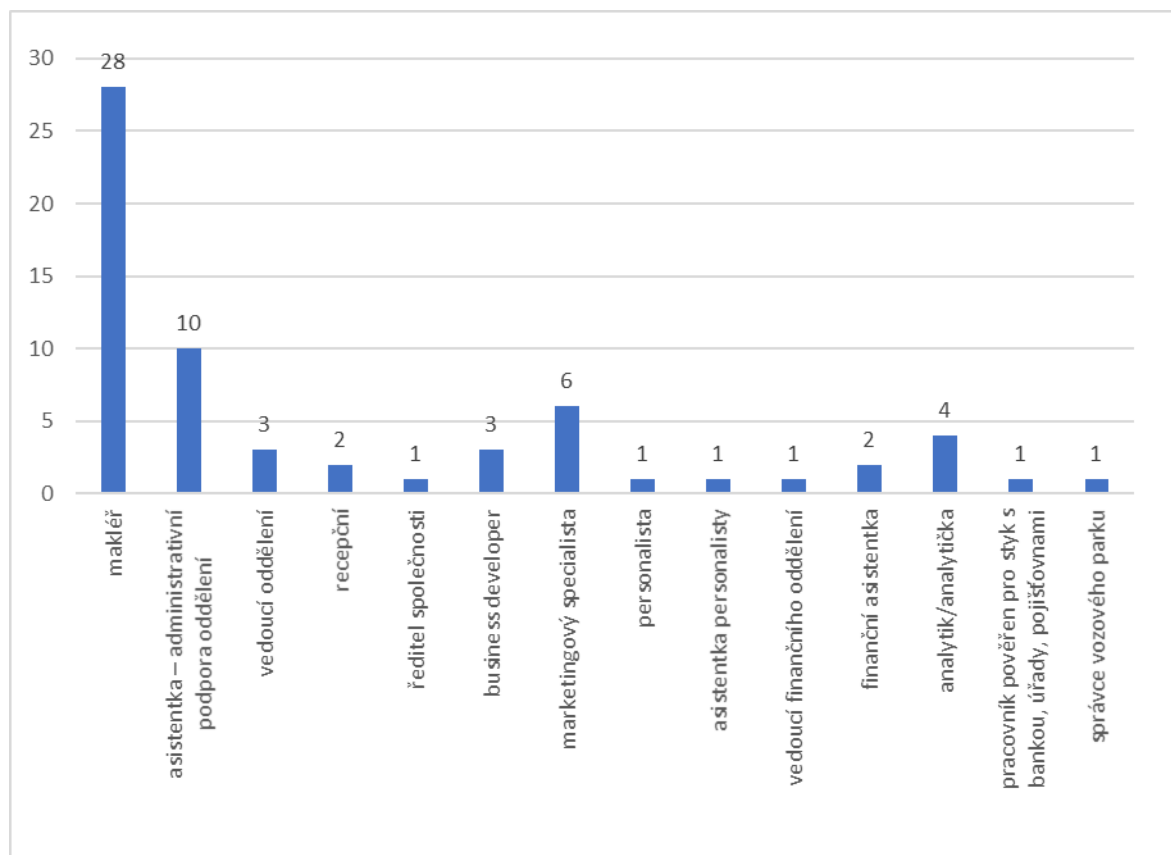
seznamování. Výjimku tvoří pouze noví zaměstnanci, kteří nastupují na vedoucí pozice. V tomto ohledu je však nutné zmínit, že na těchto pracovních pozicích je velmi malá fluktuace pracovních sil.

Ani doba adaptace není v realitní kanceláři jednotná. Zaučení probíhá většinou za pomoci zaměstnance na obdobné pozici nebo odcházejícího zaměstnance. Vedení společnosti nebo personální manažerka se ve většině případů na zaučení osobně nepodílí. Ve většině případů neprobíhá po ukončení procesu zaučení hodnocení průběhu a kvality procesu adaptace.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření ve sledované realitní kanceláři

Dotazník byl rozeslán celkem 64 zaměstnancům a spolupracovníkům realitní kanceláře. Návratnost činila 100 % a šetření se tak zúčastnilo všech 64 osob. V dotazníku byly zjišťovány základní informace o respondentech a výkonu jejich zaměstnání v dané realitní kanceláři. Většinu respondentů tvořily ženy, kterých bylo celkem 66 %. Největší skupiny respondentů tvořily osoby ve věku mezi 41 a 60 lety. Konkrétně šlo o 45 % respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou (38 %) byly osoby ve věku mezi 25 a 40 lety. Respondenti mladší 25 let tvořili 14 % účastníků výzkumu. Zbytek (3 %) byly osoby starší 61 let. Mezi dotazovanými nejvíce zastoupeny osoby, které v realitní kanceláři působily jako osoby samostatně výdělečné činné. Konkrétně se jednalo o 45 % dotazovaných. Druhou nejčastěji zastoupenou skupinou byly osoby zaměstnané v organizace na pracovní smlouvu. Jednalo se o 25 účastníků šetření. Zbytek (14 %) dotazovaných pracoval v realitní kanceláři na základě dohody o provedení práce nebo dohody o provedení činnosti. V grafu č. 1 níže je uvedeno zastoupení respondentů na jednotlivých pozicích. Nejzastoupenější skupinu respondentů tvoří makléři.

Graf 1 Odpovědi respondentů na otázku č. 4 Na jaké pozici aktuálně v realitní kanceláři působíte?



Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotazovaných spolupracovala s danou realitní kanceláří déle než 11 let. Celkem se jednalo o 38 % respondentů. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byly respondenti, kteří s realitní kanceláří spolupracovali 1 rok až 5 let. Celkem se jednalo o 33 % respondentů. V rozmezí 6 až 10 let spolupracovalo s realitní kanceláří 17 % dotazovaných a méně než 1 rok s ní spolupracovalo 13 % dotazovaných. Pro většinu respondentů se jednalo o první pracovní pozici v realitní kanceláří. Takto odpovědělo 75 % dotazovaných. Zbytek (25 % dotazovaných) již v dané společnosti působil na jiné pracovní pozici.

Následně bylo zjišťováno, jakým způsobem se respondenti o dané pracovní pozici dozvěděli. Většina dotazovaných uvedla, že získala informace prostřednictvím specializovaného webového portálu, na kterém byla nabídka zaměstnání inzerována. Takto se o nabídce zaměstnání dozvědělo 80 % dotazovaných. Celkem 9 % respondentům pracovní pozici doporučil jiný zaměstnanec realitní kanceláře. Z webové nebo

facebookové stránky realitní kanceláře získalo informace 2 % dotazovaných. Zbytek (9 % dotazovaných) si nevzpomínalo, kde se s nabídkou zaměstnání setkalo.

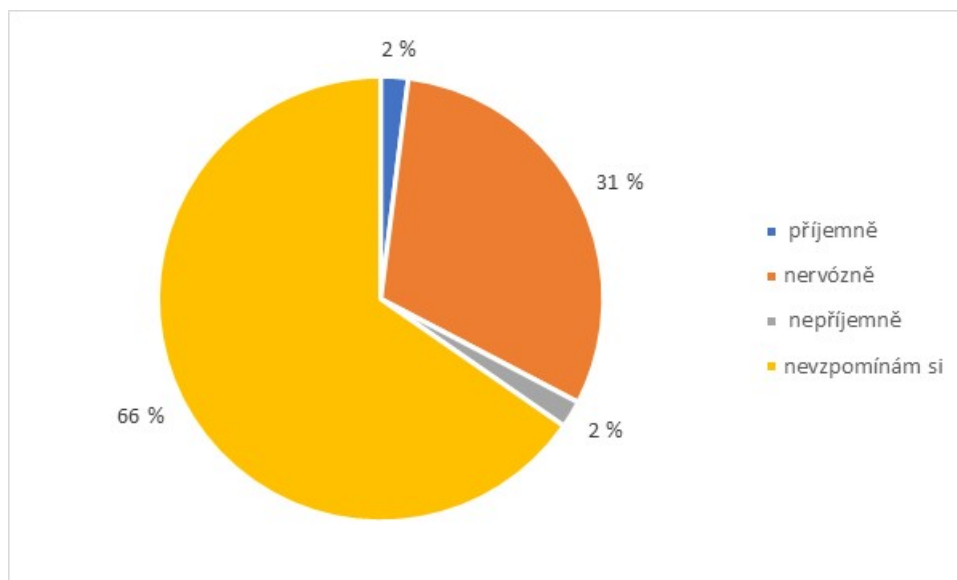
V souvislost s inzercí dané pracovní pozice byli respondenti dotazováni na to, zda to, co bylo požadováno a nabízeno pro danou pozici v inzerátu nebo na pohovoru, odpovídalo skutečnosti. Většina respondentů byla přesvědčena, že tomu tak skutečně bylo. Takto odpovědělo 75 % dotazovaných. Celkem 70 % dotazovaných uvedlo, že tomu tak spíše bylo. 5 % dotazovaných uvedlo, že tomu tak rozhodně bylo. Celkem 25 % účastníků šetření mělo pocit, že požadavky a nabídka v tomto ohledu neodpovídala realitě.

