

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Adaptace pracovníků ve zvolené organizaci
a související procesy**

Bc. Aneta Teislerová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Aneta Teislerová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Adaptace pracovníků ve zvolené organizaci a související procesy

Název anglicky

Adaptation of Employees in a Selected Organization and Related Processes

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn, případně doporučení na zlepšení adaptačního procesu ve zvolené organizaci, který povede k lepší připravenosti zaměstnanců pro výkon práce na dané pracovní pozici a k jejich celkové spokojenosti na pracovišti. Dílčím cílem je rozbor procesů vyhledávání a výběru pracovníků, které úzce souvisejí s adaptací nových pracovníků.

Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Pro identifikaci stávajícího stavu je provedena analýza primárních dat sebraných pomocí kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů a kvantitativní metody dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků jsou navržena doporučení, případně změny v problémové oblasti.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

vyhledávání, výběr, adaptace, řízení, organizace, zaměstnanec, pracovník, plán

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 27.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své práce Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a ochotu při konzultacích mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala mým přátelům a rodině za nepřetržitou podporu, a také členům HR oddělení a celé organizaci XY za příležitost a ochotu spolupracovat.

Adaptace pracovníků ve zvolené organizaci a související procesy

Abstrakt

Diplomová práce s názvem „Adaptace pracovníků ve zvolené organizaci a související procesy“ je zaměřena na rozbor stávajícího adaptačního procesu v organizaci XY a návrh doporučení změn v problémové oblasti. Dále se zabývá i vyhledáváním a výběrem pracovníků v dané organizaci. Hlavním cílem je návrh změn, případně doporučení na zlepšení adaptačního procesu v organizaci, který povede k lepší připravenosti zaměstnanců pro výkon práce na dané pracovní pozici a k jejich celkové spokojenosti na pracovišti. Dílčím cílem je rozbor procesů vyhledávání a výběru pracovníků, které úzce souvisejí s adaptací nových pracovníků. První částí jsou teoretická východiska. Vysvětleny jsou pojmy řízení lidských zdrojů, personální činnost, vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků a pojmy i metody, které s těmito procesy souvisejí. V druhé, praktické části je představena organizace jako taková a je popsán proces vyhledávání a výběru pracovníků. Dále je proveden rozbor stávajícího adaptačního procesu pomocí kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů se dvěma zástupci HR oddělení a kvantitativní metody dotazníkového šetření s vybranými zaměstnanci. Tyto metody umožnily komplexní pohled na adaptační proces organizace. Na závěr jsou navržena doporučení pro usnadnění procesu adaptace pro HR oddělení a pro nově nastupující pracovníky.

Klíčová slova: vyhledávání, výběr, adaptace, řízení, organizace, zaměstnanec, pracovník, plán

Adaptation of Employees in a Chosen Organization and Related Processes

Abstract

The diploma thesis, called „Adaptation of Employees in a Chosen Organization and Related Processes”, focuses on the analysis of the current adaptation process in organization XY and draft recommendations for changes in the problematic area. It also deals with the search and selection of employees in the organization. The main purpose of the thesis is to suggest changes, possibly recommendations to improve the adaptation process within the organization, which will lead to better preparedness of employees to perform work in a given job and to their overall workplace satisfaction. The sub-objective is to analyze the processes of search and selection of employees, which is closely linked to the adaptation of new employees. The first part is the theoretical starting points. The concepts of management, human resources, search, selection and adaptation of employees with the methods involved in these processes are interpreted. In the second, practical part, the organization as such is presented and the process of search and selection of employees is described. Furthermore, an analysis of the existing adaptation process is carried out using the qualitative method of semi-structured interviews with two HR department representatives and the quantitative method of a questionnaire survey with selected employees. These methods allowed for a comprehensive view of the organization’s adaptation process. In conclusion, the suggested recommendations for the adaptation process facilitation for the HR department and new employees are presented.

Keywords: search, selection, adaptation, management, organization, employee, worker, plan

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Modely řízení lidských zdrojů	17
3.1.2 Personální činnost a její úloha v organizaci.....	18
3.2 Vyhledávání pracovníků	20
3.2.1 Vyhledávání pracovníků interními (vlastními) silami	21
3.2.2 Vyhledávání pracovníků externími silami	22
3.2.3 Metody vyhledávání pracovníků	23
3.3 Výběr pracovníků.....	26
3.4 Adaptace pracovníků.....	29
3.4.1 Formální a neformální adaptace	30
3.4.2 Oblasti adaptace	31
3.4.3 Adaptační proces.....	32
3.4.4 Buddy systém.....	33
3.4.5 Vzdělávání a zaškolení	34
3.4.6 Adaptační program	34
3.4.7 Adaptační plán	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika organizace XY	37
4.2 Organizační a řídicí struktura.....	39
4.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců.....	39
4.3.1 Obecná pravidla před zahájením procesu vyhledávání zaměstnanců	40
4.3.2 Přehled procesu vyhledávání a výběrového řízení	40
4.3.3 Proces samotný	43
4.4 Adaptace zaměstnanců v organizaci XY.....	47
4.4.1 Polostrukturované rozhovory	48
4.4.2 Charakteristika dotazovaných.....	48
4.4.3 Před nástupem.....	50
4.4.4 První pracovní den	51
4.4.5 Zaškolení.....	52
4.4.6 Po zkušební lhůtě	53

4.5	Dotazníkové šetření.....	54
4.5.1	Charakteristika respondentů.....	54
4.5.2	Adaptační proces.....	57
5	Výsledky a diskuze	67
5.1	Návrh na zlepšení adaptačního procesu	69
5.2	Adaptační plán.....	70
5.2.1	Cíle adaptačního plánu.....	71
5.2.2	Vyhodnocení adaptačního plánu	71
5.2.3	Adaptační plán – seznam kroků	72
6	Závěr.....	74
7	Seznam použitých zdrojů.....	76
8	Přílohy	79

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 2 Vyhledávání pracovníků vlastními silami	21
Obrázek 3 Fáze výběru pracovníka	27
Obrázek 4 Adaptační program	35
Obrázek 5 Proces výběru a vyhledávání pracovníků v organizaci XY	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody interního vyhledávání pracovníků	21
Tabulka 2 Výhody a nevýhody externího vyhledávání zaměstnanců	23
Tabulka 3 Přehled benefitů	51
Tabulka 4 Adaptační plán	72

Seznam grafů

Graf 1 Struktura respondentů	54
Graf 2 Věková struktura respondentů	55
Graf 3 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru	55
Graf 4 Selektování respondentů	56
Graf 5 Informovanost před nástupem	57
Graf 6 První pracovní den	58
Graf 7 Adaptační plán	58
Graf 8 Školení	59
Graf 9 Informace v průběhu adaptace	60
Graf 10 Přetěžování během adaptace	61
Graf 11 Přidělení Buddyho	62
Graf 12 Přínosnost spolupráce s Buddym	62
Graf 13 Sociální adaptace	63
Graf 14 Pracovní adaptace	64
Graf 15 Zpětná vazba	64
Graf 16 Spokojenost s celkovým průběhem adaptace	65
Graf 17 Pocit být součástí organizace	66

Seznam příloh

Příloha A Osobní dotazník	79
Příloha B Hodnotící dotazník	81
Příloha C Polostrukturované rozhovory	84
Příloha D Struktura dotazníku	89

Seznam použitých zkratk

AC – Assessment centrum

HR – human resources – lidské zdroje

1 Úvod

Lidé jsou nositelé lidského kapitálu. Ten zahrnuje jejich schopnosti, dovednosti, vědomosti, zkušenosti, a právě díky tomu jsou schopni vytvářet produkty, služby, být výkonní a zajišťovat organizaci jistou konkurenceschopnost a produktivitu. Právě to je důvod, proč jsou lidé nepostradatelným a nenahraditelným zdrojem pro každou organizaci. Pro lidi samotné je mimo jiné důležitý pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem, který je jedním z kamenů Maslowovy pyramidy.

Tématem této diplomové práce jsou procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Vybrat vhodného, zodpovědného a loajálního zaměstnance, který bude pro organizaci přínosným, je snahou a cílem každé organizace. Proto je důležité mít kvalitně propracovaný proces vyhledávání, výběru a nadcházející adaptace. Je třeba si uvědomit, že tyto procesy nejsou jednostranné. Stejně tak, jako si nadřízený vybírá vhodné adepty pro dané pracovní místo, tak i potenciální zaměstnanec si volí organizaci, pro kterou chce pracovat a pracovní místo, které je pro něj zajímavé. Právě to, jak mají organizace zvládnuté tyto procesy, může ovlivňovat konkurenci, úsporu nákladů, času, a také může eliminovat chyby spojené s tímto procesem. Zároveň může důkladná příprava na výběr zaměstnanců snížit pravděpodobnost přijetí nevhodného kandidáta. Mnoho organizací má na tuto práci HR specialisty (specialisty na lidské zdroje), kteří se zabývají danými procesy několikrát měsíčně a jsou v tom zblhli, v menších organizacích tyto úlohy často plní i sami řídicí pracovníci.

Proces adaptace souvisí s pochopením činností, které bude zaměstnanec v dané pracovní pozici vykonávat, zaškolením a se sociální adaptací. Zaměstnanec se musí seznámit s náplní své práce, zařízeními, zajištěnými postupy, procesy a předpisy, kterými se organizace řídí, a respektovat je. Zároveň poznává i své kolegy, se kterými bude úzce spolupracovat a trávit pracovní dny. Je důležité mít představu i o firemní strategii a hodnotách, jelikož to formuluje jeho konkrétní práci a je také důležité, aby znal hodnoty dané organizace. Adaptace je dále klíčová k tomu, aby zaměstnanec v organizaci setrval, proto je třeba se novému zaměstnanci věnovat, jinak může odejít už ve zkušební době. Ne vždy funguje postup ve stylu „hodit do vody a nechat je plavat“.

Pro tuto diplomovou práci byla zvolena mezinárodní korporátní organizace zaměřující se na velkoobchod s palivy. Po domluvě s organizací je pro zachování anonymity společnost v práci označována jako „XY“.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn, případně doporučení na zlepšení adaptačního procesu ve zvolené organizaci, který povede k lepší připravenosti zaměstnanců pro výkon práce na dané pracovní pozici, a k jejich celkové spokojenosti na pracovišti.

Dílčím cílem je rozbor procesů vyhledávání a výběru pracovníků, které úzce souvisejí s adaptací nových pracovníků.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První částí jsou teoretická východiska, kde jsou shrnuty a porovnány výroky jednotlivých autorů. Vysvětleny jsou pojmy: řízení lidských zdrojů, personální činnost, proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Dále jsou uvedeny metody a kritéria vyhledávání, výběru a adaptace, ale také různé oblasti adaptace a vysvětlení pojmů, které se dále objevují v praktické části této práce. Informace pro teoretickou část diplomové práce byly získány studiem odborných publikací a doporučené literatury, včetně cizojazyčných zdrojů a tvoří zároveň teoretický základ pro praktickou část práce.

Praktická část je zaměřena na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců v konkrétní organizaci. Vzhledem k tomu, že musí být práce uveřejněny na webu, a jedná se o známou, mezinárodní organizaci, nepřála si být jmenována, a tudíž její název zůstává v anonymitě. K označení této organizace je využito alternativního názvu XY. V úvodu je uvedena charakteristika organizace, představen předmět činnosti a popsána organizační a řídicí struktura. Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců byl analyzován na základě interní směrnice, která byla v anglickém jazyce a obsahovala i několik příloh. Směrnice byla nejprve přeložena autorkou práce, následně byla data zanalyzována a jsou zmíněna ve 4. kapitole. Cílem analýzy dokumentů je poznání materiálně zaznamenané podoby procesu výběru a vyhledávání zaměstnanců v organizaci XY. Analýza bude první použitou metodou v rámci této práce.

Analýza dokumentů je analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu. Záznamem mohou být jak psané dokumenty, tak jakékoliv materiální stopy lidského jednání. (Disman 2002).

S ohledem na téma práce byly analyzovány veškeré dokumenty, které byly organizací poskytnuty a souvisejí s vyhledáváním, výběrem a adaptací pracovníků. Jedná se o: organizační směrnice, organizační strukturu, souhlas se zpracováním osobních údajů během náborového řízení, šablonu e-mailu s dopisem nabídky, osobní dotazník (příloha A) a hodnotící dotazník (příloha B). Jelikož si organizace nepřála být jmenována, nejsou všechny dokumenty v práci publikovány.

Vzhledem k aktuální době, kdy je stát zasažen pandemií koronaviru, byla adaptace zaměstnanců popsána dvěma zástupci HR oddělení, kteří vykonávají řídicí pozice, telefonicky HR manažerkou a pomocí platformy Microsoft Teams HR supervisorkou a Digital partnerkou organizace XY. Byly provedeny polostrukturované rozhovory, a poté zpracovány v praktické části. Polostrukturovaný rozhovor je použit jako druhá metoda po analýze dokumentů.

Tato metoda se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací. Otázky je možné klást v různém pořadí, mohou být předem připraveny, ale zároveň je lze v průběhu rozhovoru upravovat (Hendl 2006). U rozhovoru této formy je výhodou především možnost klást další otázky.

Celkem bylo připraveno 11 otázek, které mohou být v průběhu doplněny. První rozhovor proběhl s HR manažerkou 8. září 2020 a trval zhruba 50 minut. Manažerka zodpovídala 11 předem připravených otázek, které byly doplněny dle potřeby během rozhovoru. Rozhovor s HR supervisorkou proběhl po vypracování dotazníku 22. prosince 2020, trval také zhruba 50 minut. HR supervisorka odpovídala celkem na 12 předem připravených otázek. Otázky byly zaměřeny na adaptaci zaměstnanců, především na to, co je potřeba splnit před nástupem do práce, jak probíhá první den pracovníků na nové pozici, sociální a pracovní adaptace, a také jaká školení zaměstnanci potřebují. HR supervisorka poskytla i zpětnou vazbu na odpovědi respondentů, které se týkaly adaptačního plánu, popsala systém Taleo a doplnila informace o skartaci dokumentů a dodržování GDPR.

Dotazníkové šetření je třetí použitou metodou v této diplomové práci. Sběr dat byl proveden pomocí elektronického dotazníkového šetření přes google.com v průběhu prosince 2020. Zúčastnilo se ho 72 % zaměstnanců ze všech oddělení. Pro šetření bylo HR

supervisorkou pečlivě vybráno 100 zaměstnanců, kteří do organizace nastoupili v posledních 5 letech, tedy od roku 2015. Dotazník byl zaměstnancům zaslán v rámci interní korespondence. Byla tak zachována anonymita respondentů. Dotazník byl rozdělen do 5 sekcí, aby byl srozumitelný pro všechny respondenty a odkazoval je na správné otázky, neboli aby se jim nezobrazovaly otázky, které jsou pro ně irelevantní. Dotazník celkem obsahoval 20 otázek, z nichž bylo 17 uzavřených a 3 otevřené. Z uzavřených otázek byly 2 dichotomické (z nich 1 filtrační) a 15 polytomických (z nich 14 výběrových a 1 hodnotící). Filtrační otázka selektovala pracovníky, kteří neměli při nástupu na pracovní místo připravený rozvinutější adaptační program, jelikož by jejich odpovědi neměly vypovídající hodnotu. V praxi se totiž může stát, že někteří zaměstnanci nastoupí do práce a adaptují se na dané pracovní místo sami, stejně tak je to i v organizaci XY. Po konzultaci dotazníku s HR supervisorkou nebyly polo-uzavřené otázky zvoleny, jelikož respondenti ze zvolené organizace neradi vypisují slovní odpovědi. Vzhledem k tomuto faktu byly otevřené otázky dobrovolné. Dotazníky byly následně vyhodnoceny a doplněny slovním komentářem v návaznosti na grafy. Všechna procenta byla zaokrouhlena na jedno desetinné místo. Po vyhodnocení byly dotazníky zlikvidovány. Díky kombinaci polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření byl získán komplexní pohled na adaptační proces organizace. V poslední fázi práce byl navržen adaptační plán do tabulky č. 4. Adaptační plán by měl být individuální, měl by mít písemnou formu a neměl by nového zaměstnance příliš zahltit informacemi. Zároveň by měl být přizpůsoben na míru pracovnímu místu i osobnosti nového pracovníka a obsahovat časový harmonogram.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení pochází z latinského slova „manus“, které znamená ruka. Řízení je vyjadřováno také slovem management (Tureckiová, 2004).

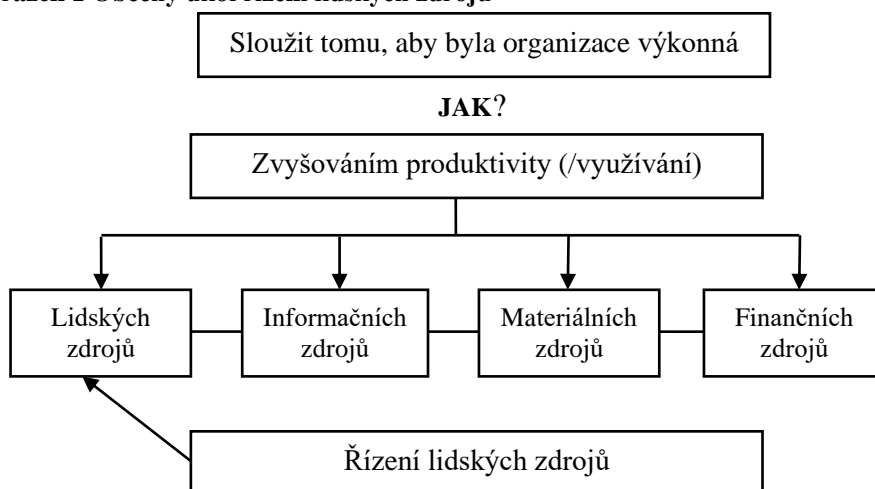
Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k tomu nejdůležitějšímu, co organizace mají. Jako to nejcennější vnímá lidské zdroje, které v organizaci pracují a zároveň přispívají k dosažení cílů organizace jak individuálně, tak kolektivně.