Za účelem zmapování průběhu výběrového řízení byli respondenti dotazováni na to, kolik kol výběrové řízení zahrnovalo. Většina respondentů v rámci výběrového řízení absolvovala 2 kola výběrového řízení. Takto odpovědělo 44 % respondentů. Poměrně velký počet dotazovaných uvedl, že výběrové řízení zahrnovalo 4 a více kol. Celkem takto odpovědělo 33 % dotazovaných. Zbytek (23 %) uvedl, že se absolvovalo 3 kola výběrového řízení.

V následující otázce bylo zjišťováno, zda byla podle názoru respondentů délka výběrového řízení adekvátní vzhledem k nabízené pracovní pozici. Většina respondentů uvedla, že tomu tak skutečně bylo. Celkem 48 % dotazovaných bylo přesvědčeno, že tomu tak rozhodně bylo. Podle 45 % respondentů tomu tak spíše bylo. Zbytek (6 %) účastníků výzkumu měl pocit, že tomu tak spíše nebylo.

V rámci šetření byly zjišťovány také pocity dotazovaných během pracovního pohovoru. Většina dotazovaných si na své pocity během pohovoru již nebyla schopna vzpomenout. Takto odpovědělo 66 % respondentů. Celkem 31 % účastníků šetření se cítilo nervózně. Ostatní respondenti se cítili buď nepříjemně nebo naopak příjemně. Detailní informace jsou uvedeny v grafu č. 2 níže.

Graf 2 Odpovědi respondentů na otázku č. 9 Jak jste se cítil/a na pohovoru v realitní kanceláři?



Zdroj: vlastní zpracování

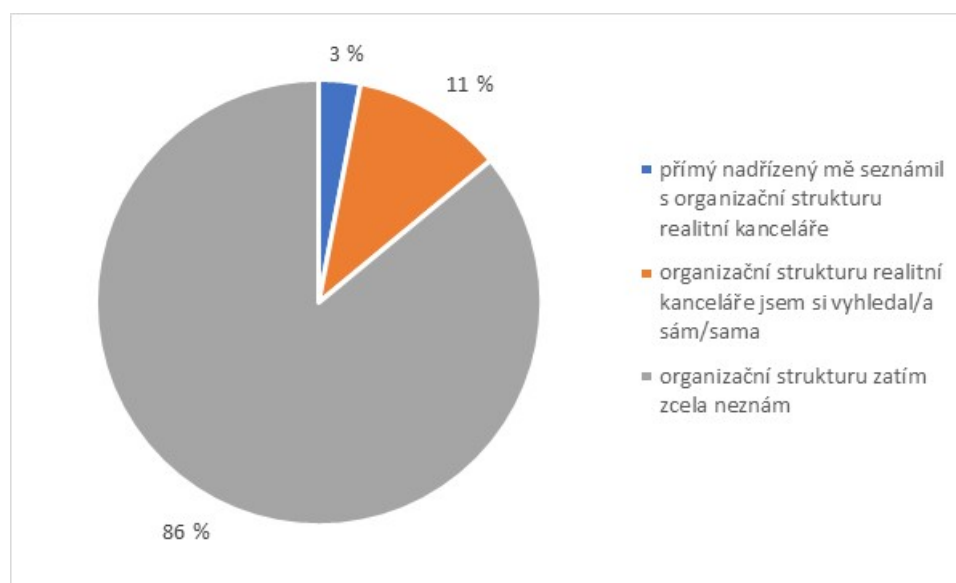
V následujících otázkách bylo zjišťováno, jak probíhala adaptace nových pracovníků. Většina dotazovaných uvedla, že je na dané pracovní pozici zaučoval zaměstnanec, který byl na obdobné pozici. Takto odpovědělo 40 % dotazovaných. Celkem 33 % respondentů uvedlo, že ho zaučoval zaměstnanec, na jehož pozici nastupuje. Zbytek (23 % dotazovaných) odpovědělo, že za zaučování byl odpovědný jejich nadřízený. Jeden z účastníků šetření uvedl, že ho na danou pracovní pozici nikdo nezaučoval. Jeden z respondentů si nebyl schopen vzpomenout, kdo ho zaučoval.

Dále bylo zjišťováno, jak dlouho trval adaptační proces, kterým dotazovaný v realitní kanceláři prošel. Adaptační proces trval ve většině případů 1 až 2 měsíce. Takto odpovědělo 63 % respondentů. Celkem 28 % uvedlo, že v jejich případě adaptace probíhala po dobu 3 až 4 měsíců. V případě 6 % respondentů trval adaptační proces 5 až 6 měsíců a v případě 3 % respondentů méně než 1 měsíc. Většina dotazovaných měla pocit, že doba adaptace nebyla dostačující. Celkem takto odpovědělo 56 % respondentů. Celkem 38 % z účastníků dotazníkového šetření uvedlo, že doba adaptace byla spíše nedostačující a 19 % mělo pocit, že tato doba byla rozhodně nedostačující. S délkou doby určenou pro adaptaci bylo spokojeno 44 % respondentů. Téměř všichni dotazovaní se shodli na tom, že v rámci adaptačního procesu neobdrželi časový harmonogram doby adaptace a ani s tímto harmonogramem nebyli jiným způsobem seznámeni. Pouze jeden z dotazovaných uvedl, že tomu tak bylo. Dále bylo zjišťováno, zda měli respondenti v rámci zaškolování

dostatečný čas na to, aby se seznámili s novými činnostmi a prostředím. Většina dotazovaných byla přesvědčena, že neměla dostatek času. Celkem 61 % respondentů mělo pocit, že spíše nemělo dostatek času, a 3 % respondentů uvedla, že rozhodně dostatek času na adaptace nebylo. Celkem 36 % dotazovaných uvedlo, že měli dostatek času.

V následujících otázkách bylo zjišťováno, jakým způsobem se nový zaměstnanci realitní kanceláře seznamovali s činností kanceláře – její organizační strukturou, cíli, strategií atd. Nejdříve bylo zjišťováno, jakým způsobem se zaměstnanci seznámili s organizační strukturou realitní kanceláře. Většina respondentů uvedla, že se s organizační strukturou realitní kanceláře zatím zcela neseznámila. Velká část dotazovaných uváděla, že se si organizační strukturu realitní kanceláře museli sami vyhledat a sami se s ní seznámit. Zbytek uvedl, že je s organizační strukturou seznámil jejich přímý nadřízený. Detailní informace jsou uvedeny v grafu č. 3 níže.

Graf 3 Odpovědi respondentů na otázku č. 15 Jakým způsobem jste se seznámil/a s organizační strukturou realitní kanceláře?



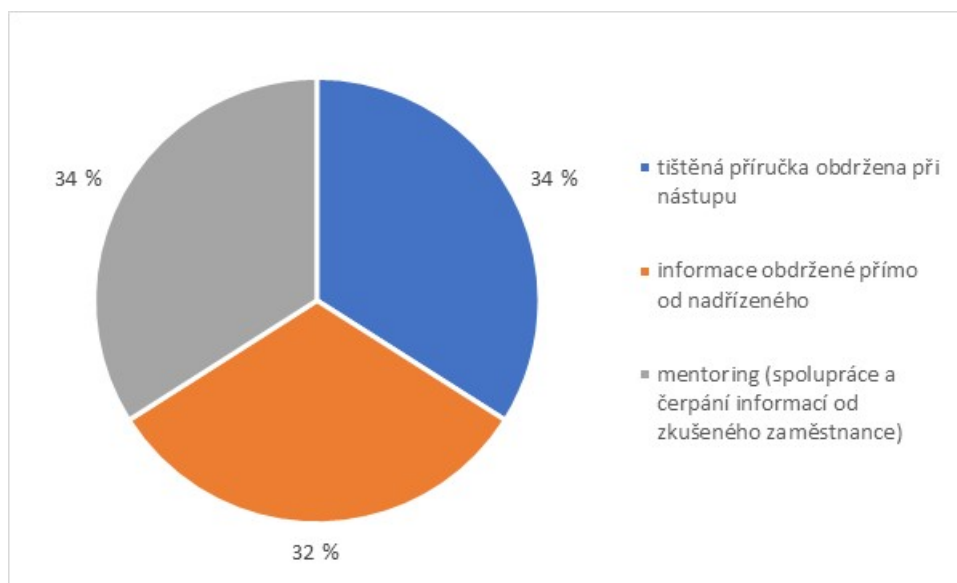
Zdroj: vlastní zpracování

Také s cíli a strategií realitní kanceláře se dotazovaní většinou ještě neseznámili. Takto odpovědělo 98 % respondentů. Zbytek (2 %) získal informace od svého přímého nadřízeného. Většina respondentů měla pocit, že není dostatečně informována o obchodních partnerech a konkurenci realitní kanceláře. Takto odpovědělo 53 % dotazovaných. Celkem 47 % respondentů uvedlo, že se cítí spíše neinformovaná a 6 %

uvedlo, že rozhodně není dostatečně informovaná. Celkem 47 % dotazovaných mělo pocit, že bylo v této oblasti spíše dostatečně informováno.

Následně bylo zjišťováno, jakou formu předávání informací o realitní kanceláři by respondenti preferovali. V tomto ohledu byly odpovědi dotazovaných velmi vyrovnané. Respondenti měli zájem zejména o možnost mít k dispozici tištěnou příručku, kterou by obdrželi při nástupu do nového zaměstnání. Stejný zájem měli dotazovaní o možnost mentoringu, který by byl založen na spolupráci se zkušeným kolegou a možností čerpat od nich zkušenosti. Menší zájem projeвили dotazovaní o možnost získat informace přímo od svého nadřízeného. Detailní informace jsou uvedeny v grafu č. 4 níže.

Graf 4 Odpovědi respondentů na otázku č. 18 Jakou formu předání informací o realitní kanceláři byste preferoval/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjišťováno, zda měli respondenti pocit, že byly do pracovního kolektivu přijati. Téměř všichni uvedli, že se do kolektivu v realitní kanceláři začlenili snadno a rychle. Celkem 70 % dotazovaných uvedlo, že se jim rozhodně podařilo rychle a snadno zapadnout. Celkem 24 % respondentů mělo pocit, že se jim se zapadnout sice podařilo ale nebylo to zase tak rychle a snadno. Zbytek (6 %) dotazovaných měl pocit, že se jim zapadnout spíše nepodařilo. Podobně tomu bylo také v případě další otázky, kdy byli respondenti dotazováni na to, zda mají pocit, že jsou součástí fungujícího pracovního týmu. Většina dotazovaných měla pocit, že tomu tak skutečně je. Celkem 46 % respondentů bylo přesvědčeno, že tomu tak rozhodně je. Celkem 40 % dotazovaných mělo

pocit, že tomu tak sice bylo ale mělo určité výhrady. Tento pocit nemělo 14 % respondentů. Z nich 3 % dotazovaných uvedlo, že rozhodně nejsou součástí fungujícího týmu.

Respondenti byli dotazováni také na to, zda na konci procesu adaptace proběhlo vyhodnocení celého procesu. Většina dotazovaných uvedla, že tomu tak není. Konkrétně takto odpovědělo 94 % dotazovaných. Zbytek (6 %) uvedl, že na konci adaptace proběhlo hodnocení celého adaptačního procesu s někým z vedení realitní společnosti po skončení zaučování.

V posledních otázce bylo zjišťováno, jak hodnotí respondenti kvalitu adaptačního procesu. Většina dotazovaných uvedla, že kdyby byl v realitní kanceláři nastaven lepší adaptační proces, zamezilo by to odchodu některých zaměstnanců v krátké době po nástupu. Celkem 27 % bylo přesvědčeno, že tomu tak rozhodně je a 44 % respondentů uvedlo, že tomu tak spíše je. Celkem 30 % dotazovaných uvedlo, že tomu tak není.

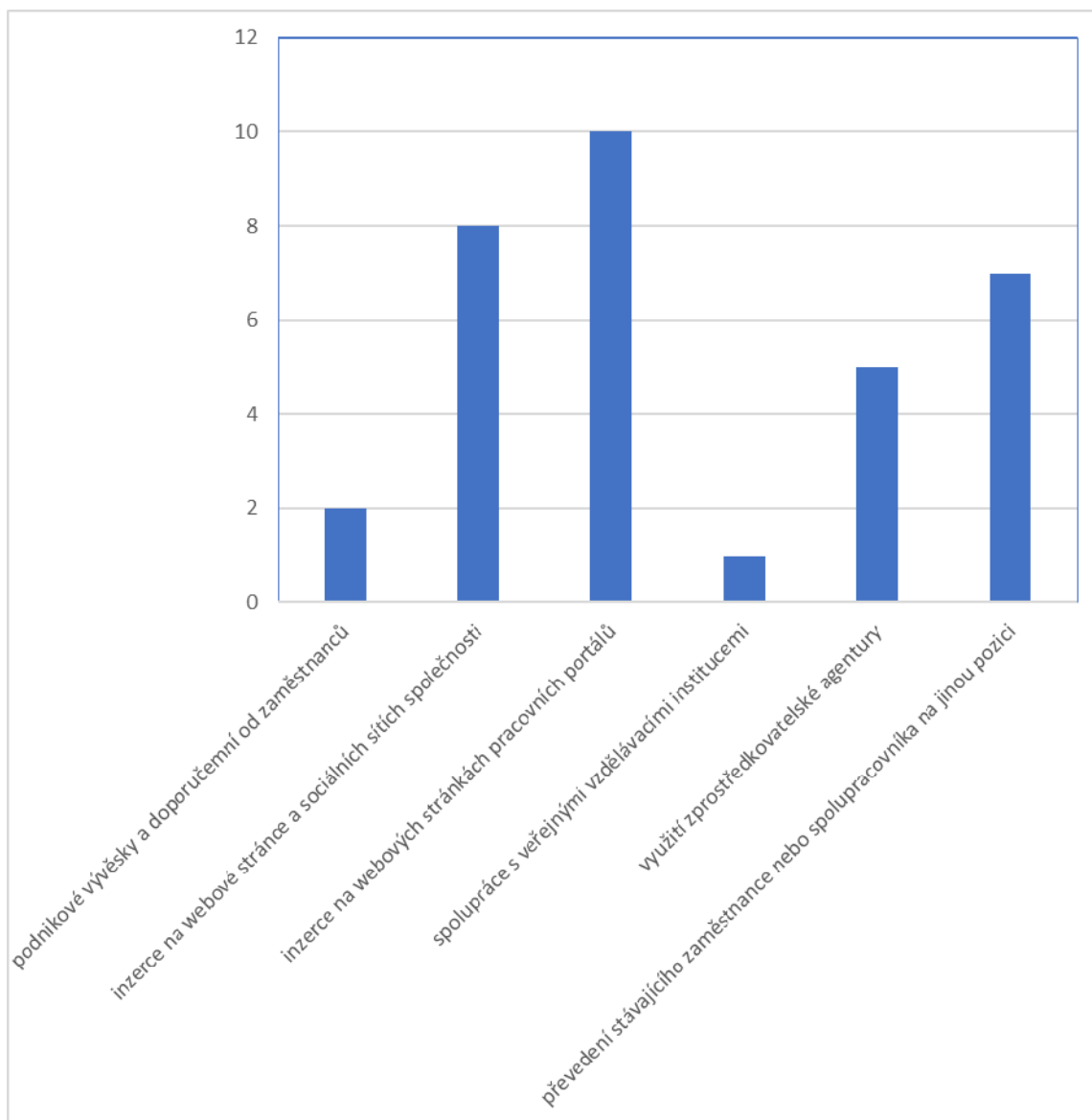
4.4 Výsledky dotazníkového šetření v jiných realitních kancelářích

Dotazník byl rozeslán celkem na 19 emailových adres vedoucích pracovníku nebo HR manažerů z 19 realitních kanceláří. Návratnost činila zhruba 53 % a šetření se tak zúčastnilo 10 osob (10 realitních kancelářích). V úvodu dotazníku bylo zjišťováno, jak dlouho realitní kancelář působí na trhu. Ve většině případů se jednalo o realitní kanceláře, které na trhu působí 5 až 10 let. Takto odpovědělo 70 % respondentů. Méně než 5 let na trhu s realitami působily realitní kanceláře, ve kterých bylo zaměstnání 20 % dotazovaných. Zbytek (10 %) na trhu s realitami působil 11 až 15 let. Za účelem zjištění struktury zaměstnanců v realitních kancelářích, které se do šetření zapojily, bylo zjišťováno, zda v organizaci pracují jak zaměstnanci tak osoby samostatně výdělečně činné. Ve všech případech respondenti uvedli, že v podniku pracují obě skupiny pracovníků.

Následně bylo v rámci dotazníkového šetření zjišťováno, jakým způsobem realitní kanceláře vyhledávají nové zaměstnance. Respondenti měli možnost vybírat z několika nabízených možností. Mohli při tom zvolit více možností. Všech 10 dotazovaných uvedlo, že realitní kancelář využívá inzerci na webových pracovních portálech. Druhou metodou nábory nových zaměstnanců, která se nejčastěji v rámci průzkumu objevovala, je inzerce

na vlastní webové stránce realitní kanceláře nebo na sociálních sítích. Tuto metodu uvedlo celkem 8 dotazovaných. Poměrně často realitní kanceláře využívají interní zdroje a dochází tak k převedení stávajícího zaměstnance, resp. spolupracovníka, na jinou pozici. Často se můžeme setkat také se spoluprací se zprostředkovatelskou agenturou. Pouze minimálně jsou k inzerci nabídky zaměstnání využívány podnikové vývěsky nebo doporučení od zaměstnanců a spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi. Naopak možnost inzerce v tisku a rozhlase, spolupráci s úřadem práce a veletrh pracovních příležitostí si nevybral žádný respondent. Detailní informace jsou uvedeny v grafu č. 5 níže.