Podle Koubka (2010) řízení lidských zdrojů znázorňuje nejnovější koncepci personální práce. Ta se začala formovat ve vyspělém zahraničí již během 50. a 60. let a stává se základem řízení organizace, její nejhlavnější složkou a také nejpodstatnější úlohou všech řídicích pracovníků.

Porvazník (2003) popisuje řízení jako soustavu poznatků, které vycházejí z funkcí řízení. Jedná se hlavně o informační aktivity. Subjekt řízení působí na objekt řízení v procesu komunikace. Výsledkem tohoto vlivu je poté závislost na kompetenci (odborné znalosti), praktické dovednosti či sociální zralost subjektů a objektů řízení. Předmět je ovlivňován prosperitou organizace, osobností majitele, zaměstnancem nebo řídicím pracovníkem.

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů dle Koubka (2009) je starost o výkonnost organizace a o její zlepšování. Růst výkonnosti je podmíněn tím, jak organizace nakládá se zdroji – je třeba s nimi nakládat výhodně. Obecný úkol je vyobrazen na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2010)

Armstrong (2019), Kociánová (2010) a Koubek (2009) se shodují v tom, že mezi hlavní činnosti lze řadit: tvorbu a rozbor pracovních pozic, plánování v personálním řízení, získávání, výběr, přijímání a rozmisťování zaměstnanců. Poté také organizování výkonnosti zaměstnanců, vzdělávání, hodnocení, odměňování a péče o zaměstnance (příkladem může být: zdravotní péče související s bezpečností a ochranou zdraví při práci v pracovním prostředí). Dále vytváření vztahů na pracovišti, uvolňování zaměstnanců, ale také zaznamenávání osobních údajů zaměstnanců v personálním informačním systému konkrétní organizace a dodržování předpisů, které jsou stanoveny zákoníkem práce.

3.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

Šikýř (2016) stanovil první modely řízení lidských zdrojů v polovině osmdesátých let 20. století, v době, kdy americký průmysl v porovnání s ostatními světovými ekonomikami, zaznamenal velký pokles produktivity práce a inovací.

Modely dle Armstronga (2015) vysvětlují fungování a principy řízení lidských zdrojů. Mezi nejzákladnější modely řadí:

- **Model shody** – ten závisí na principu souladu mezi strukturou a strategií podniku.
- **Harvardský model** – který poprvé vnímá řízení, jako úlohu liniových řídicích pracovníků. Pracovníci jsou bráni jako aktivum, nikoli jako variabilní náklad. Předpokladem tohoto modelu je komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům.
- **Kontextový model** – ten se na rozdíl od jiných modelů soustřeďuje na působení interních vlivů. Příkladem jsou sociální, institucionální či politické vlivy.
- **5-P model** – který funguje na základě pěti složek, jak je patrné z jeho názvu. Jeho složky jsou: **P**ojetí (postoj k lidským zdrojům), **P**olitika (podpora strategických cílů), **P**rogramy (usměrňování změn), **P**raxe (zajištění zaměstnanců, jejich rozvoje, odměn a řízení výkonu) a **P**rocesy (metody realizace strategických plánů) lidských zdrojů.
- **Evropský model** – který se oproti ostatním modelům zaměřuje na vliv právního prostředí.
- **„Tvrdý“ a „měkký“ model** – popsán níže.

Tureckiová (2004) dělí modely z hlediska koncepce na „**tvrdý**“, který se řídí ekonomickou stránkou a dle té hodnotí lidé v organizaci. Ty vnímá jako zdroj určený ke

spotřebě. Druhým modelem je „měkký“ model. Ten bere v potaz psychologicko-sociální stránku a vnímá člověka jako zdroj nápadů, vědomostí a inteligence.

Dělení řízení lidských zdrojů dle Porvazníka (2003) do tří skupin dle vztahů na pracovišti je následující:

- **Autoritativní styl** – zde stojí v popředí příkazy. Komunikace je velmi omezená a jednostranná. Řídící pracovník pouze zadává úkoly svým podřízeným. Nese za úkoly však veškerou odpovědnost a řídí sám všechny záležitosti.
- **Demokratický styl** – který funguje na principu formální i neformální komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Pravomoci jsou rozdělovány řídicím pracovníkem mezi jeho podřízené.
- **Liberální styl** – má nízkou autoritu, ale vysokou prestiž. Podřízení nejsou závislí, ale nadřízený je reprezentuje. Podřízení si zároveň sami určují cíle a volí prostředky, pomocí kterých dosáhnou jejich splnění.

3.1.2 Personální činnost a její úloha v organizaci

Dle Dvořákové a kol. (2012) provádí personální činnosti personální útvar s cílem realizace organizačních cílů v oblasti řízení a vedení pracovníků. Jedná se o administrativně-správní aktivity, které vyplývají z pracovně-právní legislativy, koncepční, metodické a analytické činnosti. S nimi je provázané poradenství řídicím pracovníkům a zaměstnancům.

Foot a Hook (2002) uvádějí, že pokud je personální činnosti věnováno dostatek pozornosti, přispívá to k dosažení cílů organizace, překonávání překážek a loajalita, adaptabilita a pracovní výkonnost zaměstnanců je vyšší.

Armstrong (2015) a Koubek (2009) se shodují na tom, že povinností personalisty je seznámit nově zaměstnané pracovníky s pravidly a chodem organizace. Jedná se o několik klíčových bodů, se kterými by měl být nový pracovník obeznámen ještě před nástupem do práce. První fáze obsahuje úkoly pro HR oddělení. To má na starost nové zaměstnance seznámit s tím:

- kde si může odložit své osobní věci, případně se převléknout;
- kde se nachází sociální zařízení;
- kde se může občerstvit;
- seznámit zaměstnance s jeho nadřízeným.

Zde končí práce personalistů a přicházejí administrativní činnosti a kontrolování, zda má nový pracovník po dobu adaptace k dispozici někoho, na koho se může obrátit. Poté již začínají povinnosti nadřízeného vůči svému novému pracovníkovi.

Koubek (2009) dále dělí personální činnost do několika kroků:

1. **Vytvoření a analýza pracovního místa** – definice a propojení pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti, vytváření popisu pracovního místa, jeho specializace a také aktualizování dokumentů.
2. **Personální plánování** – plán, kolik je třeba zaměstnanců v organizaci a personálního rozvoje zaměstnanců.
3. **Vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – zveřejnění volných pracovních pozic, nachystání dokumentů od uchazečů, sběr materiálů, předvýběr uchazečů, organizování jejich výběru, projednání podmínek zaměstnání s vybranými uchazeči a podobně.
4. **Hodnocení zaměstnanců** – příprava na hodnocení, časový plán, stanovení metody hodnocení, vyhodnocení a archivování dokumentů.
5. **Rozmístění zaměstnanců a ukončení pracovního poměru** – přiřazení konkrétních pracovních míst, povyšování zaměstnanců, přeřazování na jiné pracovní místo a rotace, ukončení pracovního poměru.
6. **Odměňování** – zvolení nástrojů pracovní motivace.
7. **Vzdělávání pracovníků** – rozpoznání potřeby vzdělávání zaměstnanců, plánování školení, kurzů a jejich forem, vyhodnocení vzdělávání.
8. **Vztahy na pracovišti** – organizace jednání mezi řídicími pracovníky a odbory (zástupci zaměstnanců).
9. **Péče o zaměstnance** – koncept bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovním prostředí, věci spojené s pracovní dobou, odměňováním, se stravováním a podobně.
10. **Personální informační systém** – zajišťování, zpracování, analýza a archivace dokumentů týkající se pracovních pozic, zaměstnanců a jejich práce.

V poslední době bychom mohli zahrnout ještě další činnosti jako je například:

- **průzkum trhu práce** – získání potencionálních zdrojů zaměstnanců;
- **zdravotní péče** – pravidelná péče o zaměstnance a případné benefity, které jsou využitelné na volnočasové aktivity;

- **dodržování zákonů v personální činnosti** – zejména jde o zákoník práce, archivní zákon kde jsou stanoveny lhůty pro skartaci a uchovávání osobních dokumentů nových pracovníků (zákon č. 499/2004 Sb.), a další zákony týkající se zaměstnanců, a také celoevropsky platné obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), implementované do našeho právního řádu zákonem o zpracování osobních údajů (zákon č. 110/2019 Sb.).

3.2 Vyhledávání pracovníků

Bernardová (2015) definovala vyhledávání pracovníků jako činnost, při které je osloven potřebný počet uchazečů s požadovanou kvalifikací.

Proces vyhledávání (a výběru) pracovníků by měl dle Armstronga (2015) spočívat v získání počtu zaměstnanců v určité kvalitě, kteří jsou potřební pro naplnění podnikových potřeb lidských zdrojů, a to při minimálních nákladech.

Pro vyhledávání vhodného uchazeče je podstatné nejprve stanovit, jaké znalosti, schopnosti, vlastnosti a dovednosti požaduje daná pozice. Pokud v tom organizace nebude mít jasno, bude obtížné uchazeče najít. Je tedy vhodné vypracovat popis požadavků, které by měl budoucí pracovník splňovat. Tím se zvýší šance, že organizace získá pracovníka, který bude mít požadované schopnosti (Dale, 2007).

Dle Kociánové (2010) je pro vyhledávání nových pracovníků nejprve potřeba nashromáždit potřebné údaje o uchazečích, zejména o jejich způsobilosti k výkonu dané pozice. Tyto údaje jsou následně vyhodnoceny HR manažerem a na jejich základě jsou vybráni nejvhodnější kandidáti. Personální útvar je limitován dvěma faktory, a to náklady na zabezpečení pracovních sil a časovou omezeností, neboli do kdy je třeba uchazeče zaměstnat. Dále je podstatné definovat nároky na pracovníka. Důležité je vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a vyžadovaných schopností pracovníka. Dalším podstatným faktorem ovlivňujícím vyhledávání zaměstnanců je volba zdrojů, ze kterých bude organizace vybírat pracovníky, tj. zda z interních (z vlastních řad), či externích (mimo organizaci) zdrojů organizace. Poté je také třeba zvážit, jakým způsobem bude potencionální pracovník informován o zvolené pozici.

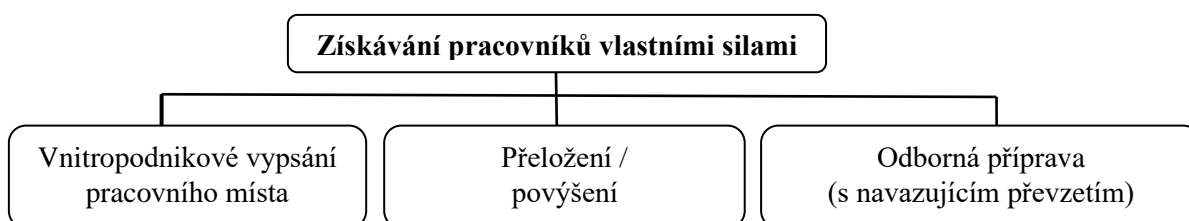
Dle Hroníka (2007) mezi výhody vyhledávání tímto způsobem (interními a externími silami) patří především znalost firemního prostředí a charakteru práce. Nevýhodou pak může být nedostatek „každodenních“ zkušeností s realizací celého procesu náboru a výběru, nebo absence určitého nadhledu.

3.2.1 Vyhledávání pracovníků interními (vlastními) silami

Pokud se organizace rozhodne obsazovat pracovní místa z vlastních řad, jde o výraz její personální politiky. Kariérní postup v rámci organizace je navíc pro zaměstnance motivací a organizace si tímto způsobem zajistí stabilizaci klíčových zaměstnanců. Náklady spojené s procesem vyhledávání jsou podstatně nižší, pracovní místo lze obsadit v krátkém časovém horizontu a snižují se i nároky na adaptaci (Kociánová, 2010).

Pro nábor z interních řad jsou využity inzerce na internetu, doporučení současného pracovníka, místní nástěnka a elektronická pošta (Šikýř, 2016).

Obrázek 2 Vyhledávání pracovníků vlastními silami



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013)

Ve větších organizacích zajišťují vyhledávání vlastními silami personální útvary. V menších organizacích se touto činností zabývají řídicí pracovníci. Tento způsob lze považovat za převažující, detaily se však můžou v různých organizacích odlišovat, jelikož jsou pro ně podstatné jiné metody nebo akcent, který využívají na základě podnikové tradice nebo vlastních zkušeností. (Hroník, 2007). Výhody a nevýhody interního vyhledávání pracovníků byly shrnuty do tabulky dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013).

Tabulka 1 Výhody a nevýhody interního vyhledávání pracovníků

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady - není třeba drahých inzerátů a nákladného procesu přijímání nových pracovníků; • zpravidla kratší doba zapracování - zaměstnanci podnik již znají; • nízké riziko špatného obsazení - pracovníci a jejich schopnosti jsou známy; • obsazení místa může být rychlejší - nepředchází mu žádné dlouhé přijímací řízení; • zaměstnanec může motivovat možnost kariérního růstu. 	<ul style="list-style-type: none"> • menší počet uchazečů; • strach zaměstnanců, že se o jejich přihlášce dozví nadřízený a bude to mít negativní dopad; • v případě odmítnutí to mohou zaměstnanci brát jako osobní prohru a přichází ztráta motivace; • nižší autorita - pokud se stane nadřízeným člověk, který byl dříve na nižší pozici, může to mít za následek nižší autoritu; • pokud jsou přijímáni pouze vnitropodnikoví zaměstnanci, v podniku to podporuje stereotyp, jelikož nepřicházejí pracovníci zvenku.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013)

3.2.2 Vyhledávání pracovníků externími silami

Pokud organizace rozhodne, že je potřeba obsadit volné pracovní místo z externích zdrojů, je třeba se na to řádně připravit, aby tento proces směřoval k úspěšnému vyhledávání a byl vybrán ten nejvhodnější kandidát. Musí být detailně popsáno, jakou pozici chce organizace obsadit, jaké předpoklady musí uchazeč splňovat, ale také je třeba mít jistou míru tolerance při nenaplnění určitých požadavků na uchazeče směrem k tomu, kdo bude za tento proces odpovědný. Kdyby tato přípravná fáze byla podceňena, mohou nastat komplikace, které v nejhorším případě povedou až k výběru nevhodného uchazeče či anulování výsledku celého výběrového řízení (Matějka a Vidlař, 2002).

V případě externího náboru uchazečů lze také využít internetové inzerce. Dále se využívají různá média, jako je inzerát v tisku, rozhlas či televizi. Velmi častá je i kooperace s personální agenturou či úřadem práce. Mimo to je možné i přímé oslovení potencionálního pracovníka (Šikýř, 2016).

V tomto případě lze spolupracovat s externími firmami působícími na trhu práce, jako jsou firmy typu recruitment a executive search.

Recruitment – oslovují co nejširší okruh potencionálních kandidátů a využívají dané metody, výběrový poměr by měl být spíše vyšší (nad 1:10). Vzhledem k metodám je vhodný spíše krátkodobý horizont. Důsledkem potom může být ztráta aktuálnosti databází. Občasně používají také databázi zájemců, kteří se k nim v minulosti přihlásili se zájmem o určitou pozici. V důsledku toho, že místo získá kvalifikovaný pracovník, bude to odpovídat jeho schopnostem a očekávání.

Executive search – jsou někdy nazývány jako lovci lebek. Zaměřují se na užší okruh zájemců a nepracují s uchazeči. Jejich cílem je oslovit vhodné kandidáty, kteří však současně práci nehledají (neuvažují o změně zaměstnání). Tyto firmy mají kvalitně zmapovaný trh práce pomocí skautů (odborné kapacity, odborní redaktori). Pozorují kariéru vybraných řídicích pracovníků v různých organizacích, a podobně. Tento proces standardně probíhá ještě před zadáním a firmy se zaměřují jen na určitý segment trhu, např. informační technologie. V okamžiku, kdy získají zakázku od organizace, jsou jim dodány všechny potřebné podklady o vhodném kandidátovi (pracovní náplň, firemní prostředí, osobní profil, apod.), začínají kandidáty kontaktovat individuálně. Hlavním cílem je, aby měl uchazeč zájem o změnu, což je na celém procesu nejtěžší (Hroník, 2007).

Výhody a nevýhody externího vyhledávání pracovníků byly shrnuty do tabulky dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody externího vyhledávání zaměstnanců

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • nové impulzy a kvalifikace externích zaměstnanců, což zamezuje podnikové slepotě; • vyšší počet uchazečů; • vyšší výkony - externí uchazeči se musejí osvědčit; • zachovaná stálost - v případě odmítnutí to nepůsobí negativně na podnikové klima. 	<ul style="list-style-type: none"> • delší doba zpracování - organizace je pro uchazeče cizí; • přijetí nesprávného uchazeče - v tomto případě je riziko vyšší, personalisté uchazeče ještě neznají; • nížší motivace zaměstnanců - mohou chybět šance kariérního růstu; • snižování know-how.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013)

3.2.3 Metody vyhledávání pracovníků

Metod pro vyhledávání pracovníků existuje hned několik. Ve většině případů organizace kombinují různé metody, jak oslovit a informovat uchazeče o volných pracovních místech. Zároveň se snaží zaujmout co nejvyšší možné množství uchazečů, aby na volnou pozici vybrali co nejvhodnějšího kandidáta.

Inzerce

Inzerci můžeme dělit na inzerci v tisku a internetovou.

Podle Armstronga (2015), Kociánové (2010) a Koubka (2009) má inzerát obsahovat následující informace:

- název, charakteristiku a popis pracovní pozice;
- místo výkonu práce;
- nároky na dané pracovní místo (vzdělání, praxe);
- název a adresu společnosti;
- pracovní podmínky, tj. mzda/plat, odměny a benefity, pracovní dobu, režim, apod.;
- způsob ucházení, neboli jak, kde a do kdy odpovědět na konkrétní inzerát.