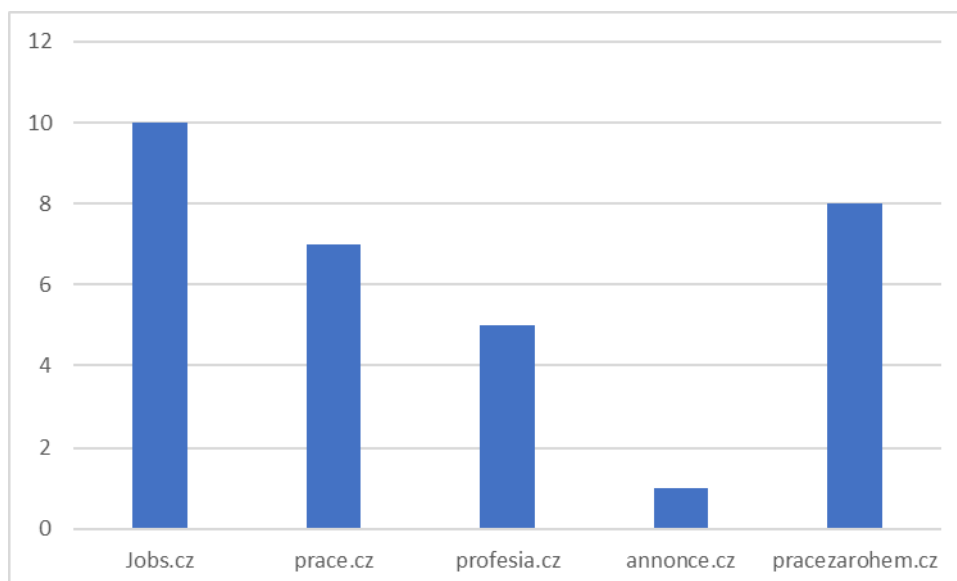
Graf 5 Odpovědi zaměstnanců jiných realitních kanceláří na otázku č. 2 Jaké metody nábory nových zaměstnanců, resp. spolupracovníků, využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli také dotazováni na to, jakou metodu realitní kancelář využívá nejčastěji. Ve všech případech se dotazovaní shodli na tom, že nejčastější metodou náboru nových zaměstnanců je inzerce na webových stránkách pracovních portálů. S ohledem na tuto skutečnost bylo zjišťováno, jaké specializované webové portály realitní kanceláře nejčastěji používají. Mezi nejčastěji používané pracovní portály patří Jobs.cz, prace.cz, profesia.cz, annonce.cz a pracezarohehem.cz. Všichni dotazovaní uvedli, že v jejich realitní kanceláři je za účelem náboru zaměstnanců využíván portál Jobs.cz. Velmi často je inzerce vkládána také na pracovním portálu pracezarohehem.cz. Tuto skutečnost uvádělo 8 dotazovaných. Ostatní webové portály nejsou využívány tak často. Detailní informace jsou uvedeny v grafu č. 6 níže.

Graf 6 Odpovědi zaměstnanců jiných realitních kanceláří na otázku č. 4 Jaké pracovní portály při hledání nových zaměstnanců, resp. spolupracovníků, využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování

Poté byly zjišťovány bližší informace k jednotlivým metodám náboru zaměstnanců. Bylo například zjišťováno, zda podle názoru respondentů došlo v posledních letech ke zvýšení míry zastoupení vyhledávání uchazečů prostřednictvím sociálních sítí. Většina dotazovaných uvedla, že tomu tak skutečně je. S tvrzením souhlasilo 70 % respondentů a spíše nesouhlasilo 30 % dotazovaných. Pozornost byla věnována také tomu, jak realitní kancelář pracuje s interními zdroji podniku. Respondenti tedy byli dotazováni na to, zda je

v realitní kanceláři možnost kariérního růstu. Všichni dotazovaní uvedli, že je v jejich podniku zaměstnancům umožňován kariérní růst. S touto skutečností zcela souhlasilo 70 % respondentů. Zbytek (30 %) uvedl, že tomu tak spíše je. V neposlední řadě byl zjišťován názor respondentů na to, zda opatření v souvislosti s pandemií COVID 19 změnila v jejich realitní kanceláři postup vyhledávání nových zaměstnanců. Většina dotazovaných uvedla, že tomu tak spíše není. Takto odpovědělo 50 % respondentů. 30 % respondentů uvedlo, že tomu tak rozhodně není. Zbytek (20 %) dotazovaných uvedl, že tomu tak spíše je.

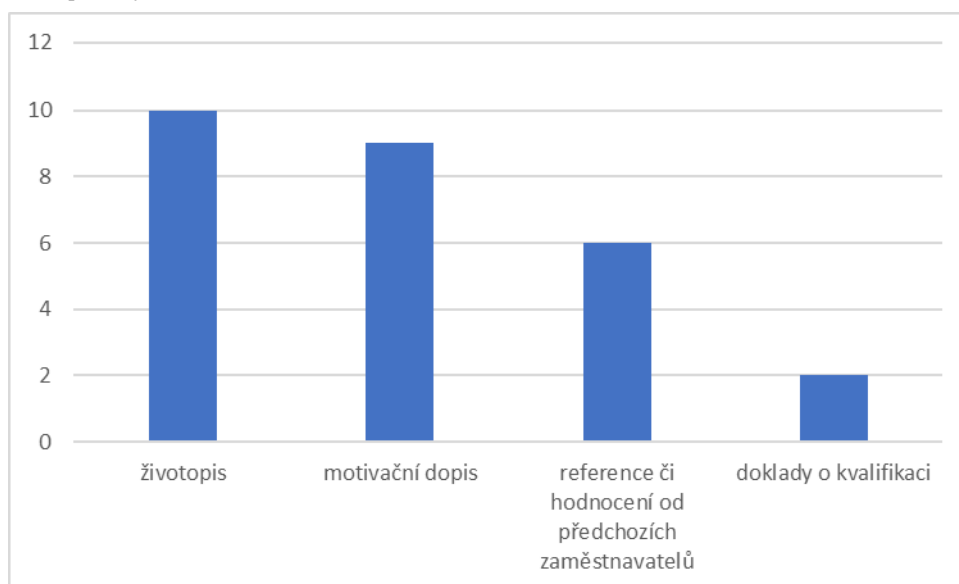
V následujících otázkách bylo zjišťováno, jakým způsobem probíhá v realitních kancelářích výběr nových zaměstnanců. Zpočátku bylo zjišťováno, zda je v dané realitní kanceláři zhotoven manuál či vnitřní předpis, podle kterého postupujete během výběrového řízení. Většina dotazovaných uvedla, že v podniku existuje metodika upravující výběr nových zaměstnanců. Takto odpovědělo 90 % respondentů. Zbytek (10 %) uvedl, že tomu tak není.

Dále bylo zjišťováno, zda se liší průběh výběrového řízení v případě, že bude dané pracovní místo obsazeno zaměstnancem nebo osobou samostatně výdělečně činnou. Většina respondentů uvedla, že se výběrové řízení s ohledem na tuto skutečnost spíše neliší. Takto odpovědělo 80 % respondentů. Jeden respondent uvedl, že tomu tak rozhodně není. Odpověď, že se výběrové řízení pro zaměstnance a OSVČ spíše liší zvolil jeden respondent. Podobným způsobem bylo zjišťováno, zda existují rozdíly ve výběrovém řízení na administrativní pozici s výběrovým řízením pro vedoucího pracovníka. V tomto případě se většina dotazovaných shodla na tom, že výběrové řízení je v tomto případě spíše odlišné. Takto odpovědělo 90 % respondentů. Zbytek (10 %) dotazovaných uvedl, že se výběrové řízení na administrativní pozice a vedoucí pozice rozhodně liší.

Výběrové řízení má ve většině případů tři kola. Takto odpovědělo celkem 70 % dotazovaných. Zbytek (30 %) respondentů uvedl, že je výběrové řízení dvoukolové. Za účelem výběru nových zaměstnanců realitní kanceláře využívají tři základní metody. Jedná se zejména o vyhodnocování údajů o vzdělání, praxi, dovednostech a schopnostech uchazeče o zaměstnání, strukturovaný pohovor a práce na zkoušku. Všichni dotazovaní uvedli, že při výběru vhodných kandidátů probíhá analýza schopností a dovedností uchazeče. Podle všech respondentů je v organizaci realizován strukturovaný pohovor. Celkem 50 % respondentů uvedlo, že jejich realitní kancelář umožňuje práci na zkoušku, díky které je možné sledovat uchazeče přímo v praxi.

V dotazníkovém šetření bylo dále zjišťováno, s jakými dokumenty realitní kancelář při výběrovém řízení pracuje. Ve všech případech je v rámci výběrového řízení analyzován životopis uchazečů. Jedná se tedy o základní zdroj informací o uchazečích. Dále velká část dotazovaných (90 %) uváděla, že realitní kancelář pracuje s motivačním životopisem uchazeče. Dalším zdrojem informací jsou podle respondentů reference či hodnocení od předchozích zaměstnavatelů. Tuto skutečnost uvedlo v rámci výzkumu 60 % dotazovaných. Celkem 20 % respondentů uvedlo, že se realitní kancelář v rámci výběrového řízení zaměřuje také na doklady o kvalifikaci uchazeče. Žádný z respondentů nezvolil posuzování výpisu z trestního rejstříku. Detailní informace jsou pro ilustraci uvedeny v grafu č. 7 níže.

Graf 7 Odpovědi zaměstnanců jiných realitních kanceláří na otázku č. 11 Jaké dokumenty o uchazeči během výběrového řízení posuzujete?



Zdroj: vlastní zpracování

Následně bylo zjišťováno, co hraje při výběru vhodného uchazeče o zaměstnání nejdůležitější roli. Respondenti byli dotazováni na to, zda při výběrovém řízení dává daná realitní kancelář u uchazečů přednost dosaženému vzdělání nebo pracovním zkušenostem. Většina dotazovaných uvedla, že jejich organizace sleduje obě oblasti, které mají v podstatě stejnou váhu. Takto odpovědělo 80 % respondentů. Celkem 10 % dotazovaných uvedlo, že realitní kancelář sleduje primárně zkušenosti uchazeče o zaměstnání. Zbytek (10 %) respondentů uvedl, že je značná váha přikládána vzdělání uchazeče o zaměstnání.

Respondenti byli také dotazováni na to, zda během výběrového řízení má rozhodující váhu, pokud bude uchazeč doporučen stávajícím zaměstnancem nebo spolupracovníkem. Většina dotazovaných (60 %) uvedla, že s tvrzením rozhodně souhlasí. Celkem tři respondenti uvedli, že ve výběrovém řízení má spíše rozhodující váhu to, zda je zaměstnanec doporučen stávajícím zaměstnancem nebo spolupracovníkem. Zbytek (10 %) respondentů odpověděl, že tento fakt na rozhodování při výběrovém řízení spíše nemá vliv.

V rámci poslední otázky, která se zaměřovala na výběr nových zaměstnanců, bylo zjišťováno, zda mají respondenti pocit, že by se měl proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v dané realitní kanceláři změnit, aby byl více efektivní. Většina dotazovaných uvedla, že není nutné, aby ke změně došlo. Takto odpovědělo celkem 60 % respondentů. Změnu doporučilo 40 % dotazovaných.

V poslední části dotazníků bylo zjišťováno, jak v realitních kancelářích probíhá proces adaptace nových pracovníků. Ve většině případů trvá adaptační proces 3 až 4 měsíce. Takto odpovědělo 60 % dotazovaných. Celkem 30 % respondentů uvedlo, že proces adaptace trvá většinou jeden až dva měsíce. Podle zbytku (10 %) dotazovaných je proces adaptace nových zaměstnanců realizován po dobu pěti až šesti měsíců. Za realizaci vlastního adaptačního procesu a zaučení nového zaměstnance je většinou zodpovědný zaměstnanec, který je na obdobné pozici. Tuto skutečnost uvedlo v rámci šetření 80 % dotazovaných. Celkem 10 % respondentů uvedlo, že tento proces vede nadřizený. Zbytek (10 %) respondentů v rámci šetření upozornil na to, že zaučení nového pracovníka je v kompetenci zaměstnance, na jehož pozici nastupuje.

Následně byli respondenti dotazováni na to, jakým způsobem jsou noví zaměstnanci seznamováni s organizační strukturou, s cíli a strategiemi, obchodními partnery a konkurencí realitní kanceláře. Dotazovaní měli v tomto případě možnost volit z více nabízených odpovědí. Z výsledků je patrné, že realitní kanceláře v tomto ohledu používají většinou dva základní způsoby, jak předat novým pracovníkům informace. Na jedné straně zaměstnanci získávají informace přímo od nadřizeného. Tuto metodu uvedli všichni dotazovaní. Na druhé straně je velmi často využívána metoda mentoringu, která je založena na spolupráci a čerpání informací od zkušeného zaměstnance. Tato metoda je v realitních kancelářích používána podle 50 % dotazovaných. Celkem 10 % respondentů uvedlo, že nový zaměstnanci dostávají informační příručku, kde jsou všechny potřebné informace uvedeny.

Většina dotazovaných uvedla, že po skončení adaptačního procesu neprobíhá v dané realitní kanceláři hodnocení průběhu celého adaptačního procesu. Takto odpovědělo celkem 90 % respondentů. Zbytek (10 %) dotazovaných uvedl, že k hodnocení procesu adaptace v jejich realitní kanceláři dochází. Podle názoru většiny dotazovaných může dobře nastavený adaptační proces vést ke značnému omezení fluktuace zaměstnanců. Takto odpovědělo celkem 60 % respondentů. Podle 20 % dotazovaných tomu tak rozhodně je. Podle 40 % dotazovaných k tomu dokáže částečně přispět. Celkem 40 % dotazovaných bylo přesvědčeno, že adaptační proces nemá na fluktuaci zaměstnanců vliv. V poslední otázce bylo zjišťováno, zda se respondenti domnívají, že by v jejich realitní kanceláři měl být proces adaptace zaměstnanců zlepšen. Většina dotazovaných měla pocit, že nejsou změny nutné. Podle 20 % rozhodně není nutné v oblasti adaptace nových zaměstnanců něco měnit. Celkem 50 % dotazovaných uvedlo, že ke změnám spíše není nutné přistupovat. Zbytek (30 %) respondentů mělo pocit, že by mělo v jejich organizaci dojít k určitým změnám.

4.5 Analýza současného systému vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců

Na základě studia interních dokumentů realitní kanceláře a dotazníkového šetření byla provedena analýza současného stavu systémů vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Cílem bylo zjistit silné a slabé stránky jednotlivých procesů. Na základě analýzy budou následně formulovány návrhy na změnu stávající situace ve sledované organizaci za účelem zefektivnění celkové situace.

Pokud se zaměříme na celkovou koncepci sledovaných procesů, je možné pozitivně hodnotit zejména skutečnost, že strategie respektuje zásady uvedené v celkové strategii společnosti a strategii řízení lidských zdrojů. To se projevuje zejména tím, že jsou při výběru nových zaměstnanců hledány u uchazečů vlastnosti, které jsou v realitní kanceláři podporovány a vnímány jako základní firemní hodnoty. Na druhou stranu je nutné uvést, že v podniku nejsou interní směrnice nebo metodiky, které by jednotlivé oblasti upravovaly. Absence tohoto typu dokumentů může způsobit řadu problémů, protože neexistuje jasný popis procesu a může tak dojít k nedorozumění nebo ztrátě informací. Mimo to je často absence interních směrnic nebo metodik spojena s nedostatečným

propojením jednotlivých procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Ty pak na sebe nedostatečně navazují, což opět může vést k problémům.

V rámci vyhledávání zaměstnanců klade realitní kancelář důraz na využití interních zdrojů podniku. Z tohoto důvodu je v Realitní kanceláři XY dobře propracovaný karierní růst zaměstnanců, kteří mají možnost postupovat v karierním žebříčku. Tuto skutečnost hodnotím pozitivně, protože možnost karierního růstu ve většině případů působí jako velká motivace. Pracovníci jsou tímto způsobem motivováni k lepším pracovním výkonům a k dalšímu profesnímu rozvoji. V případě, že není možné obsadit dané pracovní místo z interních zdrojů, vyhledává organizace nové pracovníky mimo podnik. Nejčastěji je za účelem vyhledávání nových zaměstnanců využívána inzerce volné pracovní pozice na specializovaných pracovních webových portálech a na webových stránkách a facebookovém profilu Realitní kanceláře XY. Tuto skutečnost potvrdili také účastníci dotazníkového šetření, kteří se o volné pracovní pozici nejčastěji dozvěděli ze specializovaného webového portálu. Podobným způsobem přistupují k vyhledávání nových pracovníků také další realitní kanceláře, které nejčastěji inzerují na svých webech a na specializovaných pracovních webech. Řada respondentů při tom upozornila na skutečnost, že se stále častěji daří podnikům nalézat nové zaměstnance prostřednictvím sociálních sítí.

V případě nábory a vyhledávání nových zaměstnanců postupuje Realitní kancelář XY stejně jako většina dalších podniků, což do určité míry omezuje její možnosti. Pozitivní je zejména skutečnost, že firma v řadě případů reaguje na doporučení svých zaměstnanců nebo spolupracovníků a oslovuje potenciální uchazeče o zaměstnání na základě doporučení. Na druhou stranu by se měl podnik zaměřit také na další zajímavé zdroje nových zaměstnanců. V tomto ohledu by bylo vhodné například navázat spolupráci se školami a vyhledávat potenciální zaměstnance mezi studenty a absolventy.

Výběrové řízení je v Realitní kanceláři XY realizováno formou několikakolového výběrového řízení. V prvním kole výběrového řízení jsou uchazeči o zaměstnání hodnoceni s ohledem na to, zda jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti odpovídají požadavkům na dané pracovní místo. První kolo výběrového řízení je zcela v kompetenci personální manažerky. Sledovány jsou zejména pracovní zkušenosti uchazeče a znalost anglického jazyka. Vybraní uchazeči jsou osloveni telefonicky a pozváni na pracovní pohovor, který je veden personální manažerkou. Ta rozhoduje o tom, kdo bude pozván na

druhý pohovor, kterého se účastní také vedoucí oddělení nebo přímo š reditel společnosti. Délka výběrového řízení byla podle názoru respondentů odpovídající. Většina dotazovaných se sice během pracovního pohovoru cítila nervózně, ale neměla pocit strachu. Ze strany zaměstnanců bylo velmi pozitivně hodnoceno zejména to, že popis pracovního místa a požadavků na danou pracovní pozici, odpovídal reálné situaci.

Z výše uvedených informací je zjevné, že proces výběru nových zaměstnanců probíhá v podniku podle jasných pravidel i přesto, že zde neexistuje žádná metodika práce. Nositelem know-how je v tomto případě personální manažerka, která je za zajištění daného procesu odpovědná. Na druhou stranu v procesu náboru nových pracovníků chybí propojení s dalšími personálními pracemi. Jedná se zejména o proces personálního plánování, který je podle mého názoru s procesem vyhledávání a výběru nových zaměstnanců velmi úzce spojen.