Kociánová (2010) dále dodává, že inzerce musí být v souladu s legislativou vztahující se k pravidlům inzerování a má zahrnovat přiměřené podmínky na pracovní pozici.

Inzerce v tisku

Dle Matějky a Vidlaře (2002) je výhodou této inzerce velký počet potencionálně oslovených uchazečů. Nevýhodou je množství vynaložených finančních nákladů, nízké zaměření na cílovou skupinu uchazečů, krátká životnost inzerátů, opakování reklamy ve

stejném tisku může mít za důsledek negativní reklamu, jelikož pokud se objevuje příliš často, působí na veřejnost negativně a vypadá to, že je personální situace ve firmě nestabilní. Zároveň při inzerování manažerských pozic mohou být rivalové organizace ve výhodě.

Internetová inzerce

Internet je v dnešní době velmi využívaným prostředkem, na kterém lze oslovit velké množství uchazečů. Jedná se o rychlý a levnější způsob vyhledávání pracovníků (v porovnání s tiskovou inzercí). Mezi nejpoužívanější portály patří např. LinkedIn, a Jobs.cz.

Kociánová (2010) uvádí možnost on-line zasílání potřebných dokumentů uchazeče (životopis, potřebné dotazníky). Zároveň zmiňuje, že se jedná o rychlou komunikaci mezi uchazeči a organizací.

Dle Matějky a Vidlaře (2002) je hlavní výhodou internetové inzerce dostupnost na území státu, zároveň i za hranicemi. Přístup k inzerátu je rychlý a nepřetržitý. Náklady jsou nízké a orientace je zaměřená na uchazeče, kteří mají kladný vztah k technologiím. Zároveň v dnešní době neustále roste množství organizací, které inzerují volná pracovní místa na svých internetových stránkách či mají přímo vytvořenou speciální záložku s těmito místy.

Vývěsky

Ať už se jedná o vývěsky v organizaci nebo mimo ni, jedná se dle Koubka (2009) o poměrně nenáročnou a levnou metodu získávání pracovníků. Vývěsky jsou vyvěšeny na vybraném místě, aby byly viditelné pro všechny zaměstnance. Jedná se o místo, kterým všichni procházejí. Cílem je, aby se mohli všichni o místo hlásit, či o něm informovat své známé, nebo doporučit vhodného uchazeče. Organizace může také vývěsku umístit na místo, kde jí uvidí i veřejnost, která běžně na pracoviště nevstupuje. Tím může organizace získat větší množství uchazečů, zejména těch externích.

Personální agentury

Personální agentury zajišťují pro organizace vyhledávání potenciálních kandidátů. Často jsou vypláceny po nábore zaměstnance několika měsíčními odměnami pracovníka. Kandidát za tuto službu agentuře neplatí. Agentura práce „pronajímá“ zaměstnance, kteří zůstávají zaměstnanci agentury, a organizace je platí měsíčně po dobu využívání jejich služeb. Konečné rozhodnutí je na organizaci (Dale, 2007).

Armstrong a Taylor (2015) tuto metodu vnímají jako finančně náročnou, jelikož si agentury mohou za spolupráci s organizacemi účtovat odměnu ve výši 15 a více procent z výdělku, který bude získán první rok.

Doporučení

Koubek (2009) tuto metodu označuje za pasivní. Zaměstnanci jsou získáváni na základě doporučení současných zaměstnanců. Je ovšem potřeba zaměstnance informovat o volném pracovním místě a o povaze této pozice. Je možné nabídnout současným zaměstnancům finanční odměnu za doporučení či přivedení vhodného kandidáta.

Dvořáková a kol. (2012) tuto metodu popisují jako metodu, kdy uchazeči přicházejí na základě neformálních kontaktů. Tento kontakt již ví, jak to v organizaci chodí, jaká je kultura organizace, její hodnoty a zná očekávání nadřízených.

Přímé oslovení – Headhunting

Dle Matějky a Vidlaře (2002) je tato metoda využívána v případě, že organizace hledá uchazeče na vyšší nebo nejvyšší řídicí pozice. Zároveň je možné tuto metodu využít při obsazování profesně specializovaných pozic. Principem je přímý kontakt s osobami, které jsou na tuto pozici potencionálně vhodné. Tento proces „lovení mozků“ je velmi náročný, a tak bývá poměrně často přenechán personálním poradcům, kteří mají ve svém týmu schopné „headhuntery“. Další podstatnou úlohou je detailní popis požadavků kandidáta, popis činností, které by měl v budoucnu vykonávat a stanovení nabízených podmínek.

Samostatné přihlašování uchazečů

Pokud má dle Koubka (2009) organizace dobrou pověst, nabízí atraktivní nabídku práce, která je vysoce finančně ohodnocena, či se jedná o prestižní práci, nabízí zaměstnancům výhodnou personální a sociální politiku, uchazeči se organizaci hlásí sami. Přicházejí osobně, nebo kontaktují organizaci písemně se svou nabídkou. Hlavní výhodou této metody jsou ušetřené náklady, které by byly vynaloženy na inzerci.

Veletrhy pracovních příležitostí

Na veletrzích pracovních příležitostí se představuje velké množství známých organizací. Ty lákají své kandidáty poutavými možnostmi rozvoje jejich kariéry, vzdělání, nabídkami práce, nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými benefity. Mimo jiné je osloveno i velké množství budoucích absolventů škol. Dále jsou pomocí screeningového

rozhovoru rychle vytipování vhodní uchazeči, kteří jsou osloveni v další fázi výběrového řízení (Dvořáková a kol., 2012).

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Dle Armstronga a Taylora (2015) je možné celou řadu pracovních pozic obsadit absolventy škol a vzdělávacích institucí, které mohou být dokonce hlavním zdrojem pracovníků. Často se jedná o každoroční obsazování pracovních míst absolventy, kteří dostanou poutavé informační prospekty či jsou přímo osloveni na propagačních akcích. Tuto metodu výběru doplňují propracované metody a využívání AC.

Kociánová (2010) uvádí, že hlavní výhodou této metody je vyhledávání uchazečů, kteří mají profesní zaměření, což může být velmi přínosné. Pro tyto uchazeče jsou často pořádány i dny otevřených dveří.

Úřad práce

Dle Dvořákové a kol. (2012) úřady práce pozorují a hodnotí stav na trhu práce. Zpracovávají vývoj zaměstnanosti v obvodu, kde sídlí, akceptují opatření k ovlivnění nabídky a poptávky na trhu práce. Úřady práce občanům a zaměstnavatelům poskytují služby, které jsou propojené se zaměstnaností.

Úřady práce dle Kociánové (2010) slouží občanům, kteří hledají práci, ale i organizacím, které zaměstnance hledají. Výhodou je, že jde o bezplatnou službu. Za nevýhodu lze považovat, že uchazeči z úřadu práce bývají vhodní pro pozice s nižší kvalifikací.

3.3 Výběr pracovníků

Dle Kociánové (2010) následuje výběr pracovníků po předvýběru, jehož cílem je zjistit, zda jsou kandidáti způsobilí vykonávat dané pracovní místo. Uchazeče je pak možné řadit do tří kategorií: velmi způsobilý, dostatečně způsobilý a nezpůsobilý. V případě, že by bylo málo velmi způsobilých kandidátů, personalisté by je doplnili o dostatečně způsobilé uchazeče (zejména o ty, kteří budou vyhodnoceni jako nejzpůsobilejší z kategorie) dle potřebného počtu. Úkolem je vytrždit kandidáty, vyřadit nezpůsobilé a komunikovat se způsobilými.

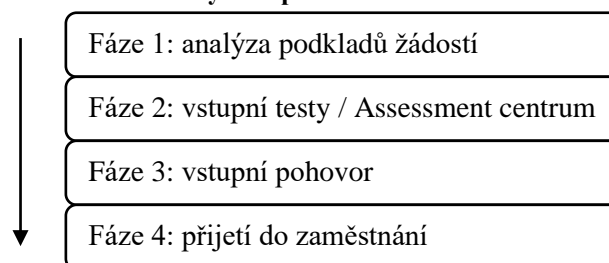
Při výběru záleží i na osobnosti pracovníka. Některé pracovní pozice typ osobnosti ovlivňuje velmi, některé minimálně. Výběrová řízení jsou v současnosti doplňována testy osobnosti. Podstatnou náležitostí u testů je profil zaměstnance, díky kterému mohou být podstatné při rozhodování o přijetí/nepřijetí uchazeče (Dale, 2007).

Dle Mathise (2008) jsou v procesu výběru zaměstnanců důležití personalisté a liniovní manažeři. Personalisté zajišťují administrativní činnosti, navrhují metody výběru, organizují pohovory s pracovníky a manažery a školení všech účastníků výběrového řízení. Manažeři mají na starost popis pracovního místa, jeho analýzu, a také spolupracují s personalisty při hodnocení výkonu nových pracovníků, s metodami výběru a rozhodují o výsledku výběrového řízení.

V poslední fázi výběru zaměstnanců stojí rozhodnutí o přijetí vhodného kandidáta. Podstatné je však včas informovat (písemně, elektronicky nebo telefonicky) všechny uchazeče o tom, jak dopadl výběr. Dále je třeba vzít v potaz, že se kandidáti mohou ucházet o pozici ve více organizacích zároveň a ve finále přijmout konkurenční nabídku. Je tedy vhodné udržovat kontakt s vícero uchazeči výběrového řízení do doby, než nabídku přijme, nebo odmítne vybraný (nejvhodnější) uchazeč. Pokud vybraný uchazeč nabídku přijme, je slušností ostatním kandidátům poděkovat za jejich účast a zájem o dané pracovní místo. Doporučením pro následující období je udržování kontaktu se svým budoucím zaměstnancem a navázání kladného vztahu už před jeho nástupem do práce (Hroník,2007).

Postup při výběru nového pracovníka:

Obrázek 3 Fáze výběru pracovníka



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaeslera a Kaesler-Probstové (2013)

• Způsoby výběru pracovníků

Způsoby výběru zaměstnanců podle Armstronga (2015) a Dvořákové a kol. (2012) jsou následující:

- **dokumenty poskytnuté uchazečem** (např. životopis, podnikový formulář, doporučení od bývalého zaměstnavatele, zpráva od lékaře, apod.);
- **výběrový pohovor (rozhovor);**
- **assessment centrum;**
- **testy pracovní způsobilosti.**

Pohovor (rozhovor)

Jedná se o nejběžnější a nejpoužívanější metodu. Účelem je získání informací, na základě kterých bude možné předpovědět budoucí výkon uchazeče, a také umožnění závěrečného rozhodnutí o volbě uchazeče, který je pro danou organizaci nejvhodnější (Armstrong, 2015).

Při pohovoru se uchazeč setká se svým potencionálním nadřízeným. Dále pohovor přináší oběma stranám informace, které mohou posoudit, vyhodnotit a porovnat se svými požadavky a vizemi (Dvořáková a kol., 2012).

Pohovor má dle Koubka (2010) tři hlavní cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a jak v ní probíhá práce;
- posoudit osobnost uchazeče.

Assessment centrum

Assessment centrum (AC) je souhrn postupů, které vyhodnotí určité množství kandidátů dle určených podmínek. Využívá se při výběru zaměstnanců, ale i při vnitřní mobilitě, či vzdělání a rozvoji řídicích pracovníků a specialistů (Dvořáková a kol., 2012).

Armstrong (2015) uvádí klíčové charakteristiky AC jako:

- absolvování pohovorů a testování jednotlivců i skupin;
- více rovin (úrovní) posuzování výkonu uchazečů;
- hodnocení více uchazečů najednou za účelem zhodnocení interakce;
- více posuzovatelů, vyšší objektivita.

AC je většinou rozloženo do jednoho až několika dnů. Zpravidla probíhá mimo pracoviště. Skupina uchazečů (většinou osm až deset) je pozorována a hodnocena skupinou interních a externích zaměstnanců. Ta je složena z personalistů, řídicích pracovníků a psychologů (Šikýř, 2014).

Výběrové testy

Dle Armstronga (2015) lze pomocí této metody získávat platné a spolehlivé informace o schopnostech, inteligenci a charakteristikách osobnosti. Testy se často stávají doplňkovým nástrojem, jelikož by mělo být více kritérií výběru uchazeče. Měly by být prováděny odborníky. Existuje jich hned několik:

- **Testy inteligence** – měří několik duševních schopností. Ty uchazeči umožňují zvládnání různých intelektuálních úkolů, které vyžadují schopnosti vědění a přemýšlení. Nejčastěji mají formu předem připravených formulářů a výsledek bývá vyjádřen jako inteligenční kvocient (IQ), což je poměr mentálního a skutečného věku člověka.
- **Testy osobnosti** – dle Dvořákové a kol. (2012) je účelem těchto testů objevit, jestli v sobě uchazeč neskrývá nějaký rizikový nebo negativní faktor, který by mohl mít za důsledek negativní působení při výkonu práce. Armstrong (2015) je popisuje jako testy, které posuzují uchazeče, zejména jeho osobnost tak, aby bylo možné předpovědět jeho pravděpodobné chování při výkonu dané práce. Dále mohou poskytnout zajímavé doplňkové informace o uchazečích. Vypracovány by měly být psychologem nebo agenturou, která se na ně specializuje.
- **Testy schopnosti** – pomocí nich se zjišťuje, jaké vědomosti jsou uchazeči schopni uplatňovat, jakou práci vykonávat a jakých výsledků dosahovat. Měří verbální (mluvený projev), numerické, prostorové a mechanické schopnosti.
- **Testy způsobilosti** – se vztahují k jistému povolání a udávají, do jaké míry jsou uchazeči schopni vykonávat danou práci. Testování většinou probíhá tak, že uchazeč dostane pracovní úkol a následně musí prokázat, že je způsobilý k jeho splnění (Armstrong, 2015).

Koubek (2009) dělí testy na testy výkonnosti, vzdělanosti a osobnosti.

3.4 Adaptace pracovníků

Dle Kociánové (2010) je adaptace uvedení nových zaměstnanců do organizace a procesů s tím spojených.

Šikýř (2014) potom vnímá adaptaci nových pracovníků jako poslední modelovou činnost při obsazení volné pozice, která přichází po procesech vyhledávání, výběru a přijetí pracovníka.

Dle Dvořákové a kol. (2012) adaptace, či přizpůsobení se je systematická orientace a začlenění pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního řádu organizace.

Bernardová (2015) charakterizovala pojem adaptace nového zaměstnance jako proces, který je buď řízený, nebo spontánní. Žádoucí formou je adaptace řízená, jelikož maximalizujeme pracovní spokojenost, náklady na fluktuaci pracovníků jsou nižší,

adaptace je zaměřená na veškeré potřebné oblasti a celkově dochází k urychlení adaptačního procesu.

V oblasti řízení lidských zdrojů můžeme adaptaci dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011) vnímat jako systematický proces představení nových pracovníků do organizace, a také na jejich pracovní pozici.

Pokud je adaptace nových pracovníků kvalitní, může se stát motivujícím faktorem a pozitivně stimulovat angažovanost pracovníka (Tureckiová, 2004).

Žufan (2012) vnímá kvalitní adaptaci jako prostředek, který snižuje vynaložené náklady na nezdařilé obsazování volné pozice, a zároveň také zvyšuje zisk, jelikož minimalizuje dobu zapojení nového zaměstnance do plnohodnotného výkonu práce.

Pokud je adaptace zanedbána, výsledkem dle Šikýře (2016) může být frustrace pracovníka, a pokud se pracovník rozhodne odejít z organizace, vynaložení nákladů a úsilí na jeho výběr, získávání i přijetí je neefektivní.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2011) je cílem adaptace rychlejší začlenění nového pracovníka do organizace, jeho příprava na výkon dané pracovní pozice a vyvarování se nezvládnutí pracovních úkolů, pracovní demotivaci či nespokojenosti jako důsledku nedostatku informací.

Dle Hendrickse a Louw-Potgietera (2012) jsou noví zaměstnanci nejvíce zranitelní během jejich prvních dvou týdnů v organizaci a špatně provedená adaptace může často vést k jejich odchodu během zkušební lhůty. Z tohoto důvodu je důležité, aby měla organizace zavedený mechanismus, který bude pracovat s prvotním nadšením nového pracovníka k představení organizace jako zaměstnavatele. Pro nové pracovníky bývá kritických sto prvních pracovních dní a je to rozhodující dobou pro to, zda budou chtít v organizaci nadále pracovat, či nikoliv.

3.4.1 Formální a neformální adaptace

Formální adaptaci lze dle Šikýře (2016) vnímat jako systematický proces, který vychází z adaptačního programu a je veden nadřízeným či kolegou, který má zkušenosti s danou pozicí.

Neformální adaptace je pak dle Šikýře (2014) spontánním začleněním pracovníka do pracovního kolektivu, kde mají velký vliv zejména spolupracovníci.

Koubek (2009) popisuje neformální adaptaci jako podstatnou pro zařazení nového zaměstnance do pracovního kolektivu a sžívání se s ním. Neformální adaptace má častokrát pro nového zaměstnance vyšší význam než adaptace formální.

Urban (2013) také popisuje, že je pro nové zaměstnance významnější neformální stránka adaptace. Jedná se o samovolný proces zprostředkovaný ostatními zaměstnanci organizace, kteří poskytují novému zaměstnanci informace o chodu organizace, které jsou jinak nedostupné.

3.4.2 Oblasti adaptace

Dle Pilařové (2016) je průběh adaptace rozdělen do dvou oblastí. Do oblasti sociálního prostředí a oblasti práce. Dvořáková a kol. (2012) a Žufan (2012) doplňují ještě třetí oblast, a to adaptaci na kulturu organizace. Řízenou adaptaci vnímají jako systematickou orientaci a formalizované začlenění nového pracovníka, případně i externího spolupracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.