Celkově je proces velmi dobře nastaven. Pozitivní je zejména skutečnost, že má výběrové řízení několik kol a že jsou v rámci výběrového řízení využívány různé metody. Pozitivně je možné hodnotit také skutečnost, že se na výběru nových zaměstnanců podílí vedení úseku, ve kterém by měl uchazeč v budoucnu pracovat. Díky tomu je možné přesně stanovit, jaké vědomosti, dovednosti a schopnosti by měl zaměstnanec mít. Účast vedoucího daného úseku na pohovorech a na finálním výběru budoucího zaměstnance je podle mého názoru v současné době nezbytností.

Proces adaptace nových zaměstnanců není v případě sledovaného podniku dostatečně propracován a můžeme se v něm setkat s řadou problematických míst. Tato skutečnost se projevila také v rámci dotazníkového šetření, ve kterém řada respondentů projevila určitou míru nespokojenosti se stávající situací. Problémem je skutečnost, že nový zaměstnanci nejsou při svém nástupu do zaměstnání dostatečně informováni o situaci ve společnosti. Nemají tak potřebné informace o vizi Realitní kanceláře XY, její strategii, firemní kultuře, organizační struktuře atd. Pokud nový zaměstnanec tyto informace při nástupu do práce nedostane, může pro něho být problematické přijmout podnikovou kulturu a zapadnout do kolektivu. Výhodou tištěného materiálu je také fakt, že se k němu mohou zaměstnanci vracet a prostudovat si potřebnou oblast znovu. Dalším nedostatkem, na který zaměstnanci Realitní kanceláře XY v rámci šetření upozorňovali, byl nedostatek času na seznámení se s činností realitní kanceláře. Vlastní adaptační proces podle jejich slov trval 3 až 4 měsíce. Problémem je také skutečnost, že u většiny dotazovaných nebyl

v rámci procesu adaptace sestaven harmonogram doby adaptace. V důsledku kombinace absence seznámení se se základními informacemi o realitní kanceláři a nedostatku času na adaptaci, řada dotazovaných uváděla, že se zatím nebyli schopni seznámit s chodem společnosti. Tato skutečnost není pro realitní kancelář dobrou vizitkou vzhledem k tomu, že pouze 13 % respondentů pracuje v Realitní kanceláři XY méně než 1 rok. Problémem je také skutečnost, že na konci procesu adaptace nedochází ke zjišťování zpětné vazby a k hodnocení kvalitu celého procesu.

5 Výsledky a diskuse

V rámci této kapitoly se zaměřím na návrh změn v procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Základem pro vypracování návrhů byla provedená analýza. Při formulaci návrhů byla respektována obchodní strategie podniku a strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. Návrhy byly zpracovány na základě obecných principů, které jsou ve firmě respektovány. Mimo to bylo vycházeno ze stávajícího nastavení procesů, které jsou poměrně kvalitní. Obecně však bylo možné vysledovat následující nedostatky:

- absence interních směrnic nebo metodiky, která by proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců upravovaly;
- zcela nedostatečná úprava procesu adaptace nových zaměstnanců, včetně absence potřebných materiálů, nedostatečné délky adaptace atd.

S ohledem na tato zjištění byly formulovány návrhy na zlepšení stávajícího nastavení procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Důraz při tom je kladen na následující oblasti:

- zasazení procesu vyhledávání zaměstnanců do kontextu dalších personálních prací;
- vypracování metodiky upravující proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců;
- úprava procesu adaptace nových zaměstnanců.

V prvním kroku by mělo dojít k zapracování procesu vyhledávání nových zaměstnanců do kontextu personálních prací. Tento proces by měl primárně navazovat na

personální plánování. V praxi by měly zahájení vlastního náboru zaměstnanců předcházet následující kroky:

- identifikace konkrétních potřeb podniku;
- detailní popis pracovního místa, pro které je hledán nový zaměstnanec;
- výběr metod, které budou v rámci tohoto procesu použity;
- specifikace informací, které je nutné od uchazečů o zaměstnání získat;
- volba formy, kterou bude dané pracovní místo inzerováno.

Až poté by mělo dojít ke zveřejnění nabídky zaměstnání. Důraz by měl být kladen zejména na to, aby podnik znal své potřeby v oblasti lidských zdrojů a uměl efektivně reagovat na případné změny uvnitř firmy. Jednotlivé kroky vlastního procesu vyhledávání a výběru nových zaměstnanců by měly zajišťovat, že budou reflektovány konkrétní potřeby podniku, což je pro tuto oblast zcela zásadní. Před vlastním výběrem zaměstnance by totiž měla firma vědět, koho vlastně hledá. To zahrnuje jasné vymezení pracovní pozice a požadavků na uchazeče. Tohoto procesu by se měli účastnit také vedoucí pracovníci, kteří nejlépe vědí, jakou osobu do svého týmu potřebují.

Druhým doporučením je, aby podnik přijal metodiku, která by upravovala proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Vlastní metodiky by měly vycházet z vize Realitní kanceláře XY, obchodní strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Dále by měl jejich obsah korespondovat s firemními hodnotami a s podnikovou kulturou. Metodiky by měly obsahovat zejména popis jednotlivých aktivit realizovaných v rámci procesu, jednotlivé metody, harmonogram činnosti a vymezení toho, kdo je za jakou činnost odpovědný. Za přípravu metodik by měla být odpovědná personální manažerka, která zná současnou praxi v Realitní kanceláři XY. Spolupracovat by měla s vedoucími pracovníky. Při přípravě vlastního obsahu metodik by měla vycházet ze stávající praxe. Vlastní příprava metodik otvírá personální manažerce prostor na to, aby se na současnou praxi podívala s nadhledem, zamyslela se nad tím, zda je současný stav efektivní, a v případě potřeby zavedla opatření vedoucí k zefektivnění stávající situace. Mimo to by měla při přípravě metodik reflektovat moderní trendy v oblasti vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Vlastní příprava metodiky by měla být rozdělena do tří hlavních částí. V první fázi by mělo dojít k popisu a analýze stávající situace v podniku. Personální manažerka by

v této fázi práce měla spolupracovat s vedoucími pracovníky s cílem zjistit jejich potřeby. Vhodné také je zjistit názor zaměstnanců, kteří těmito procesy prošli, aby bylo možné v případě nutnosti udělat změny. V druhé fázi by měla personální manažerka připravit na základě takto nashromážděných informací první návrh metodik. Ty by měly být představeny vedení podniku, které by se k nim mělo vyjádřit. V poslední fázi přípravy by mělo dojít k zapracování návrhů a vytvoření finální verze metodiky. Metodiky by měly být poté zveřejněny v rámci podniku, aby se s nimi mohli zaměstnanci seznámit.

Poslední a podle mého nejdůležitější změnou, ke které by v souvislosti se zefektivněním sledovaných procesů mělo dojít je úprava procesu adaptace nových zaměstnanců, který není dle mého názoru v současné době dostačující. Tato oblast do velké míry souvisí s předcházejícím návrhem, protože základem pro změnu by se v tomto případě měla stát nově přijatá metodika upravující proces adaptace. Vzhledem k tomu, že v současné době není proces adaptace dostatečně upraven, měla by být tato metodika vypracována od úplného základu. Při formulaci vlastního procesu by mělo být vycházeno zejména z cíle procesu adaptace, kterým je pomoci novému pracovníkovi stát se efektivním členem pracovního týmu. Vlastní proces adaptace by měl být do značné míry dán charakterem pozice, na kterou nový zaměstnanec nastupuje.

Základem procesu adaptace by se měl stát „harmonogram procesu adaptace“. Vlastní proces adaptace by měl zahrnovat následující tři základní oblasti:

- seznámení nového zaměstnance s podnikem;
- seznámení nového zaměstnance s oddělením, na kterém bude působit;
- seznámení nového zaměstnance s pracovním místem.

Do jeho realizace by se měla zapojit zejména personální manažerka a přímý nadřízený daného pracovníka. V kompetenci personální manažerky by mělo být předání základních informací o podniku, zajištění základních školení a zajištění administrativních kroků souvisejících s nástupem nového pracovníka. Přímý nadřízený by měl uvést nového zaměstnance na pracoviště, seznámit ho s náplní práce a s pracovním týmem. Důležité také je, aby ho informoval o tom, jak je dané oddělení řízeno. Vedoucí pracovníci by měli za tímto účelem projít speciálním školením, aby věděli, jak se v rámci adaptačního procesu k novým pracovníkům chovat a na co se zaměřit.

Vlastní adaptační proces by měl být zahájen neprodleně po nástupu nového pracovníka. Prvním krokem by mělo být sestavení harmonogramu procesu adaptace, jehož obsah by měl být formulován a ohledem na znalosti a zkušenosti zaměstnance. V harmonogramu by měly být uvedeny znalosti a dovednosti, které by si měl nový pracovník osvojit. Dále by zde měl být popis jednotlivých aktivit, jejich časový plán a odpovědné osoby. Harmonogram by měl být předán novému zaměstnanci, aby věděl, jak bude v průběhu adaptace postupováno. Mimo to by měl být uložen v personální složce zaměstnance, kterou vede personální oddělení.

Adaptační proces by měl trvat přibližně 6 měsíců a měl by se skládat ze tří fází – přijímání, orientace a adaptace. Každá z těchto fází má svůj konkrétní cíl a zahrnuje aktivity, které k němu vedou. Níže budou jednotlivé fáze krátce charakterizovány:

- **Přijímací fáze:** cílem této fáze je zajistit administrativu, která je s nástupem nového zaměstnance spojena. Dochází k podpisu pracovní smlouvy a zaměstnanec je seznámen se svými právy a povinnostmi. Za jednotlivé aktivity je odpovědný personální manažer.
- **Orientační fáze:** cílem této fáze je seznámit nového pracovníka s podnikem a jeho pracovní pozicí. Personální manažerka seznámí zaměstnance s podnikem a předá mu písemné poklady, ve kterých jsou základní informace o podniku. Následuje den intenzivní orientace, kdy se zaměstnanci věnuje jeho přímý nadřízený. Ten ho seznámí s oddělením, pracovním týmem a jeho pracovištěm.
- **Fáze adaptace:** cílem této fáze je zapracování zaměstnance. Tato fáze by měla trvat 6 měsíců. Nejintenzivněji by mělo být s novým zaměstnancem pracováno na jejím začátku. První měsíc by měl zaměstnanec absolvovat všechna povinná školení, což by měla zajistit personální manažerka. Přímý nadřízený by měl zaměstnance seznámit s podnikem, který ho bude procesem adaptace doprovázet. Mělo by se jednat o zkušeného zaměstnance podniku na obdobné pozici. Jeho úkolem je seznámit zaměstnance s jeho prací, dohlížet na jeho práci a postupně mu předávat všechny kompetence. Mimo to informuje nadřízeného o tom, jak proces adaptace probíhá. Nadřízený by se měl pravidelně s novým zaměstnancem scházet, aby zjistil, jak proces probíhá. Zpočátku by měly být schůzky intenzivnější. Na konci třetího měsíce by mělo dojít ke zhodnocení procesu adaptace a toho, zda se zaměstnanec zapracoval. Jedná se o konec zkušební doby, kdy se rozhodne o tom,

zda zaměstnanec v podniku zůstane. V následujících třech měsících by měl mít zaměstnanec možnost obrátit se na spolupracovníka, který ho při adaptaci doprovázel, a požádat ho o pomoc.

Adaptace je ukončena na konci 6 měsíce, kdy by také měla proběhnout poslední schůzka s nadřazeným zaměřená na zhodnocení procesu adaptace. Ten by měl být vyhodnocován průběžně, aby bylo možné flexibilně reagovat podněty ze strany zaměstnance a zaučujícího. Na finální schůzce by mělo dojít k vyhodnocení kvality adaptačního procesu.

6 Závěr

Předložená práce se věnovala problematice vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců. Jejím cílem bylo na základě analýzy interních dokumentů a informací nashromážděných v průběhu dotazníkového šetření formulovat návrhy na zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve sledované realitní kanceláři. Za tímto účelem byly prostudovány interní dokumenty podniku a realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sledované Realitní kanceláře XY a také zaměstnanců jiných realitních kanceláří. Takto nashromážděné informace byly analyzovány a s ohledem na výsledky analýzy byla formulována doporučení na zefektivnění současného systému.

Za proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců je ve sledovaném podniku odpovědná personální manažerka firmy, která v tomto ohledu spolupracuje s vedoucími pracovníky. Jednotlivé procesy nejsou upraveny vnitropodnikovou směrnicí nebo metodikou. Při vyhledávání pracovníků podnik využívá zejména inzerci na specializovaných pracovních portálech a na svém webu a sociálních sítích. Výběrové řízení probíhá v rámci 3 kol, která zahrnují studium životopisu uchazečů, pohovor s personální manažerkou a pohovor s vedoucím pracovníkem. Důraz je při výběru vhodného uchazeče kladen zejména na jeho zkušenosti a znalost anglického jazyka. Proces adaptace nových zaměstnanců není ve firmě dostatečně upraven, na což upozornili také účastníci dotazníkového šetření. Nedostatkem byla zejména absence tištěných materiálů pro nové zaměstnance, krátká doba na adaptaci a absence konečného zhodnocení úspěšnosti adaptace.

S ohledem na analýzu stávajícího stavu bylo podniku doporučeno, aby byl proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců zasazen do kontextu dalších personálních prací. Měl by navazovat na personální plánování. Dále bylo doporučeno, aby byly vypracovány metodiky upravující jednotlivé procesy. Důraz byl kladen zejména na úpravu procesu adaptace, který je v současné době nedostatečný. Adaptace by měla trvat 6 měsíců a zahrnovat přijímací fázi, orientační fázi a fázi adaptace. Do procesu by se měla zapojit personální manažerka, přímý nadřízený a pracovník na obdobné pozici, který by nového zaměstnance zaučoval. Nový zaměstnanec by měl obdržet písemné materiály, které by měly zahrnovat základní informace o realitní kanceláři. V průběhu adaptace by ho měl doprovázet jeden ze zaměstnanců, který by mu měl být v podstatě mentorem. Průběžně by

se měla konat setkání s přímým nadřízeným, na kterých by měl být hodnocen průběh procesu adaptace. Na konci vlastního procesu adaptace by měla proběhnout finální schůzka, na které by mělo dojít k poslednímu hodnocení kvality procesu adaptace. Cílem souboru těchto opáření je usnadnit novému pracovníkovi vstup na danou pracovní pozici a pomoci mu co nejrychleji zapadnout do pracovního týmu.

7 Seznam použitých zdrojů

- AMBROSOVÁ, H. a kol. (2011) *Abeceda personalisty*. Jihlava: ANAG. ISBN 978-80-7263-646
- ANTOŠOVÁ, M. (2004) *Obsah adaptačního procesu*. In: *Moderní řízení*, č. 10, s. 71–72.
- ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN P., a ŠULEŘ, O. (2006) *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007) *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, F. a HOOK, C. (2005) *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- HENDL, J. (2016) *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9
- HRONÍK, F. (2010) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, R. (2010) *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. (2001) *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, Praha. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. (2004) *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X
- KOUBEK, J. (2007) *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Vydání 4., rozšířené a doplněné Praha: Management Press, s.r.o. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘÍŽEK, F.; NEUFUS, J. (2011) *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. (2000) *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s.r.o. ISBN 80-86022-65-X.
- MILKOVICH, G. a BOUDREAU, J. (1993) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-3.
- MONTAN, P. (2002) *Assessent centre*. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-7310-004-5.

- PROVAZNÍK, V. a kol. (2002) *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0470-6
- ŘEZANKOVÁ, H. (2012) *Analýza dat z dotazníkových šetření*, 3. vyd, Příbram: PBTisk. ISBN 978-80-7431-062-1
- STÝBLO, J. (1993) *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-85424-92-4.
- ŠIKÝŘ, M. (2014) *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80247-5212-9.
- ŠPALKOVÁ, D. (2004) *Personální management*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-2-8027-4999-8.
- ŠTIKAR, J. (2003) *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 978- 80-246-0448-0.
- TOTH, D. (2010) *Personální management*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-04-7.
- URBAN, J. (2017) *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-271-0227-3.
- ŽUFAN, J. (2012) *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-947-0.

8 Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance a OSVČ v Realitní kanceláři XY

Příloha 2 Dotazník pro jiné realitní kanceláře

Dobrý den,

Jmenuji se Denisa Krčálová a studuji 2. ročník magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník slouží pouze k získání informací pro mou diplomovou práci na téma Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku. Dotazník prosím vyplňte nejdéle 5.2.2021.

Předem děkuji za Váš čas

Dotazník

Prosím o zaškrtnutí vždy jen jedné z odpovědí a v případě zvolení varianty „jiná možnost“ doplňte Vaši odpověď. Pokud jste v realitní kanceláři již změnil pracovní pozici, prosím odpovězte na otázku v souvislosti s nástupem na Vaši první pozici u této realitní kanceláře.

1) Jak dlouho pracujete, resp. spolupracujete, s touto realitní kanceláří?

- a) <1 roky
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) >11 let

2) Je to Vaše první pracovní pozice v této realitní kanceláři?

- a) ano, první pozice
- b) ne, už jsem v této společnosti působila i na jiné pozici

3) V realitní kanceláři aktuálně působíte jako ...?

- a) zaměstnanec – pracovní smlouva
- b) zaměstnanec – DPP, DPČ
- c) OSVČ

4) Na jaké pozici aktuálně v realitní kanceláři působíte?

- a) makléř
- b) asistentka – administrativní podpora oddělení
- c) vedoucí oddělení

- d) recepční
- e) ředitel společnosti
- f) business developer
- g) marketingový specialista
- h) personalista
- ch) asistentka personalisty
- i) vedoucí finančního oddělení
- j) finanční asistentka
- k) analytik/analytička
- l) pracovník pověřen pro styk s bankou, úřady, pojišťovnami
- m) správce vozového parku

5) Jak jste se o volné pracovní pozici v realitní kanceláři dozvěděl/a?