Sociální adaptace je přizpůsobení se sociálnímu prostředí organizace (Tureckiová, 2004).

Žufan (2012) tuto adaptaci chápe jako adaptaci v pracovním kolektivu, respektive na sociální vztahy. Smyslem je, aby se nový zaměstnanec začlenil mezi své kolegy a aby byl obeznámen s prací týmu.

Pokud je dle Pilařové (2016) nový pracovník seznámen s kolegy a ví, kdo je za co odpovědný, kdo mu může pomoci, pokud to bude potřebovat, což urychlí jeho práci, ale i práci kolegů, na které by se případně obracel s neadekvátními otázkami. Dále je vhodné předejít konfliktům tím, že novému pracovníkovi představíme neformální pravidla. Jde o informace o soužití v organizaci, jako jsou akce týmu, co komu patří v kuchyňce a podobně.

Pracovní adaptace, neboli adaptace na práci, či adaptace na pracovní místo je dle Tureckiové (2004) schopnost přizpůsobit se práci a požadavkům, které by měl pracovník plnit ve své pracovní roli (pracovní role je dle Armstronga (2015) úloha, jakou mají lidé představovat a jejich očekávané chování při výkonu práce), a které vyplývají z pracovního místa.

Cílem této adaptace je dle Žufana (2012) využití schopností a dovedností nového zaměstnance na pracovním místě.

Podle Pilařové (2016) je také podstatné, aby nový pracovník splňoval předpoklady a dosahoval požadovaných výkonů co nejrychleji.

Adaptaci na kulturu organizace Žufan (2012) popisuje jako adaptaci na organizační kulturu uvnitř organizace. Cílem je začlenění pracovníka do organizace jako takové. Během adaptace v organizaci je nový zaměstnanec seznámen s kulturou organizace, její vizí a misí.

Koubek (2009) a Palán (2002) dělí adaptaci na tyto 3 oblasti:

Celoorganizační (celopodniková) adaptace, které má obecný charakter a je stejná pro všechny členy organizace. Armstrong (2015) popisuje, že by informace měly být předány v tištěné i mluvené formě personalistou či skupinou zaměstnanců. Novému zaměstnanci by také měly být zodpovězeny všechny otázky.

Útvarová (skupinová/týmová) adaptace se týká dané skupiny, daného týmu či útvaru a informací, které jsou pro ně specifické. Bere v potaz detaily, se kterými se může nový zaměstnanec setkat v rámci útvaru (Koubek, 2015).

Adaptace na konkrétní místo je zaměřena na specifické informace, které se vztahují k obsahu práce na konkrétním pracovním místě. Liší se dle různých pracovních míst charakterem i obsahem (Kociánová, 2010).

3.4.3 Adaptační proces

Adaptační proces je dle Palána (2002) proces, ve kterém se člověk adaptuje v proměnlivém sociálním prostředí a vyrovnávání se s ním. Výsledkem by mělo být snížení stresu, který je s adaptací spojený.

Podle Koubka (2009) je adaptační proces obtížný jak pro nového zaměstnance, tak pro ty stávající. Nový zaměstnanec je pod tlakem všech nových informací, které by měl zpracovat co nejrychleji. Vzhledem k tomu jsou tyto informace rozděleny do jednotlivých částí a novému pracovníkovi sdělovány od těch nejpodstatnějších.

Dle Žufana (2012) musí být každý zaměstnanec adaptován na své pracovní místo. Procesem adaptace by měl projít každý pracovník bez ohledu na jeho kvalifikaci a několikaletou praxi. Každá organizace je svým způsobem jedinečná a stejná pracovní pozice se může v každé organizaci lišit a být prováděna jiným způsobem.

Proto je dle Hroníka (2007) třeba každého nového pracovníka seznámit s organizací tak, aby byl adaptován na pracovní prostředí, uměl si poradit s prvotním stresem, orientovat se na pracovišti, navázat vztahy se svými spolupracovníky a podobně.

Dle Tureckiové (2004) není doba adaptace jasně daná a záleží na pozicích. Každá pozice vyžaduje různou dobu adaptace. S vyšší náročností práce se doba prodlužuje. Adaptace se dále liší dle hierarchického postavení pracovníka v organizaci.

Hendricks a Louw-Potgieter (2012) považují za ideální, pokud se jednotlivé aktivity adaptačního procesu rozdělí po dvou až třech hodinách do prvního týdne od nástupu nového pracovníka.

Obvyklá doba dle Tureckiové (2004) je 1 měsíc až půl roku. Žufan (2012) stanovuje dobu adaptace na 3 až 4 měsíce. Dle Hroníka (2007) by adaptace měla trvat 4 až 6 měsíců. Šikýř (2016) zastává názor, že nelze jednoznačně určit konec procesu adaptace a rozhodnutí o ukončení záleží na rozhodnutí nadřízeného. Vhodné je vyčkat do okamžiku, kdy je pracovník již zcela připraven na výkon své práce.

3.4.4 Buddy systém

Pojem „Buddy“, neboli v přeneseném překladu z angličtiny kamarád, je pracovník, který je určen před nástupem nového pracovníka a je mu nápomocný se sociální stránkou adaptace. Doba spolupráce trvá pouze několik týdnů (Janišová, Křížánek, 2013).

Viviany a Murphy (2009) vnímají Buddy systém jako pilíř procesu adaptace, který je využíván k mentorování, pozorování práce a směru, jakým se noví pracovníci ubírají. Dále dle autorů Buddy systém využívají spíše menší organizace.

Dle Coopera a Wighta (2014) je Buddy systém metodou adaptace, kdy Buddy pomáhá novému pracovníkovi adaptovat se několik týdnů až měsíců. Měl by novému pracovníkovi představit jeho odpovědnosti a náplň práce. Dále ho motivovat sdílením tipů, znalostí a technik, které se naučil na pracovních pozicích, a také sdělit novému pracovníkovi zpětnou vazbu. Buddy by měl mít skvělé komunikační schopnosti, být schopný vést druhé, mít dostatek času, který může pracovníkovi věnovat, znát náplň práce člověka, kterého bude mít na starost a být přijímán ostatními. Odpovědnosti Buddyho jsou:

- učení nového pracovníka a vysvětlování nejasných úkolů;
- seznámení s pracovním prostředím organizace;
- sdělení poznatků, kultury a nepsaných zvyklostí organizace;

- seznámení s neformální stránkou organizace.

3.4.5 Vzdělávání a zaškolení

Kociánová (2010) popisuje vzdělávání jako proces, během kterého člověk nabývá a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Šikýř (2016) potom vnímá vzdělávání a rozvoj jako důležité faktory při adaptaci nového zaměstnance, které se prolínají. Po nástupu pracovníka do organizace je vítané, aby byl pracovník schopný vykonávat požadovaný výkon co nejrychleji. To by nebylo reálné, kdyby neabsolvoval proces vzdělávání v podobě několika odlišných školení.

Co se týče důvodů pro vzdělávání během adaptace, je jich dle Hroníka (2007) více. Prvním je dosažení standardní výkonnosti nového zaměstnance v co nejkratším čase. Druhým důvodem je zmírnění fluktuace nových zaměstnanců skrze kvalitně provedenou adaptaci. Frekventovanou chybou, která se stává během adaptace, je potom zahlcení nového zaměstnance informacemi v krátkém časovém horizontu.

Koubek (2009) uvádí, že by školení měla být rozdělena v delším časovém úseku. Novému zaměstnanci by měly být poskytnuty materiály v písemné formě a zároveň by měla být poskytnuta i ústní forma školení. Adaptační proces musí být kvalitně naplánován a proveden příhodnými metodami.

3.4.6 Adaptační program

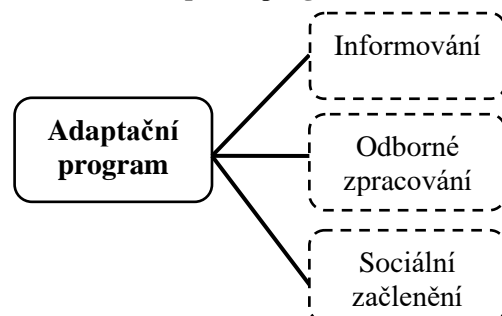
Dvořáková a kol. (2012) popisují adaptační program jako nástroj, který urychluje adaptaci nového pracovníka. Je používán zejména velkými organizacemi. Ty kladou důraz nejen na dovednosti a schopnosti pracovníka, ale také na poznání a schopnosti adaptovat se organizační kultuře.

Dle Kociánové (2010) je adaptační program souhrnné zajištění podpory pro odbornou i sociální adaptaci, jehož prvky jsou:

- adaptační akce;
- psané dokumenty s informacemi pro nového pracovníky;
- dokumenty, ve kterých jsou instrukce pro nadřízené;
- služební cesty, které ukážou zaměstnanci jinou stránku organizace;
- kvalifikační opatření – tréninkové kurzy.

Šikýř (2016) rozděluje adaptační program na tři základní skupiny činností. Ty jsou vyobrazeny na obrázku č. 4 níže. Jde o informování příchozího pracovníka o důležitých skutečnostech, odborném zpracování a sociálním začlenění pracovníka.

Obrázek 4 Adaptační program



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýře (2016)

Šikýř (2016) dále uvádí, že by novému pracovníkovi měly být sděleny všechny **podstatné informace**, které jsou důležité pro výkon práce na dané pracovní pozici (cíle, zásady, postupy organizace, povaha, požadavky a podmínky práce, pracovní řád, předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vnitřní předpisy, systém hodnocení a odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoje atd.). Potom je třeba nového pracovníka **odborně zapracovat**, neboli seznámit ho s podmínkami a požadavky pracovní pozice a organizace. Odborné zapracování je blízce spojeno se vzděláváním (zaškolením). Jde o to, aby byl nový pracovník v co možná nejkratším čase připraven na bezchybný výkon práce. Poslední klíčovou složkou adaptace je **začlenění do sociálního prostředí** organizace, jejíž cílem je, aby si nový pracovník zvykl na své kolegy a získal pozitivní vztah ke své pozici a organizaci jako takové.

Součástí adaptačního programu je dle Dvořákové a kol. (2012) režim kontrol a vyhodnocení adaptace, která probíhá. HR oddělení zjišťuje možné potíže nového pracovníka skrz rozhovory či dotazníky. Nejvíce efektivním řešením je potom rozhovor nového pracovníka s přímým nadřízeným.

3.4.7 Adaptační plán

Dle Dvořákové a kol. (2012) může být adaptace zpracovaná písemně – formou adaptačního plánu, či tradovaná mezi řídicími pracovníky.

Plán adaptace zachycuje formální stránku adaptace (Kociánová, 2010).

Stýblo, Urban a Vysokajová (2011) popisují jako součást adaptace administrativní kroky, které jsou spojené s nástupem nového pracovníka. Jejich základem jsou povinnosti

a formální náležitosti. Zajišťují to, že nebude vynechán žádný důležitý krok, který je s nástupem nového pracovníka spojený. Konkrétním nástrojem je potom proces, který má písemnou formu neboli adaptační plán.

Armstrong (2015) definuje adaptační plán jako jasný přehled, který obsahuje akce, které nového zaměstnance seznámí s danou organizací, pracovní náplní, potřebnými školeními a kolektivem.

Kociánová (2010) popisuje formu adaptačního plánu jako formulář se jménem, útvarem, pracovní pozicí, datem nástupu a dalšími informacemi. Jsou v něm také zaznamenávány plánované vzdělávací aktivity a odpovědní zaměstnanci. Nadřízení i personalisté by se měli zajímat o to, jak je pracovník spokojený, pozorovat průběh adaptačního procesu, zejména adaptaci na prostředí a na pracovní skupinu. Také oceňovat výsledky a snahu nového pracovníka.

Dle Urbana (2013) by měl každý nový zaměstnanec po nástupu do zaměstnání obdržet vypracovaný individuální adaptační plán, který je vytvořen v závislosti na jeho pracovní pozici. V adaptačním plánu by mělo být obsaženo, s jakými dokumenty by se měl pracovník seznámit v průběhu adaptačního procesu, a také jaká povinná školení absolvuje. Dále by měly být v plánu uvedeny termíny, které poslouží ke kontrole adaptace. Adaptační plán by měl novému zaměstnanci představit jeho přímý nadřízený během prvních pracovních dní v organizaci.

Adaptační plán se odvíjí od reálných potřeb organizace, potřeb dané pracovní pozice a potřeb pracovníka. Nejprve jsou zhodnoceny současné předpoklady pracovníka pro výkon dané pracovní pozice. Na základě toho jsou zjištěny skutečné potřeby zaměstnance. Ty zahrnují odbornou kvalifikaci, znalosti, dovednosti, zkušenosti, absolvovaná školení a praxi. Na základě zjištěných poznatků je poté vytvořen individuální adaptační plán. Tento proces by měl zajistit efektivitu adaptačního procesu (Kociánová, 2010).

Koubek (2009) zdůrazňuje, že je podstatné průběžné vyhodnocování adaptačního plánu prostřednictvím rozhovorů s přímým nadřízeným, anonymních dotazníků a jinými metodami.

4 Vlastní práce

Základem pro analýzu vyhledávání a výběru zaměstnanců organizace XY byla interní směrnice organizace, ze které byly vybrány pouze informace potřebné a podstatné pro tuto práci. Adaptace zaměstnanců byla popsána HR manažerkou a HR supervisorkou organizace XY telefonickým rozhovorem a rozhovorem přes MS Teams. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci organizace XY, kteří do organizace nastoupili v posledních 5 letech, s ukončeným adaptačním procesem. Následně byla adaptace zpracována autorkou práce.

4.1 Charakteristika organizace XY

Organizace XY spadá pod mezinárodní integrovanou ropnou a plynárenskou skupinu, která působí v několika zemích světa, provozuje několik rafinérií a petrochemických závodů. Skupina vlastní síť čerpacích stanic a s jejich akcemi se obchoduje na burzách.

Hlavní pilíře společnosti jsou:

- lidský kapitál;
- komunita, etika a správa věcí veřejných;
- zdraví a bezpečnost;
- životní prostředí;
- klimatické změny.

Společnost se snaží využívat alternativní energii, recyklovat pneumatiky a snižovat emise, i při zpracování oleje. Dále také již několik let aktivně spolupracuje s nadacemi a snaží se ve městech a obcích o více zeleně a vodních prvků.

I přes to, že se jedná o korporátní organizaci, kde se všechno řídí jasně danými procesy a směrnicemi (v případě, že je potřeba něco schválit, trvá to delší dobu a není jednoduché jen tak něco změnit), se organizace snaží respektovat své zaměstnance, jejich potřeby, naslouchat jim a jednat s nimi individuálně. Společnost bere ohledy především na:

- **genderovou vyváženost** – zaměstnává 50 % žen a 50 % mužů;
- **generace** – spolupracuje se čtyřmi;
- **stabilní odbornost v celé skupině** – průměrné funkční období trvá 13 let.

Všechna tato témata jsou aktuální, tudíž se jedná o moderní organizaci.

V České republice je provozováno několik set čerpacích stanic a z velké části se organizace zabývá také velkoobchodem v oblasti distribuce a prodeje doplňkových produktů spojených s provozem automobilu. Kvalita nabízených pohonných hmot (benzín, motorová nafta, autoplyny) je v souladu s životním prostředím. Pro zpracování jsou využívány nejmodernější technologie a kvalita těchto pohonných hmot je prémiová. Nabízeny jsou i paliva vyšší kvality, která účinně vyčistí motor a zabrání ukládání nečistot, a také závodní paliva, určená především pro soutěžní automobily a přeplňované motory. Cílem organizace je poskytovat svým zákazníkům určitý standard, moderní design, a také zpříjemnit jejich cesty kvalitní kávou a občerstvením. Organizace se orientuje spíše na zákazníky, komunikuje s nimi i skrz sociální sítě, jako je Facebook a Instagram. Vytváří pro ně i různé soutěže. Zároveň je uživatelům k dispozici **věrnostní program**, který přináší určité výhody. Za nasbírané body mohou využít nabízených služeb levněji, koupit si vybrané občerstvení a produkty za symbolickou částku (nabídka se každý měsíc mění), a podobně. Dále také společnost nabízí zakoupení **palivových karet**, pomocí kterých je možná bezhotovostní úhrada, vyšší flexibilita, finanční úspora, zakoupení velkého množství zboží a služeb. Zakoupit lze i mezinárodní kartu, která platí hned v několika Evropských zemích. Pomocí této karty je možné i hrazení mýtného.

Centrála (organizace XY), která je zázemím pro zaměstnance, sídlí v Praze. Nachází se zde recepce (která zajišťuje komunikaci s veřejností) a funkční útvary jako: Maloobchod, Velkoobchod, IT oddělení, Finance, Nákup, Právní oddělení a Asset. Působí zde většina pracovníků, odehrávají se zde veškeré meetingy a porady. Centrála zajišťuje zázemí a veškeré potřebné kroky pro fungování čerpacích stanic. Organizace má i zaměstnance, kteří jsou rozmístěni po celé České republice, ti však také spadají pod pražskou centrálu. Celkem má zhruba 200 zaměstnanců, přičemž se jedná o administrativní pracovníky. Lze je také označit jako white-collar (bílý límeček) pracovníky, neboli pracovníky, kteří pracují v kanceláři a nacházejí se v sociálně vyšší třídě než blue-collar (modrý límeček) pracovníci, kteří jsou organizací XY najímáni externě, outsourcingem, a mají na starosti manuální práce a údržbu (do této kategorie lze řadit i rafinerie, které jsou mimo území České republiky). Zaměstnanci mohou využívat moderních kanceláří a střešní terasy. V budově je však nutné dodržovat bezpečnostní pravidla a přístup je umožněn na čip. Tato diplomová práce se zaměřuje pouze na pražskou centrálu. Čerpací stanice (a jejich pracovníci) a blue-collar pracovníci **nejso** zohledňovány.

4.2 Organizační a řídicí struktura

Organizační struktura organizace XY je čtyřstupňová. Na **prvním rozlišovacím stupni** se nachází CEO, neboli výkonný ředitel. Ten má na starosti hlavní chod organizace, ale figuruje i v dalších odděleních. Na **druhém rozlišovacím stupni** se nachází Právní oddělení, HR oddělení, Finance, Oddělení korporátních vztahů, Maloobchod, Prodej a zásobování. Na **třetím rozlišovacím stupni** nalezneme oddělení Zdraví, bezpečnost a životní prostředí, Národní bezpečnost ČR, OD & CG, Oddělení nákupu, Správa majetku a služeb, Pokladna, Plánování a kontrola, Informační technologie, Účetnictví a daně, Firemní záležitosti, Firemní komunikace, Back office a podpora prodeje, Prodej pohonných hmot, Rozvoj sítě a správce aktiv, Marketing, Obchod a nepalivový prodej, Maloobchodní operace, Sales, Péče o zákazníky a produktové řízení, Zásobování a logistika, Maziva. Na **čtvrtém**, tedy posledním, **rozlišovacím stupni** se nachází oddělení Finanční účetnictví a daně, Maloobchodní účetnictví, Účetní závazky, Oblastní management, Region Čechy, Region Morava, Letectví, Podpora prodeje, Produktová řada a prodejní centrum, Primární logistika, Sekundární logistika, Palivové ztráty, Zásobování, Fakturace, Sales, Back office a logistika.

Pro tuto práci je podstatné především HR oddělení, které se zabývá personalistikou a adaptací nových zaměstnanců. Pro organizaci XY má HR oddělení podporující roli a je funkčním útvarům. V tomto případě se jedná o menší oddělení – jsou zde tři zaměstnanci (aktuálně dva, jelikož HR manažerka odešla na mateřskou dovolenou a klíčová rozhodnutí tak má na starost manažerka, která sídlí v jednom ze sousedních států). Proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců se opakuje zhruba 2 krát až 3 krát měsíčně (nikoli pravidelně).

4.3 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Směrnice, kterou se řídí organizace XY se vztahuje na zaměstnance České republiky. Zodpovědnost za tvorbu, údržbu a dohled nad prováděním tohoto nařízení nese manažer korporátního centra a je určena pro externí účely organizace. Aktuálně využívaná směrnice (i s dodatky) je z roku 2017.

V procesu vyhledávání zaměstnanců je zmiňován náborový systém Taleo. Jedná se o mezinárodní platformu, kde se shlukují náborové příležitosti. Tento systém je provázán i s LinkedIn. Organizace upřednostňuje pro nábor nových zaměstnanců Jobs.cz, jelikož se často stává, že se na pozice hlásí zahraniční uchazeči (například i z Pákistánu), neboť vnímají

organizaci XY jako záruku kvality a pokud vidí pozici vypsanou v anglickém jazyce, okamžitě o ní jeví zájem. Vzhledem k tomu, že je systém Taleo využíván mezinárodně, pracovní pozice je v něm vždy zaznamenána (často se jedná o finální nabídku v momentě, kdy jsou známy veškeré podrobnosti, je hotový balíček a je znám datum nástupu) a uchazeči vytvořen profil i v případě, že se o práci dozvěděl přes jinou platformu.

4.3.1 Obecná pravidla před zahájením procesu vyhledávání zaměstnanců

Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců lze spustit v případě, že je volná pozice zahrnuta ve schváleném ročním plánu, včetně počtu zaměstnanců. V tomto procesu jsou pro výběr upřednostňovány kanály sociálních médií (LinkedIn, Jobs.cz) před jinými náborovými kanály. Headhunting agentury mohou být kontaktovány v souvislosti s některými zvláštními manažerskými a odbornými pozicemi za účasti HR oddělení. Na každou pozici je zpracován popis pracovní pozice a požadavky, které jsou na daného zaměstnance kladeny. HR oddělení předvybere ve spolupráci s vedoucími oddělení, kteří hledají do svého týmu nového člověka, adepty do užšího výběru a ti jsou potom pozváni do výběrového řízení. Výběrové řízení vždy zahrnuje psychometrické testování a osobní pohovory. Vždy se ho účastní potenciální nadřízený daného zaměstnance, HR specialista a někdy je přizván i vedoucí celého oddělení (většinou v případě 2. kola). O výsledku řízení jsou informováni všichni uchazeči, kteří se účastní výběrového řízení.

4.3.2 Přehled procesu vyhledávání a výběrového řízení

Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY zahrnuje 12 kroků:

- 1. Definovat principy a přístupy** – vymezení vyhledávacího a výběrového postupu, průběhu procesu, kroků a účastníků procesu;
- 2. Obchodní vstup: popis volného pracovního místa a náplně práce** – náborový manažer (manažer odpovědný za pozici, pro kterou by mělo být provedeno vyhledávání a výběr) musí identifikovat či vytvořit požadavek na volné místo v jeho organizační jednotce. Po identifikaci, či vytvoření volného místa musí být poskytnut popis práce s podrobnostmi a požadavky na příslušnou pozici;
- 3. Ověření požadavku, hodnocení volného pracovního místa** – po obdržení volného pracovního místa a popisu práce HR specialista dvakrát zkontroluje, zda je volná pozice zahrnuta do schváleného plánu počtu

zaměstnanců ročního obchodního plánu na příslušný rok. V případě nové pozice je HR specialista zodpovědný za konzultaci s manažerem korporátního centra s cílem určit, kdo bude řídit vyhledávací, náborovou i výběrovou strategii. Novou pozici nelze přidat do plánu počtu zaměstnanců bez změny organizační struktury nebo plánovaného počtu zaměstnanců;

4. Podpora náborového manažera vhodnými řešeními pro vyhledávání a výběr nových zaměstnanců – HR specialista na základě potvrzeného volného pracovního místa přezkoumává proces vyhledávání a výběru, zejména nástupnický plán a plánování kariéry. V případě, že pro tuto roli neexistuje jasný interní postup, měl by se zapojit náborář a poradit, jaký je správný způsob, jak získávat uchazeče pro tuto roli a projednat tuto metodu s náborovým manažerem;

5. Zahájení procesu vyhledávání a výběrového řízení – na základě návrhu vyhledávání a výběru zaměstnanců zahájí náborový manažer nebo HR obchodní partner proces vůči náboráři. V případě, že je volné pracovní místo určeno pro plánování nástupnictví, nemělo by být vytvořeno;

6. Zpřístupnění volného místa, prověření uchazeče, vytvoření užšího seznamu – na základě schválené žádosti by měl náborář pracovní místo umístit do systému elektronického náboru (Taleo) a měl by začít zajišťovat zdroje pro příslušné uchazeče. Náborář odpovídá za řízení a získávání talentů na předem dohodnutých a schválených kanálech. Dále přezkoumává uchazeče na základě životopisu, telefonního, nebo osobního pohovoru a vytváří krátký seznam doporučených uchazečů, který sdílí s vedoucími;

7. Psychometrické testování uchazečů – na základě předchozího užšího výběru náboráře by měli vybraní uchazeči provést psychosomatický on-line test, jehož výsledky by měly být uloženy v systému a sdíleny s náborovým manažerem (po ukončení výběrového procesu mohou být smazány);

8. Pohovor – dle výsledků testů a doporučení náboráře by měli být vybraní uchazeči hodnoceni prostřednictvím osobního hodnocení, či pohovoru, kterého by se měl účastnit náborový manažer či náborář, HR obchodní partner a vedoucí příslušného oddělení. Pokud se jedná o pozici se

specifickými požadavky, lze použít jiné metody, jako například assessment centrum;

9. Rozhodnutí o přijetí – na základě výsledku výběrového řízení vybere náborový manažer uchazeče a informuje o tom nadřízeného. Uchazeč je poté kontaktován a je mu nabídnuta pracovní smlouva;

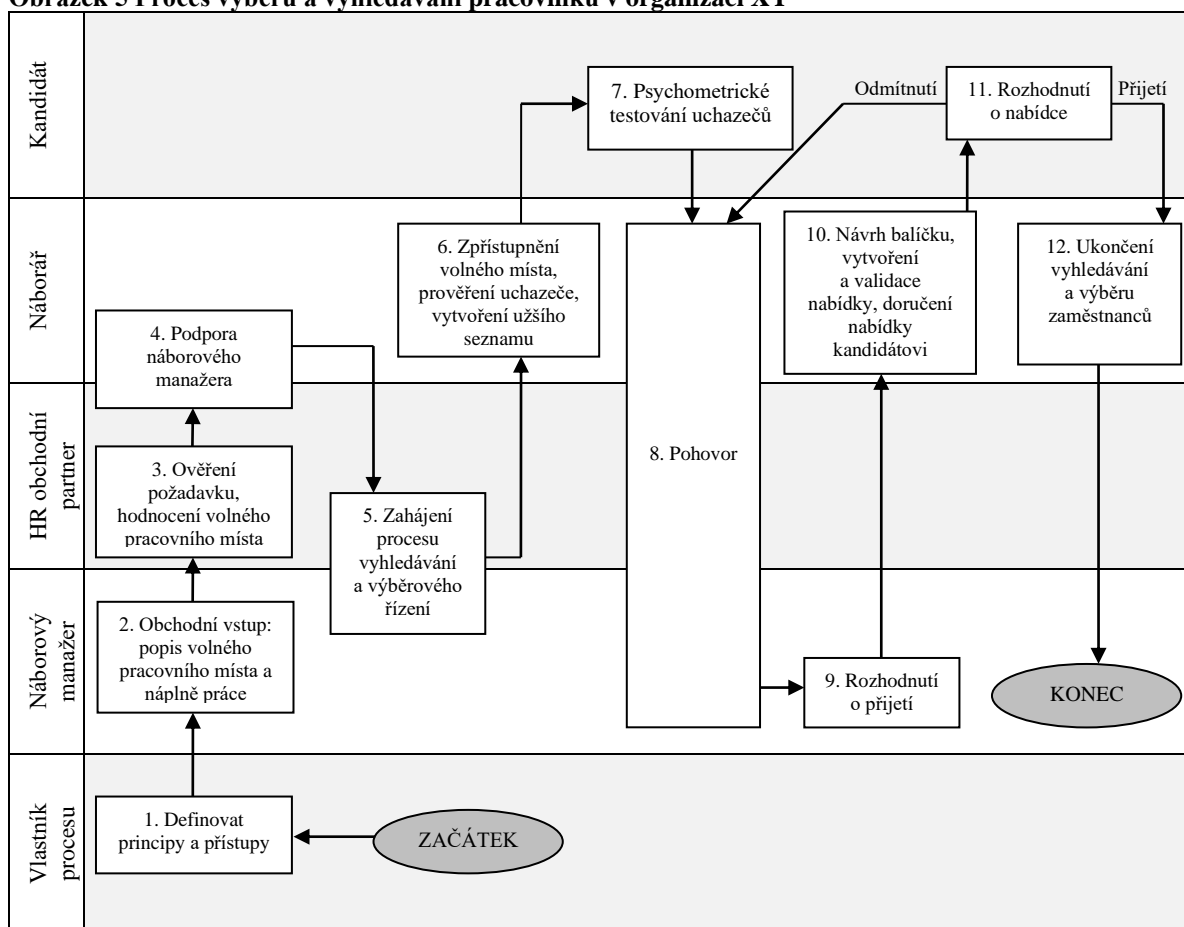
10. Návrh balíčku, vytvoření a validace nabídky, doručení nabídky kandidátovi – za vytvoření balíčku zodpovídá HR specialista. Balíček musí být schválen. Poté je náborářem vytvořena nabídka práce a zaslána uchazeči. Pokud se jedná o mezinárodní mobilitu, tak ta také zůstává v rukou náboráře, je však zapojen i tým pro mezinárodní mobilitu. Mezinárodní mobilita by měla být zapojena do tvorby návrhu balíčku;

11. Rozhodnutí o nabídce – v této fázi by měl uchazeč odpovědět náboráři na nabídku práce. Pokud nabídku přijme, náborář by měl začít uzavírat výběrové a přijímací řízení. Pokud uchazeč nabídku odmítne, náborář informuje náborového manažera, který vybere alternativního kandidáta;

12. Ukončení vyhledávání a výběru zaměstnanců – ve chvíli, kdy je podepsána smlouva a pracovní náplň, by tyto dokumenty měly být zaslány HR týmu obchodního partnera. Všichni účastníci, kteří absolvovali náborové a výběrové řízení, musí být o výsledku (vybrání/nevybrání) informováni. Následně by měla být nabídka uzavřena v Taleu.

Proces je znázorněn na následujícím obrázku. Dále jsou jednotlivé kroky rozebrány a doplněny níže.

Obrázek 5 Proces výběru a vyhledávání pracovníků v organizaci XY



Zdroj: Vlastní zpracování dle interní směrnice organizace XY (2020)

4.3.3 Proces samotný

1. Definovat principy a přístupy

Vedoucí korporátního centra je odpovědný za koordinaci, koncepční plánování a vydávání místní praxe.

2. Obchodní vstup: popis volného pracovního místa a náplně práce

Volné pracovní místo musí být vedeno u HR manažera a musí obsahovat:

- název práce;
- úkoly a povinnosti;
- požadavky na pozici (odborná kvalifikace/znalosti; pracovní zkušenosti; osobní charakteristiky);
- doplňující informace (např. v případě logistiky: poloha, atd.).

Popis práce a pracovní inzerát musí být vždy formulován tak, aby podporoval rozmanitost a nevyklučoval nikoho na základě věku, zdravotního postižení, pohlaví nebo rasy, které nejsou relevantní pro schopnost dané osoby vykonávat tuto práci.

Náboráři a HR obchodní partneři by měli podpořit náborového manažera ve stanovení požadavků na pozici.

3. Ověření požadavku, hodnocení volného pracovního místa

Před zahájením procesu v oblasti náboru a výběru by měla být dostupnost volné pozice zkontrolována HR oddělením ve schváleném plánu počtu zaměstnanců. Pokud pozice není v plánu počtu zaměstnanců, musí být organizační změna zahájena v souladu se seznamem rozhodovacích orgánů organizace XY. Je důležité definovat, zda je pozice na dobu určitou nebo na dobu neurčitou.

Prvky kompenzace jsou rozhodující pro každou pozici (zařazení, plat, výhody). V případě, že je vypsána pozice již obsazena, nebo v případě nové pozice by mělo být konzultováno přesné zařazení pozice a její hodnocení.

4. Podpora náborového manažera vhodnými řešeními pro vyhledávání a výběr

HR oddělení ve spolupráci s náborovým manažerem musí vždy přezkoumat na základě ověřeného volného místa a popisu práce potenciální interní kandidáty, jako je plán nástupnictví a plán kariéry. V případě, že je kandidát připraven vyplnit volné místo, není třeba zahájit proces vyhledávání a výběru. Pokud neexistuje vhodný interní kandidát, měl by se zapojit náborář. Ten by měl poradit s vhodným kanálem pro získání kandidátů na danou pozici a projednat to s náborovým manažerem. Pokud bude práce zveřejněna na externích stránkách nebo směřována na personální agenturu, náborový manažer by měl potvrdit přijetí nákladů, které budou s tímto procesem spojeny.

5. Zahájení procesu vyhledávání a výběrového řízení

Pokud je vhodný nástupce připraven nastoupit na vybranou pozici, není nutné proces zahájit. Ve všech ostatních případech musí náborový manažer zahájit proces vůči náboráři dle navrhovaného výběrového řízení. Součástí zahájení je i konečný popis pracovní pozice. Ten se poté stává základem pro pracovní pohovor a je zaslán náboráři.

6. Zpřístupnění volného místa, prověření uchazeče, vytvoření užšího seznamu

Na základě popisu pracovní pozice náborář vypracuje nabídku volné pozice v souladu s manažerem a zváží nutnost překladu do angličtiny. Pracovní inzeráty musí být poté zveřejněny na všech náborových kanálech (Taleo, stránky organizace XY, LinkedIn).

Pokud bude pro danou pozici proveden proces vyhledávání a výběru, volné místo by mělo být zveřejněno na interní pracovní tabuli a interním portálu. Interní žádosti musí být vyřizovány důvěrně a informace o interních kandidátech mohou být sdíleny pouze s účastníky procesu vyhledávání a výběru. Interní kandidát, zaměstnanec organizace XY, je zároveň zvýhodněn a upřednostněn před externím kandidátem díky znalosti systému a procesů organizace XY. Tím získává přidanou hodnotu.

Headhuntingové agentury jsou kontaktovány pouze v případě, pokud se jedná o pozice, u kterých jsou vyžadovány zvláštní odborné znalosti / dovednosti / zkušenosti, které jsou na trhu práce těžko dostupné. Zejména pokud jde o vysoké manažerské pozice. Na procesu vyhledávání a výběru se podílejí pouze smluvní headhuntingové agentury a náborář musí být vždy zapojen do vyhledávání.

Kromě inzerce jsou náboráři zodpovědní za aktivní získávání zdrojů i prostřednictvím různých kanálů, jako jsou např. minulí kandidáti Taleo, databáze životopisů na jobs.cz, LinkedIn atd.

Po úspěšném získání uchazečů by měli náboráři začít s prověřováním uchazečů. Prověřování uchazečů probíhá nejprve prověřováním životopisů, které by mělo vyloučit všechny irelevantní uchazeče. Relevantnost by měla být objektivní a měla by vycházet ze seznamu požadavků popisu práce, který byl určen náborovým manažerem. Po prověření životopisu by měl proběhnout také telefonní screening, při kterém by měl náborář nebo HR obchodní partner přímo s uchazečem ověřit, co je v životopise napsáno. Na základě předběžného screeningu vytvoří náborář nebo HR obchodní partner z uchazečů užší seznam a ty nejlepší prodiskutuje s personálním manažerem.

7. Psychometrické testování uchazečů

Schválení kandidáti, kteří jsou zařazení do užšího výběru, by měli být vyzváni k on-line psychometrickému testování. Uchazeči by měli provést testování do 5 dnů. V případě, že uchazeč nedokončí on-line testování, měl by být vyloučen z výběrového procesu. Výsledky psychometrického testování by neměly být jediným kritériem výběru, měly by být pouze doplňkem k výběrovému řízení.

8. Pohovor

Na základě doporučení náboráře a výsledků testů by měli být vybraní uchazeči hodnoceni skrze osobní setkání nebo osobní pohovor, kterého by se měl účastnit i náborový manažer a HR specialista či náborář.

Pokud jsou na pozici kladeny zvláštní požadavky, je možné využít jiné nástroje a metody (například AC).

Výběrové řízení se řídí českým právním systémem, a to včetně vedení pohovorů a pravidel pro správu a ochranu údajů uplatňovaných v České republice. Uchazečům je vždy nabídnuta možnost, že budou výsledky jejich testů po ukončení výběrového řízení vymazány, nebo možnost si je ponechat po dobu dvou let, pro budoucí výběrová řízení.

Proces vyhledávání a výběru musí být transparentní a podporovat rovné zacházení se všemi kandidáty. Osoba, která je vyhodnocena jako nejvhodnější, musí být vybrána na základě zásluh a bez předsudků jako je věk, zdravotní postižení, pohlaví nebo rasa, které nejsou relevantní pro schopnost této osoby vykonávat danou pracovní pozici.

Uchazeči, kteří byli dříve zaměstnáni v kterékoli skupině společnosti XY, a jejichž pracovní poměr skončil s okamžitou/mimořádnou výpovědní lhůtou ze strany zaměstnavatele, nebudou zařazeni do výběrového řízení na jakoukoli pozici, či vybráni.

Výběr interního uchazeče: současní a budoucí přímí nadřízení se dohodnou na době nástupu do nové pozice (raději co nejdříve), kterou schválí náborový manažer. Doba předání pracovního místa a souvisejících úkolů nesmí být nikdy delší než dva měsíce.

9. Rozhodnutí o přijetí

Vzhledem k výsledku výběrového řízení by měl náborový manažer informovat svého nadřízeného o kandidátovi, kterému bude nabídnuta pracovní smlouva. Návrh HR specialisty/náboráře bude zohledněn při rozhodování. Konečné rozhodnutí vždy provede náborový manažer.

Pokud se interní uchazeč účastnil výběrového řízení úspěšně, odpovědný pracovník informuje o přijetí obchodního partnera, a teprve poté předá nabídku uchazeči, následně informuje přímého nadřízeného uchazeče.

10. Návrh balíčku, vytvoření a validace nabídky, doručení nabídky kandidátovi

Na základě rozhodnutí náborového manažera odpovídá náborář za vytvoření návrhu balíčku/nabídky v systému Taleo. Na základě schváleného návrhu je za vytvoření nabídky odpovědný náborář/HR obchodní partner.

Dopis s nabídkou musí být uchazeči doručen e-mailem nebo fyzicky v písemné podobě, po obdržení podpisu generálního ředitele.

11. Rozhodnutí o nabídce

Uchazeč odpoví náboráři v písemné podobě.

- Rozhodnutí může spočívat v **odmítnutí nabídky**. V tomto případě musí náborář informovat vedoucího pracovníka. V případě, že je odmítnutí nabídky založeno na finančním ohodnocení a je možné změnit kompenzační balíček, měl by se náborový pracovník vrátit ke kroku 10. V případě, že důvod odmítnutí není založen na nespokojenosti s výší finančního ohodnocení nebo není možné změnit složky odměny, měl by náborový manažer vybrat alternativního kandidáta na základě výsledku pohovoru nebo pokračovat v pohovorech.

- V případě **přijetí nabídky** uchazečem je třeba dopis s nabídkou podepsat a odeslat zpět náboráři.

12. Ukončení vyhledávání a výběru zaměstnanců

Podepsanou pracovní nabídku náborář předává v každém případě předat HR oddělení pro přípravu pracovní smlouvy. Podepsaný dokument se archivuje v rámci osobní složky, kterou má založen každý zaměstnanec. Tyto složky spravuje HR oddělení.

Všichni uchazeči, kteří se účastní přijímacího a výběrového řízení, jsou informováni o výsledku výběrového řízení (vybrán/nevybrán). Odbornou zpětnou vazbu k informacím o výběru poskytuje HR obchodní partner/náborář účastníkům osobních pohovorů poté, co vybraný uchazeč obdrží nabídku. V případě interních uchazečů může zpětnou vazbu poskytnout také řídicí pracovník.

Jako poslední krok by měla být nabídka uzavřena v systému Taleo.

4.4 Adaptační proces zaměstnanců v organizaci XY

Adaptační proces jako takový, či co má obsahovat uvítací balíček, co všechno má být člověku k dispozici první den, první měsíc a další podrobnosti týkající se adaptace, nemá organizace XY sepsané v žádné směrnici, ani nemá vytvořen adaptační plán. V organizaci se nachází menší HR oddělení, které má adaptační proces na starosti společně s manažery. HR oddělení zajišťuje administrativní činnost, věci před nástupem pracovníka do zaměstnání, první pracovní den, onboarding day, dvě generální školení a pomáhá s adaptačním procesem celkově. Adaptaci na vybraná pracovní místa zajišťují manažeři individuálně pro svůj tým. Pouze někteří manažeři mají adaptaci členěnou po týdnech, a to pro pracovníky na pozici junior manažerů, district manažerů, senior district manažerů a také pro oddělení back office – zejména při zpracování faktur. Proces adaptace se

v organizaci opakuje zhruba jednou až dvakrát měsíčně. Samotný adaptační proces poté trvá nejčastěji 3 měsíce, kdy musí nový zaměstnanec projít několika fázemi, sžít se se svým pracovním prostředím, s novými kolegy a zaučit se pro výkon dané pozice. V organizaci se však nacházejí i specialisté, kteří pracují v terénu a u kterých je nutné, aby adaptace proběhla co nejrychleji. U nich adaptace trvá 3 týdny až měsíc. Jak přesně dlouho tento proces trvá, je individuální, jelikož každý jedinec přijímá informace a adaptuje se jiným tempem. Proces adaptace se také liší v rámci pozic a týmů. Organizace XY se novým členům snaží být maximálně nápomocna a zaštitit jak sociální, tak pracovní adaptaci. V rámci sociální adaptace byl nově (zhruba půl roku) vytvořen Buddy program. Nelze říci, že by dříve neměl zaměstnanec k dispozici člověka, který by mu radil a pomáhal, nebylo to však oficiálně.

4.4.1 Polostrukturované rozhovory

Proces adaptace v organizaci XY byl zjištěn pomocí kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerkou a HR supervisorkou. Obě hrají v tomto procesu klíčovou roli. Cílem bylo zjištění jednotlivých kroků a postupu adaptace, který následuje po vyhledávání a výběru zaměstnanců a navrhnutí případných doporučení. Respondentkám bylo celkem položeno 23 otázek. otázky byly předem vypracovány a zaměřeny především na proces adaptace nových zaměstnanců. V průběhu rozhovoru byly rozvedeny a případně doplněny. Přesná struktura otázek a přesné odpovědi jsou uvedeny v příloze C. Odpovědi na dané otázky jsou v níže uvedených jednotlivých podkapitolách systematicky zpracovány a popsány tak, aby tvořily ucelený proces.

4.4.2 Charakteristika dotazovaných

Pro lepší identifikaci je následně uveden krátký profil HR manažerky a HR specialistky, se kterými byl veden polostrukturovaný rozhovor. Z důvodu ochrany jejich osobních údajů je zachována jejich anonymita.

HR manažerka působí v organizaci XY již několik let, což je velmi pozitivním faktorem, stejně jako to, že zastupovala hned několik pozic:

- 2014 – 2015 **HR specialista**
 - správa místních HR předpisů a aktualizace, nábor nových zaměstnanců, školení a rozvoj, podpora manažerů v osobních záležitostech;
- 2016 – 2017 **HR obchodní partner**
 - poskytování odborné personální podpory obchodním manažerům v oblasti lidských zdrojů, odpovědnost za proces náboru, organizace tréninkových plánů, školení a koordinace HR projektů;
- 2017 – současnost **Culture Change ambasador/HR strategických projektů**
 - usnadnění zlepšení životního prostředí pro všechny zúčastněné strany, podpora interních zúčastněných stran v procesu zlepšování kultury, zajišťování komunikace mezi všemi úrovněmi organizace, poskytování zpětné vazby, být vzorem pro všechny zúčastněné strany;
- 2018 – současnost **HR manažerka**
 - řízení, rozvíjení a kontrolování veškeré aktivity organizace v oblasti HR, zkvalitňování procesů a koordinace programu rozvoje firemní kultury, spolupráce s managementem na plnění požadavků v oblasti lidských zdrojů podporujících krátkodobé a dlouhodobé potřeby společnosti.

HR supervisoryka (a Digital Partner) působí v organizaci XY třetím rokem, v organizaci do současnosti zastupovala dvě pozice:

- 2018 – 2020 **HR Analyst & Culture Partner**
 - rozhovory, sběr, analýza a zpracovávání dat a projektů, komunikace se všemi odděleními, práce s globálními daty;
- 2020 – současnost **HR supervisoryka & Digital Partner**
 - součást manažerského týmu, řízení a spravování služeb a programů v oblasti lidských zdrojů, spolupráce s vedením organizace, identifikace a řešení požadavků zaměstnanců a kariérního růstu, správa zpráv a nabídek práce na stránkách organizace.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malé HR oddělení, obě dotazované spolu v běžném režimu úzce spolupracují. HR manažerka je aktuálně na mateřské dovolené, a tak řada činností, které by jinak vykonávala, spadají nyní do kompetence HR supervisoryky a její kolegyně.

4.4.3 Před nástupem

Co čeká pracovníka před nástupem do zaměstnání? Jak kontaktujete kandidáta po úspěšném pohovoru?

V případě, že se organizace rozhodne přijmout nového zaměstnance, HR oddělení mu zašle **podrobnou nabídku** pracovního místa **e-mailem**, a v případě přijetí této nabídky začíná adaptační proces, který má nejprve formu e-mailového oslovení s informacemi, co všechno bude následovat, a co všechno je uchazeč povinen zařídit před nástupem do práce. To je zejména lékařská prohlídka a připravení všech nezbytných dokumentů, které jsou potřebné k nástupu do práce. **Lékařská prohlídka** musí být provedena před nástupem do práce a je sjednávána operativně dle časových možností lékaře. Pro tuto prohlídku je určen lékař a klinika, s nimž má organizace XY smluvně zajištěnou spolupráci. Současně v době pandemie koronaviru je lékařská prohlídka nahrazena čestným prohlášením a odložena na dobu, kdy bude opět vše probíhat v běžném stavu.

Nezbytnými dokumenty jsou:

- **osobní dotazník** (příloha A) - ten obsahuje osobní údaje, na základě kterých je vytvořena pracovní smlouva, u některých specifických pracovních pozic je požadován i výpis z rejstříku trestů (například u jednatelů organizace);
- **výpis z karty od praktického lékaře;**
- **potvrzení o zdravotním pojištění** (pro kontrolu, že se jedná o stejnou pojišťovnu, kterou uvádí v osobním dotazníku, a také, aby bylo možné správně odvádět zdravotní pojištění);
- **potvrzení o dosaženém vzdělání** (většinou diplom).

Uchazeč je také seznámen s etickým kodexem organizace a je s ním dohodnut **první den nástupu** do práce. HR oddělení udržuje s uchazečem každodenní kontakt od zaslání pracovní nabídky a je mu k dispozici v případě potřeby potvrzení o zaměstnání (například pro mateřskou školu) či k převedení osobního telefonního čísla na firemní a podobně. Vzhledem k tomu, že někteří uchazeči mají pochybnosti o závaznosti pracovní nabídky, může být v určitých případech před nástupem do práce sepsána i pracovní smlouva.

4.4.4 První pracovní den

Jak probíhá první pracovní den nového zaměstnance?

První den je ve své podstatě brán jako HR den, uchazeč se ráno setká s HR specialistou, a na základě osobního dotazníku, který je poté uložen v jeho osobní složce, sepíše pracovní smlouvu (pokud již nebyla sepsána). K podpisu pracovní smlouvy je třeba předložit občanský průkaz, průkaz zdravotní pojišťovny a potvrzení o dosaženém vzdělání. V rámci platnosti GDPR nejsou pořizovány žádné kopie osobních dokumentů, životopisy jsou skartovány po nástupu uchazeče a uložené osobní dotazníky jsou skartovány v nejkratší možné (půlroční) lhůtě. Dále novému zaměstnanci HR specialista předá popis pracovní pozice (podrobnější představení pracovního místa je potom v rukou nadřízeného daného pracovníka), sepíše všechny potřebné formality (např. souhlas s etickým kodexem, srážky ze mzdy), zaměstnanci jsou představeny benefity. Dostupné **benefity** jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 3 Přehled benefitů

Benefit	Hodnota
Cafeteria systém	4000 Kč/měsíčně (48 000 Kč/rok)
Příspěvek na penzijní připojištění	3% z hrubé mzdy
Stravenky	120 Kč (55% hradí zaměstnavatel)
Palivová karta	5600 Kč/rok
2 dny sick day	-
1 týden dovolené nad rámec	-

Zdroj: Vlastní zpravování (2020)

Tyto benefity jsou již součástí nabídky práce a jsou stejné pro zaměstnance na všech pozicích. První den se tedy zejména řeší, jak je možné benefity využít, a jsou k tomu poskytnuty potřebné formuláře a informace. Následně pracovník přebírá **IT techniku** – služební počítač, mobilní telefon a je případně také uveden na určité konkrétní pracoviště (do kanceláře, ke svému stolu). Dále také dojde k předání služebního automobilu, pokud k jeho pozici náleží. V poledne jde nový zaměstnanec na **oběd s přímým nadřízeným**. V případě, že je první den nadřízený příliš pracovně vytížen, či mimo pracoviště, uskuteční se společný oběd následující den. Je na rozhodnutí nadřízeného, zda půjdou sami dva, či celý tým. Pro nového zaměstnance je dále naplánováno, s kým se má setkat v prvních

3 měsících a jsou stanoveny jeho rozvojové cíle. Tento den ho ještě HR oddělení seznámí s tím, jak to ve firmě funguje, včetně práce s Intranetem a pomůže mu orientovat se na pracovišti.

Jak probíhá spolupráce s Buddym a sociální adaptace?

Poté je zaměstnanci přidělen Buddy, který je mu představen stejně jako nadřízený a tým, ve kterém bude pracovat. **Buddy** je novému zaměstnanci stále k dispozici, přičemž rozsah jejich kontaktu si volí sám zaměstnanec s ohledem na svou individualitu. Lze předpokládat, že pokud půjde o introvertního člověka, bude čas raději trávit sám a některé informace nebude ani vyžadovat, nebo si je raději najde sám. Extrovertní člověk, který naopak informace rád od někoho slyší a tráví čas s lidmi, bude Buddyho využívat více. Ve své podstatě Buddy ukazuje novému zaměstnanci neformální věci, např. jak funguje stravování v organizaci, seznámí ho s firemními akcemi, pomůže mu s benefity, sdělí mu, jak je zvykem oslovovat kolegy a ukáže mu zasedací pořádek, případně mu též pomůže s kontakty na pracovníky z různých oddělení. Zkrátka je mu k dispozici, aby se vším nemusel chodit za svým nadřízeným, a pomáhá se lépe adaptovat a orientovat na pracovišti i mezi ostatními kolegy. Ne vždy se jedná o člověka ze stejného týmu, měl by však být z oblasti stejného sektoru a danou pozici znát. Je třeba mít na paměti, že první den je pro zaměstnance náročný, dostává velké množství informací a je možné, že se nějaké nejasnosti objeví až později. Buddy je novému zaměstnanci k dispozici zhruba 3 měsíce, ale v případě pokračování v pracovním poměru je možné se domluvit i na delší spolupráci, to už záleží na každém individuálně. Je to ovlivněno i tím, jak si daní pracovníci rozumí. Jejich spolupráce může vyústit i v přátelství. V této souvislosti je možné ještě uvést, že zaměstnanec dostává také **dárek** na uvítanou – hrníček podepsaný od kolegů z týmu, deštník a power banku.

4.4.5 Zaškolení

Jaká školení nový zaměstnanec absolvuje?

Hned první den odpoledne absolvuje nový zaměstnanec různá školení. Důležité je **Security školení**, které se týká bezpečnosti v budově. Jde o poměrně přísná pravidla, neboť zaměstnanci se musí přihlašovat v jednotlivých úsecích pomocí čipových karet, aby bylo vždy jasné, kdo se kde pohybuje a v případě, pokud by se něco přihodilo, aby bylo dohledatelné, kdo se v budově nachází. Je také třeba absolvovat **HSE školení** – ohledně bezpečnosti práce a požární ochrany a **IT školení**. Pokud se jedná o řidiče, nebo

zaměstnanec, který dostane služební automobil, je nutné, aby absolvoval i **školení řidičů**, a to hned v den nástupu. Další školení absolvuje zaměstnanec v následujícím období. Za HR se jedná především o generální školení, které jsou dvě a jsou určena pro všechny zaměstnance. První je zaměřeno na **seznámení s interními systémy, směrnicemi a procesy**. Druhým je **Onboarding day**. Ten je vytvořen pro všechny nové zaměstnance v určitém období (kvartálu) a jeho účelem je seznámit zaměstnance s tím, co dělají lidé na ostatních pozicích. Většinou trvá půl dne. Dále je pro zaměstnance připraven **zaškolovací plán** (list), který mu připraví jeho přímý nadřízený. K zaměstnancům je přístupováno individuálně, každému je doporučeno školení v oblasti, ve které se potřebuje zlepšit nebo v jakém oboru se bude pohybovat. Často se stává, že ani po třech měsících není jasné, co všechno musí daný zaměstnanec absolvovat za školení a jsou mu doporučena později. Primárně se učí faktickou stránku, jak pracovat v organizaci a rozvíjí více hard (naučitelné, měřitelné) než soft (získané, neměřitelné) dovednosti.

4.4.6 Po zkušební lhůtě

Jakým stylem probíhá závěrečné vyhodnocení adaptace?

Po 3 měsících, po uplynutí zkušební lhůty, se HR oddělení setká s nadřízeným daného zaměstnance, a pokud chce nadřízený se zaměstnancem spolupracovat i po zkušební lhůtě, je stanovena schůzka zaměstnance s nadřízeným. Pokud ne, zaměstnanec dostává výpověď ve zkušební lhůtě.

Často není ani po 3 měsících jasné, co přesně člověk potřebuje, jaké jsou jeho nedostatky, jelikož si celou dobu zvyká na svoje nové pracovní místo, svojí pracovní pozici, na své kolegy, nadřízené, zkrátka se adaptuje. V tomto případě se stává, že jsou případná školení člověku poskytnuta dodatečně. Může se např. jednat o anglický jazyk, nebo účast na vybraných konferencích. Případně může zaměstnanec někoho z kolegů pouze „stínovat“. Dále si nadřízený se zaměstnancem stanoví roční cíle. Záleží, kdy zaměstnanec na pozici nastoupí, pokud nastoupí například v listopadu, cíle jsou stanoveny až od nového roku, jelikož plnění ročních cílů souvisí s ročním finančním bonusem.

Další schůzka zaměstnance s přímým nadřízeným následuje po roce. Na ní se nadřízený ujistí, zda chce se zaměstnancem dále spolupracovat, zda se dohodnou na prodloužení smlouvy, a také zkontroluje, zda a jak zaměstnanec splnil roční cíle. Poté určí výši jeho ročního bonusu a vzájemně si stanoví cíle na další rok. Cíle poté nadřízený opět

zkontroluje. Proces je stejný pro všechny zaměstnance a liší se pouze podle pozice, kterou bude zaměstnanec vykonávat.

4.5 Dotazníkové šetření

Aby byl pohled na adaptaci zaměstnanců v organizaci XY komplexní – jak ze strany nadřízených, tak ze strany podřízených, bylo provedeno dotazníkové šetření. Smyslem tohoto šetření bylo také zhodnocení spokojenosti pracovníků s aktuálním adaptačním procesem. Dotazník byl zaslán elektronicky, pomocí interní e-mailové komunikace všem pracovníkům s ukončeným adaptačním procesem, kteří nastoupili do organizace XY v rámci posledních pěti let, tedy od roku 2015 do roku 2020. Dotazník je připojen v příloze D. Respondenti byli seznámeni s tím, že je dotazník plně anonymní.

Dotazníkové šetření proběhlo v prosinci 2020, napříč všemi odděleními organizace XY. Vzorek byl pečlivě vybrán HR supervisorkou, která rozeslala 100 dotazníků pomocí e-mailu s aktivním odkazem. Dotazník obsahoval 20 otázek, z nichž 3 byly identifikační a 1 filtrační, která sloužila k tomu, aby dotazník vyplnili pouze zaměstnanci, kteří měli připraveni rozvinutější adaptační program a dotazníkové šetření tak mělo plně vypovídající hodnotu. Zbýlých 16 otázek bylo zaměřeno na průběh adaptačního procesu. Návratnost dotazníků činila 72 %, po filtrační otázce zbylo 53 % dotazníků. Nejvíce odpovědí bylo získáno v prvních 3 pracovních dnech od jejich rozeslání.

4.5.1 Charakteristika respondentů

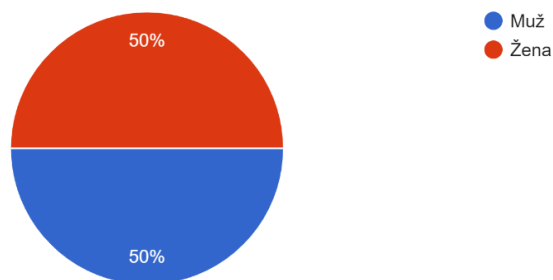
První část dotazníkového šetření slouží k charakteristice respondentů. Cílem této části bylo zjistit strukturu respondentů.

Jsem:

Graf 1 Struktura respondentů

Jsem:

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z grafu č. 1 je patrné, že se dotazníkového šetření se zúčastnilo 36 žen a 36 mužů. Vzorek respondentů je tedy vyrovnaný. Zároveň byl tímto potvrzen fakt, že si organizace zakládá na genderové vyváženosti, jak bylo zmíněno v charakteristice organizace XY.

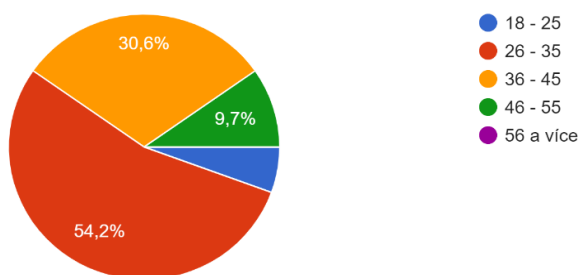
Věk:

Druhá otázka byla zaměřena na věkovou strukturu respondentů.

Graf 2 Věková struktura respondentů

Věk:

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Věkové zastoupení není rovnoměrné, nejvíce respondentů – 61 je ve věkovém rozmezí 26 – 45 let a pouze 11 ve věkovém rozmezí 18 – 25 let a 46 – 55 let. Nejpočetnější skupina, 39 respondentů je ve věkovém rozmezí 26 – 35 let. Tímto výsledkem však lze potvrdit tvrzení, že organizace spolupracuje se čtyřmi generacemi, což je dalším pilířem organizace.

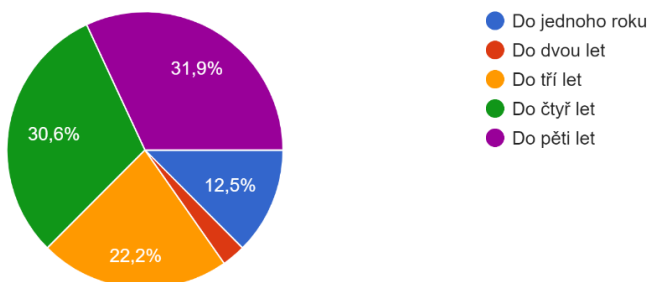
Jak dlouho pracujete v organizaci?

Vzhledem k tomu, že byli pro dotazníkové šetření zvoleni pracovníci, kteří pracují v organizaci od roku 2015, byly odpovědi na otázku, jak dlouho pracují v organizaci, rozděleny do jednotlivých let.

Graf 3 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru

Jak dlouho pracujete v organizaci?

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Nejvíce respondentů je v organizaci do 5 let a 4 let. Konkrétně 23 zaměstnanců do 5 let a 22 zaměstnanců do 4 let. Do 3 let potom 16 respondentů. Méně obsažené kategorie respondentů jsou do 1 roku - 9 respondentů, a do 2 let - 2 respondenti. Z odpovědí je možné vyvodit, že pracovníci setrvávají v organizaci delší dobu (45 respondentů), což je pozitivní faktor. Toto tvrzení je důležité i se zohledněním faktu, že někteří zaměstnanci neměli při nástupu rozvinutější adaptační program (viz následující otázka), a i tak se rozhodli v organizaci setrvat. Mimo jiné, pokud lidé často střídají zaměstnání, klesá jejich pracovní kvalifikace. Zároveň je pozitivním faktorem, že dotazník vyplnili respondenti, kteří pracují v organizaci do jednoho roku, jelikož mají adaptační proces živě v paměti. Dále je patrné, že do dvou let bylo přijímáno do organizace XY málo zaměstnanců.

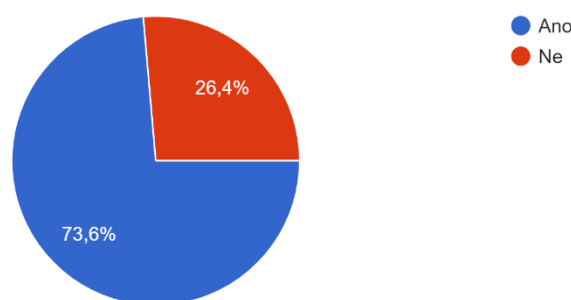
Byl Vám při nástupu do zaměstnání připraven rozvinutější adaptační program? (Například: onboarding day, školení, Buddy,...)

Čtvrtá otázka byla filtrační. V praxi se stává, že někteří zaměstnanci nastoupí na pracovní místo a není pro ně připraven rozvinutý adaptační program. Tito pracovníci by nebyli schopni celý dotazník vyplnit, či by jejich odpovědi výsledek dotazníkového šetření zkreslovaly. Proto nebyli tito respondenti dále dotazováni. Po filtrační otázce zbylo 53 % dotazníků.

Graf 4 Selektování respondentů

Byl Vám při nástupu do zaměstnání připraven rozvinutější adaptační program? (Například: onboarding day, školení, Buddy,...)

72 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Rozvinutý adaptační program nemělo 19 respondentů, což je v grafu označeno červenou barvou. Modře jsou znázorněni respondenti, kteří měli při nástupu do zaměstnání program připraven.

Dále jsou vyhodnocovány pouze odpovědi respondentů, kteří měli při nástupu k dispozici rozvinutý adaptační program, celkem 53 zaměstnanců.

4.5.2 Adaptační proces

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na průběh adaptačního procesu v organizaci XY. Otázky byly pokládány chronologicky v logické návaznosti. Byly zahájeny přijímacím obdobím a zakončeny zpětnou vazbou a celkovou spokojeností s adaptačním procesem a organizací.

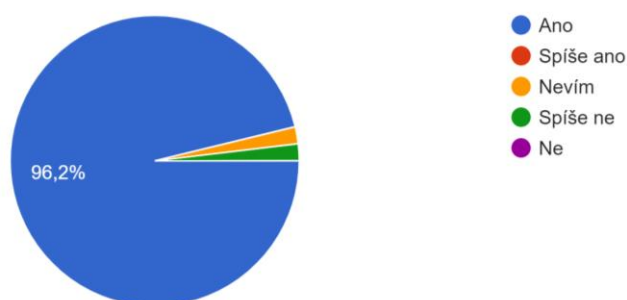
Před podpisem pracovní smlouvy jste musel/a absolvovat lékařskou prohlídku a připravit potřebné dokumenty, byl/a jste o těchto krocích dostatečně informován/a?

První otázka této části se týkala informovanosti pracovníků před jejich nástupem na pracoviště.

Graf 5 Informovanost před nástupem

Před podpisem pracovní smlouvy jste musel/a absolvovat lékařskou prohlídku a připravit potřebné dokumenty, byl/a jste o těchto krocích dostatečně informován/a?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Modrou barvou je znázorněno 51 respondentů, kteří se shodli na tom, že byli o všech krocích před nástupem na pracovní místo dostatečně informováni. Dále 1 respondent zvolil neutrální odpověď a 1 respondent odpověděl, že spíše nebyl dostatečně informován. Jelikož většina respondentů odpověděla ano, je možné říci, že je komunikace před nástupem do organizace XY dostačující.

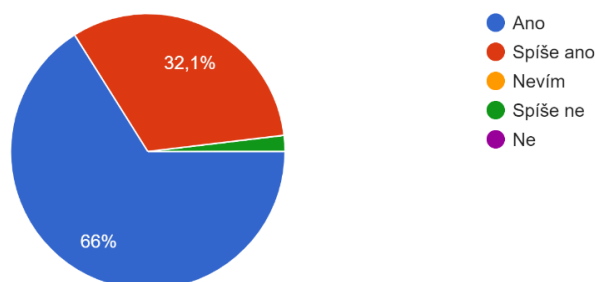
Byl Váš první pracovní den vhodně zorganizován?

Následující otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na první pracovní den, jelikož bylo podstatné zjistit, zda novým pracovníkům vyhovuje jeho organizace.

Graf 6 První pracovní den

Byl Váš první pracovní den vhodně zorganizován?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

52 respondentů odpovědělo, že pro ně první pracovní den byl vhodně, nebo spíše vhodně zorganizován, což je v grafu znázorněno modrou a červenou barvou. Konkrétně 35 respondentů odpovědělo ano, 17 respondentů odpovědělo spíše ano a 1 respondent spíše ne. Je možné tedy vyhodnotit organizaci prvního pracovního dne jako dostatečnou a vyhovující.

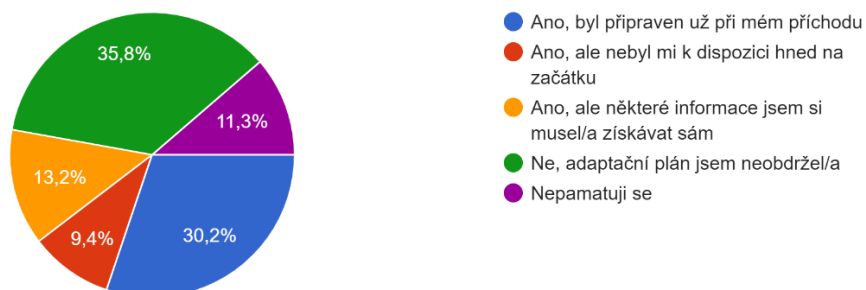
Měl/a jste pro adaptaci vytvořený adaptační plán?

Další otázka byla zaměřena na adaptační plán. Tato otázka byla v dotazníkovém šetření uvedena úmyslně, jelikož bylo v polostrukturovaných rozhovorech zjištěno, že v organizaci XY psaný plán nevyužívají. Cílem bylo zjištění, jak tuto skutečnost vnímají právě pracovníci.

Graf 7 Adaptační plán

Měl/a jste pro adaptaci vytvořený adaptační plán?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

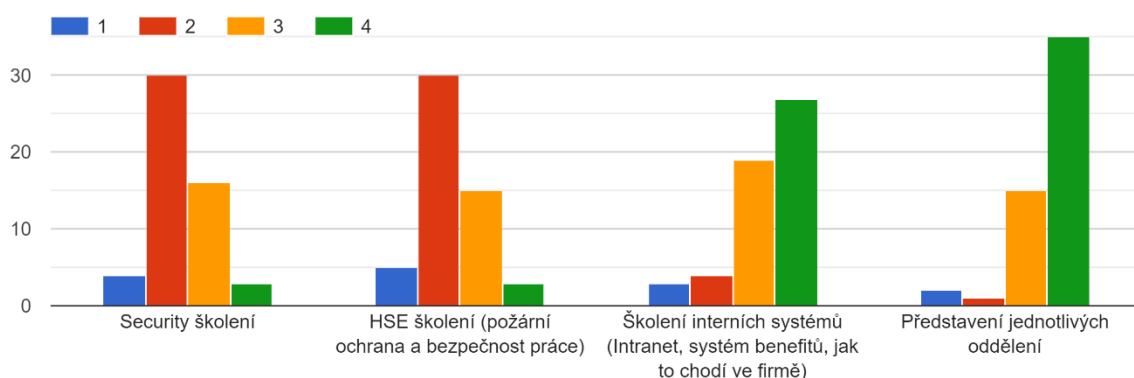
19 respondentů uvedlo, že adaptační plán neobdrželo. 16 respondentů obdrželo adaptační plán už při příchodu. Tento plán musel být od přímého nadřízeného a jednalo se o specifickou pozici. 7 respondentů uvedlo, že adaptační plán obdrželo, ale některé informace si museli zjistit samostatně. 6 respondentů si tuto skutečnost nepamatuje a 5 respondentů uvedlo, že obdrželi adaptační plán, ale ne hned při jejich nástupu na pracovní místo. Odpovědi na tuto otázku byly různorodé, jelikož mohou zaměstnanci vnímat adaptační plán odlišně. HR supervizořce byla po vyhodnocení dotazníku položena otázka, jak je možné, že někteří pracovníci uvedli, že adaptační plán mají. Závěrem bylo, že lidé vnímají tento pojem různě. Mohou si plán představit jako jednotlivá školení, či se může stát, že v některých odděleních adaptační plán vytvoří přímý nadřízený pro svoje podřízené. Není však jednotný pro celou organizaci a HR oddělení nemá žádný vzor. Různorodými odpověďmi byla potvrzena skutečnost odlišného vnímání tohoto pojmu.

Která povinná školení pro Vás měla největší přínos? (Ohodnoťte od nejpřínosnějšího po nejméně přínosné. 1 nejméně přínosné, 4 nejvíce přínosné)

Následovala otázka zaměřující se na školení, která musí absolvovat každý nový zaměstnanec, sloužila k zjištění, jak školení pracovníci hodnotí.

Graf 8 Školení

Která povinná školení pro Vás měla největší přínos? (Ohodnotte od nejpřínosnějšího po nejméně přínosné. 1 nejméně přínosné, 4 nejvíce přínosné)



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z grafu č. 8 je patrné, že jako nejvíce přínosné vyhodnotili respondenti školení, kde jsou představena jednotlivá oddělení (v rámci onboarding day). Za v pořadí druhé z hlediska přínosnosti bylo považováno školení interních systémů. Jako méně přínosné ohodnotili respondenti HSE a Security školení. U těchto dvou školení můžeme vidět téměř

shodné odpovědi. Lze vyvodit, že pro nové zaměstnance jsou přínosnější praktická školení oproti těm teoretickým.

Respondentům byla dále položena otázka, zda absolvovali ještě nějaká další školení. Jednotlivé odpovědi byly přepsány níže.

Pokud jste absolvoval/a nějaká další školení, jaká to byla?

- školení řidičů 7x
- etický kodex 5x
- produktové školení 4x
- průběžná zaškolení od kolegy 2x

Nejčastější odpovědí bylo školení řidičů, které musí absolvovat každý zaměstnanec, který dostane k dispozici služební vůz. Dále školení etického kodexu, které by měl absolvovat každý zaměstnanec v den nástupu do práce. Dále bylo zmíněno produktové školení, které organizace XY prováděla při nástupu dříve. Nyní ho nahradilo školení jednotlivých oddělení. Dva respondenti absolvovali průběžné zaškolení od svého kolegy.

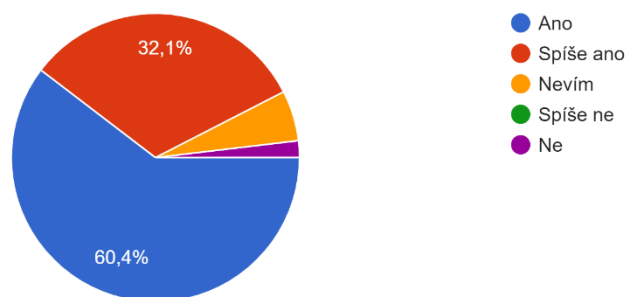
Byly Vám v průběhu adaptace poskytovány všechny potřebné informace?

Další otázka směřovala k zjištění, zda jsou novým zaměstnancům v rámci adaptačního procesu předány potřebné informace.

Graf 9 Informace v průběhu adaptace

Byly Vám v průběhu adaptace poskytovány všechny potřebné informace?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Na otázku, zda jsou respondentům poskytovány všechny potřebné informace, odpovědělo 32 respondentů ano, 17 respondentů odpovědělo spíše ano. To tvoří celkem 92,5 %, tudíž lze říci, že jsou novým zaměstnancům poskytovány všechny potřebné informace. Mimo to 3 respondenti zvolili neutrální možnost a 1 respondent odpověděl ne.

Předchozí otázka byla doplněna otevřenou otázkou, aby se respondenti mohli vyjádřit v případě, že jim nějaké informace chyběly.

Pokud ne, jaké informace Vám chyběly?

- Náplň funkcí/oddělení a jejich odpovědnosti.
- Nechyběly, byl jsem z oboru.
- Neměla jsem k dispozici svého předchůdce, vše jsem musela zjistit sama.

Z odpovědí je patrné, že se jeden respondent neúčastnil onboarding day, nebyla mu tak představena jednotlivá oddělení. Otázkou zůstává, proč se ho nezúčastnil, jelikož bylo HR oddělením potvrzeno, že tento den je k dispozici všem novým zaměstnancům, kteří za dané čtvrtletí nastoupí. Dále jednomu respondentovi chyběla osoba, která by provedla zaučení. Důsledkem pro něj potom mohl být náročnější proces adaptace.

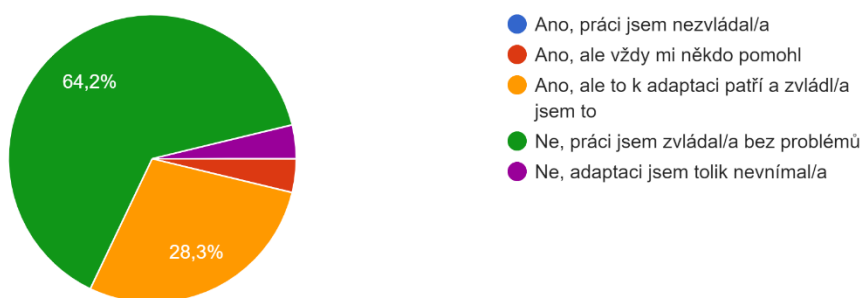
Cítil/a jste se v průběhu adaptace přetěžován/a?

Během adaptačního procesu by měly být informace a nároky na danou pracovní pozici pracovníkovi předávány postupně, aby se zaměstnanec necítil přetěžován. Pracoval by potom v prostředí, které by mu způsobovalo stres. Pokud by to trvalo dlouhodobě, zaměstnanec by se cítil nespokojený, a to by mohlo vést k jeho odchodu ve zkušební lhůtě. Podstatné je najít přiměřenou míru předávání informací a jejich důležitosti, neboli v jakou chvíli a jaké úkoly pracovníkovi zadávat.

Graf 10 Přetěžování během adaptace

Cítil/a jste se v průběhu adaptace přetěžován/a?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

34 respondentů odpovědělo, že práci zvládalo bez problémů. 15 respondentů se cítilo přetěžováno, ale brali to tak, že to k adaptaci patří. Zbývá 4 respondenti adaptaci tolik nevnímali, nebo se cítili přetěžováni, ale vždy jim někdo pomohl. Žádný respondent neodpověděl, že by práci nezvládal, což lze brát pozitivně. Z toho lze vyvodit, že adaptační proces v organizaci XY probíhá úspěšně.

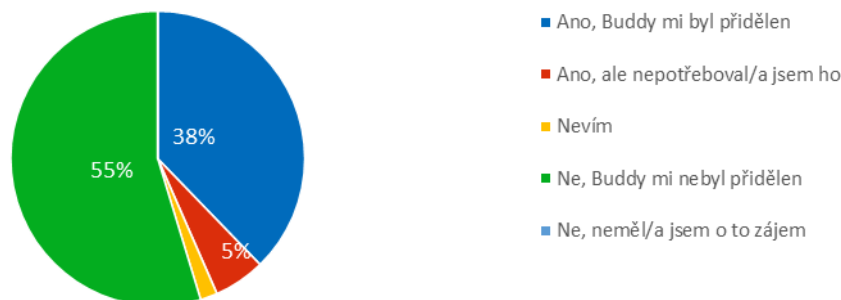
Byl Vám přidělen Buddy?

Na základě polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že v organizaci XY funguje Buddy systém. Po formální stránce se jedná o poměrně novou záležitost, neformálně však spolupráce mezi kolegy fungovala v organizaci XY už dříve. Cílem této otázky bylo zjistit, zda je tento systém v organizaci využíván.

Graf 11 Přidělení Buddyho

Byl Vám přidělen Buddy?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

29 respondentů Buddyho přiděleného nemělo. 20 respondentům byl Buddy přidělen. Zbylí 4 respondenti Buddyho nepotřebovali, či zvolili neutrální odpověď. Výsledek není překvapující, jelikož se dotazníkového šetření zúčastnila většina zaměstnanců, kteří setrvávají v organizaci delší dobu a dříve tato spolupráce nebyla nazývána jako Buddy systém.

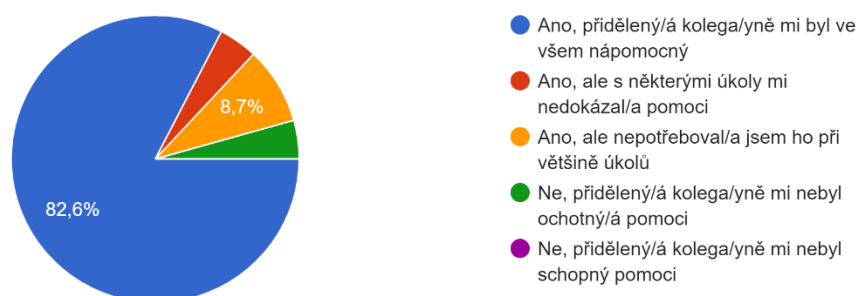
V případě, že Vám byl Buddy přidělen, byla pro Vás spolupráce přínosná?

Tato otázka byla pokládána pouze respondentům, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jim byl Buddy přidělen. Sloužila k zjištění přínosnosti spolupráce s Buddym.

Graf 12 Přínosnost spolupráce s Buddym

V případě, že Vám byl Buddy přidělen, byla pro Vás spolupráce přínosná?

23 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z grafu č. 12 je patrné, že spolupráce s Buddym je pro zaměstnance přínosná. To potvrdilo 19 respondentů. V grafu je to znázorněno modrou, červenou a žlutou barvou. 3 respondenti však uvedli, že Buddyho při většině úkolů nepotřebovali, a dále 2 respondenti uvedli, že jim Buddy nebyl schopný pomoci, což se může stát, jelikož mohou být některé úkoly nad rámec jeho schopností. 1 respondent vnímal spolupráci i tak jako přínosnou, 1 respondent už ne.

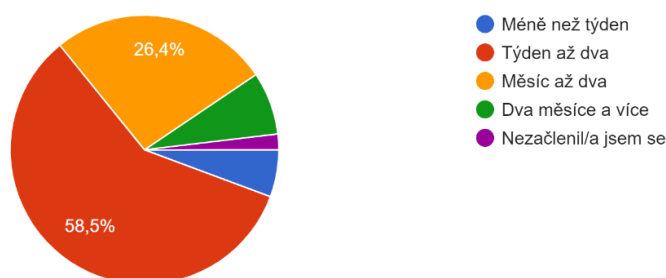
Jak dlouho trvalo Vaše začlenění do kolektivu (tzv. sociální adaptace)?

Proces začlenění do kolektivu je velmi důležitý. Zaměstnanci spolu totiž tráví spoustu času a je třeba, aby se cítili v kolektivu dobře. Otázka se vztahovala k tomu, jak dlouho trvá respondentům začlenění se do kolektivu v organizaci XY.

Graf 13 Sociální adaptace

Jak dlouho trvalo Vaše začlenění do kolektivu (tzv. sociální adaptace)?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

31 respondentů se do kolektivu adaptovalo velmi rychle, tedy během týdne až dvou. Dále 14 respondentů uvedlo, že se začlenilo do kolektivu během měsíce až dvou. 4 respondenti se adaptovali do kolektivu za více než 2 měsíce. 3 respondenti se začlenili dříve než za týden a 1 respondent se nezačlenil do kolektivu vůbec. I to se může stát a může to ovlivňovat hned několik faktorů. Z celkových odpovědí lze však říci, že zaměstnanci v organizaci XY nemají problém se začleněním a tvoří dobrý kolektiv, což je pro spokojenost zaměstnanců a adaptační proces velmi důležité.

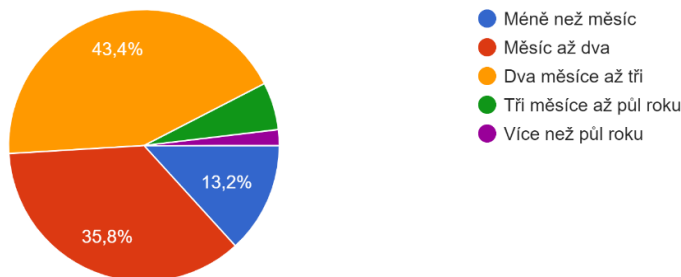
Jak dlouho trval proces, po kterém jste mohl/a plně vykonávat svoji práci a plnit samostatně úkoly, které po Vás byly požadovány (tzv. pracovní adaptace)?

Po sociální adaptaci následovala otázka na pracovní adaptaci, konkrétně kdy byl respondent schopný samostatně plnit pracovní úkoly, které po něm byly požadovány. Časová náročnost zaučení se liší na jednotlivých pozicích.

Graf 14 Pracovní adaptace

Jak dlouho trval proces, po kterém jste mohl/a plně vykonávat svoji práci a plnit samostatně úkoly, které po Vás byly požadovány (tzv. pracovní adaptace)?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Nejčastější odpovědí bylo 2 až 3 měsíce (23 respondentů). Druhou nejčastější odpovědí bylo 1 měsíc až 2 (19 respondentů). Třetí nejčastější odpovědí bylo méně než měsíc (7 respondentů). Nejméně zastoupené odpovědi byly 3 měsíce až půl roku (3 respondenti) a více než půl roku (1 respondent). Většina – 42 respondentů se pracovní adaptace do tří měsíců, což je standardní lhůta. V neposlední řadě vyplývá, že zaměstnanci se zaučením neměli problém, jelikož proběhlo spíše v kratší lhůtě (26 respondentů se adaptace do 1, či 2 měsíců). Dále, jak již bylo zmíněno, se v organizaci nacházejí i specialisté, u kterých musí adaptace proběhnout co nejrychleji.

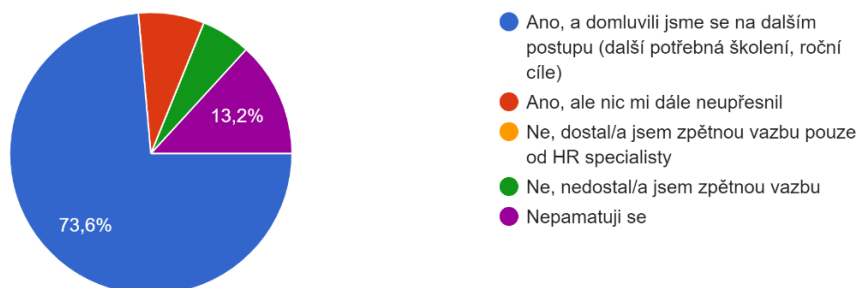
Dostal/a jste po ukončení adaptačního procesu od Vašeho přímého nadřízeného zpětnou vazbu?

Z polostrukturovaných rozhovorů bylo dále zjištěno, že by po ukončení adaptačního procesu měli noví pracovníci získat zpětnou vazbu od svého nadřízeného a stanovit si roční cíle.

Graf 15 Zpětná vazba

Dostal/a jste po ukončení adaptačního procesu od Vašeho přímého nadřízeného zpětnou vazbu?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z grafu č. 15 je patrné, že 39 respondentů zpětnou vazbu obdrželo a domluvili se s nadřízeným na dalším postupu. 7 respondentů uvedlo, že si to nepamatují, což bude pravděpodobně zapříčiněno tím, že v organizaci pracují několik let. 4 respondenti odpověděli, že od svého nadřízeného zpětnou vazbu dostali, ale dále jim nic neupřesnili a 3 respondenti zpětnou vazbu nedostali. Zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, jelikož je to motivuje, práci vykonávají kvalitněji a v zaměstnání setrvávají.

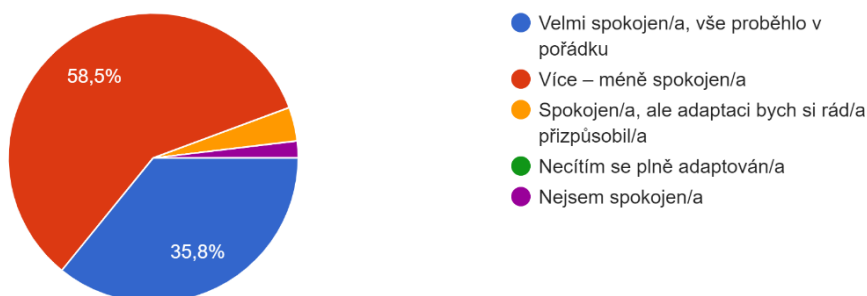
Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým průběhem adaptačního procesu?

Následovala otázka na celkovou spokojenost s adaptačním procesem.

Graf 16 Spokojenost s celkovým průběhem adaptace

Jak jste byl/a spokojen/a s celkovým průběhem adaptačního procesu?

53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z grafu č. 16 je patrné, že převážná většina respondentů byla s adaptačním procesem spokojena bez výhrad, konkrétně 50 respondentů, což je v grafu znázorněno červenou a modrou barvou. 31 respondentů odpovědělo, že s celkovým průběhem bylo více – méně spokojeno a 19 velmi spokojeno. 2 respondenti byli spokojeni, ale rádi by si v adaptaci něco upravili a 1 respondent nebyl spokojen. Je zřejmé, že je adaptační proces v organizaci XY prováděn vhodně a nebylo by proto na místě jej kompletně měnit.

Předposlední otázka byla otevřená. Respondenti tak měli prostor pro své nápady, či připomínky. Celkem odpovědělo 6 respondentů. Objevily se 4 připomínky a 2 kladná hodnocení. Návrhy na zlepšení adaptačního procesu byly zpracovány v kapitole níže.

Je něco, co byste ještě v adaptačním procesu ocenil/a?

- V době mé adaptace byl velmi juniorní tým na HR, takže jsme s nadřízeným řešili spoustu „papírových věcí“, které nám přidělovaly práci, některé věci jsme kvůli chybám dělali opakovaně, a proto byla adaptace občas „otravná“.
- Méně „papírování“.

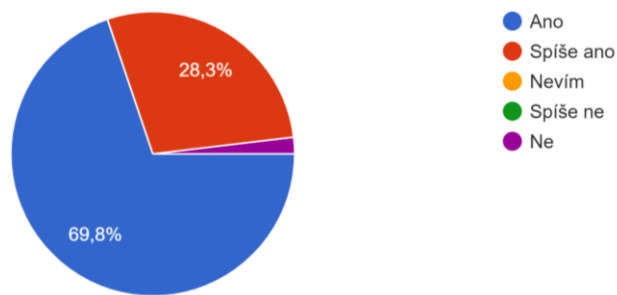
- HR podpora je OK, podíl ostatních diskutabilně nedostatečný.
- Neměla jsem Buddyho.
- Na to, že celá situace byla ovlivněna Covidem a nástup i adaptace probíhala prakticky distančně, mne příjemně překvapilo, že to proběhlo bez větších komplikací.
- Byl pro mě snadnější - byl jsem již z oboru.

Cílem závěrečné otázky bylo zjistit, zda se respondenti cítí být součástí organizace.

Cítíte se být součástí organizace, ve které pracujete?

Graf 17 Pocit být součástí organizace

Cítíte se být součástí organizace, ve které pracujete?
53 odpovědí



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

37 respondentů odpovědělo ano. 15 respondentů odpovědělo spíše ano. Celkem se tedy součástí organizace cítí být 52 respondentů. Zbývající 1 respondent se necítí být součástí organizace. Tuto skutečnost lze celkově ohodnotit velmi kladně, jelikož pokud se zaměstnanci cítí být součástí organizace, jsou více motivováni a kvalitněji plní pracovní úkoly. Zároveň jsou spokojeni se svým pracovním místem i kolektivem a v organizaci setrvávají delší dobu.

5 Výsledky a diskuze

Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců je jasně stanoven směrnicí, ve které je vše popsáno. Směrnice je přizpůsobena České republice (lze vidět například v legislativě). Ke směrnici je standardně připojeno i několik příloh (šablona pro pohovor, šablona popisu práce, souhlas se zpracováním osobních údajů během náborového řízení, šablona e-mailu s popisem nabídky a další). Organizace se