- a) odpověděl/a jsem na inzerát přes webový portál
- b) doporučení od jiného zaměstnance realitní kanceláře
- c) odpověděla jsem na inzerát na webové stránce/facebooku realitní kanceláře
- d) nevzpomínám si

6) Domníváte se, že to co bylo požadováno a nabízeno pro danou pozici v inzerátu nebo na pohovoru, odpovídalo skutečnosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevzpomínám si, co bylo požadováno a nabízeno pro danou pozici

7) Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?

- a) 1 kolo
- b) 2 kola
- c) 3 kola
- d) 4 nebo více kol
- e) nevzpomínám si

8) Domníváte se, že délka výběrového řízení byla adekvátní vzhledem k nabízené pracovní pozici?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

9) Jak jste se cítil/a na pohovoru v realitní kanceláři?

- a) příjemně
- b) nervózně
- c) nepříjemně
- d) měl/a jsem pocit nátlaku
- e) nevzpomínám si
- f) jiná možnost

10) Kdo Vás na Vaší aktuální pracovní pozici zaučoval?

- a) nadřízený
- b) zaměstnanec, na jehož pozici jsem nastoupil
- c) zaměstnanec, který je na obdobné pozici
- d) jiná možnost

11) Jak dlouho trval adaptační proces*, kterým jste si v realitní kanceláři prošel/a?

* Adaptační proces chápejte jako čas na zapracování se na nové pozici, poskytnutí podpory při zaučování a pomoc, abyste si vybudovali pozitivní vztah k podniku.

- a) méně než 1 měsíc
- b) 1 až 2 měsíce
- c) 3 až 4 měsíce
- d) 5 až 6 měsíců
- e) více než 6 měsíců

12) Obdržel/a jste nebo byl/a jste seznámen/a s časovým harmonogramem doby adaptace?

- a) ano
- b) ne

13) Přišla Vám doba adaptace dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

14) Domníváte se, že jste měl/a při zaškolování dostatečný čas na seznámení se s novými činnostmi a prostředím?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15) Jakým způsobem jste se seznámil/a s organizační strukturou realitní kanceláře?

- a) při nástupu jsem obdržel/a příručku s danými informacemi
- b) přímý nadřízený mě seznámil s organizační strukturou realitní kanceláře
- c) organizační strukturou realitní kanceláře jsem si vyhledal/a sám/sama
- d) organizační strukturou zatím zcela neznám

16) Jakým způsobem jste se seznámil/a s cíli a strategií realitní kanceláře?

- a) při nástupu jsem obdržel/a příručku s danými informacemi
- b) přímý nadřízený mě seznámil s cíli a strategií podniku
- c) cíle a strategii realitní kanceláře jsem si vyhledal/a sám/sama
- d) se strategiemi a cíli společnosti jsem se zatím neseznámil/a

17) Cítíte se být dostatečně informován/a o obchodních partnerech a konkurenci realitní kanceláře?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

18) Jakou formu předání informací o realitní kanceláři byste preferoval/a?

- a) tištěná příručka obdržena při nástupu
- b) informace obdržené přímo od nadřízeného
- c) mentoring (spolupráce a čerpání informací od zkušeného zaměstnance)
- d) jiná možnost

19) Domníváte se, že jste se do kolektivu v realitní kanceláři začlenil/a snadno a rychle?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20) Cítíte se být součástí fungujícího pracovního týmu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

21) Proběhlo hodnocení celého adaptačního procesu s někým z vedení realitní společnosti po skončení zaučování?

- a) ano
- b) ne

22) Domníváte se, že kdyby byl v realitní kanceláři nastaven lepší adaptační proces, zamezilo by to odchodu některých zaměstnanců v krátké době po nástupu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

23) Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

24) Věk

- a) méně než 25 let
- b) 25–40 let
- c) 41–60 let
- d) více než 61 let

Dobrý den,

Jmenuji se Denisa Krčálová a studuji 2. ročník magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník slouží pouze k získání informací pro mou diplomovou práci na téma Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku a je zcela anonymní. Dotazník prosím vyplňte nejdéle do 5.2.2021.

Předem děkuji za Váš čas

Dotazník

Pokud nebude uvedeno jinak zaškrtněte jen jednu z odpovědí a v případě zvolení varianty „jiná možnost“ doplňte Vaši odpověď.

1) Jak dlouho Vaše realitní kancelář působí na trhu?

- a) méně než 5 let
- b) 5-10 let
- c) 11-15 let
- d) více než 16 let

2) Jaké metody náboru nových zaměstnanců, resp. spolupracovníků, využíváte?

U této otázky můžete zvolit více odpovědí.

- a) podnikové vývěsky a doporučení od zaměstnanců
- b) inzerce v tisku a rozhlase
- c) inzerce na webových stránkách a sociálních sítích společnosti
- d) inzerce na webových stránkách pracovních portálů
- e) spolupráce s úřadem práce
- f) spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi
- g) využití zprostředkovatelské agentury
- h) veletrh pracovních příležitostí

ch) převedení stávajícího zaměstnance, resp. spolupracovníka, na jinou pozici

i) jiná možnost

3) Jakou metodu z předchozí otázky využíváte nejčastěji?

Prosím doplňte:

4) Jaké pracovní portály při hledání nových zaměstnanců, resp. spolupracovníků, využíváte?

U této otázky můžete zvolit více odpovědí.

a) Jobs.cz

b) prace.cz

c) profesia.cz

d) annonce.cz

e) pracezarohem.cz

f) volnapozice.cz

g) dobraprace.cz

h) na webových portálech volné pracovní pozice neinzerujeme

ch) jiná možnost

5) Je ve Vaší realitní kanceláři možnost kariérního růstu?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

6) Domníváte se, že se v posledních letech zvyšuje míra zastoupení vyhledávání uchazečů prostřednictvím sociálních sítí?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

7) Domníváte se, že opatření v souvislosti s pandemií COVID 19 změnila ve Vaší realitní kanceláři postup vyhledávání nových zaměstnanců?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

8) Působí na Vašich pracovních pozicích mimo zaměstnanců i OSVČ?

- a) Ano
- b) Ne

9) Máte ve Vaší realitní kanceláři zhotoven manuál či vnitřní předpis, podle kterého postupujete během výběrového řízení?

- a) Ano
- b) Ne

10) Jaké metody používáte během výběrového řízení?

U této otázky můžete zvolit více odpovědí.

- a) vyhodnocení údajů o vzdělání, praxi, dovednostech a schopnostech
- b) strukturovaný pohovor
- c) práce na zkoušku
- d) assesment center
- e) jiná možnost

11) Jaké dokumenty o uchazeči během výběrového řízení posuzujete?

U této otázky můžete zvolit více odpovědí.

- a) životopis
- b) motivační dopis
- c) reference či hodnocení od předchozích zaměstnavatelů
- d) výpis z trestního rejstříku

- e) doklady o kvalifikaci
- f) jiná možnost.....

12) Kolik kol má ve Vaší realitní kanceláři obvykle výběrové řízení?

- a) 1 kolo
- b) 2 kola
- c) 3 kola
- d) 4 a více kol

13) Liší se výběrové řízení podle toho, zda pozici budete obsazovat zaměstnancem nebo OSVČ?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

14) Liší se ve Vaší realitní kanceláři výběrové řízení pro administrativní pozici s výběrovým řízením pro vedoucího pracovníka?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15) Při výběrovém řízení dáváte u uchazečů přednost dosaženému vzdělání nebo pracovním zkušenostem?

- a) Dosaženému vzdělání
- b) Zkušenostem
- c) Obě varianty mají stejnou váhu

16) Má ve Vašem výběrovém řízení rozhodující váhu, pokud je uchazeč doporučen stávajícím zaměstnancem, resp. spolupracovníkem?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17) Domníváte se, že by ve Vaší realitní kanceláři měl být proces vyhledávání a výběru zaměstnanců zlepšen?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

18) Jak dlouho ve Vaší realitní kanceláři obvykle trvá adaptační proces?

- a) méně než 1 měsíc
- b) 1 až 2 měsíce
- c) 3 až 4 měsíce
- d) 5 až 6 měsíců
- e) více než 6 měsíců

19) Kdo obvykle zaučuje nového zaměstnance, resp. spolupracovníka, na nové pracovní pozici?

- a) nadřízený
- b) zaměstnanec, na jehož pozici nastupuje nový zaměstnanec
- c) zaměstnanec, který je na obdobné pozici
- d) jiná možnost

20) Jakým způsobem seznamujete nové zaměstnance, resp. spolupracovníky, s organizační strukturou, s cíli a strategiemi, obchodními partnery a konkurencí realitní kanceláře?

U této otázky můžete zvolit více odpovědí.

- a) tištěná příručka obdržena při nástupu do podniku
- b) informace obdržené přímo od nadřízeného
- c) mentoring (spolupráce a čerpání informací od zkušeného zaměstnance)

d) jiná možnost

21) Probíhá ve Vaší realitní kanceláři po skončení adaptačního procesu hodnocení průběhu celého adaptačního procesu?

a) ano

b) ne

22) Domníváte se, že dobrý adaptační proces může vést ke značnému omezení fluktuace zaměstnanců?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

23) Domníváte se, že by ve Vaší realitní kanceláři měl být proces adaptace zaměstnanců, resp. spolupracovníku, zlepšen?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne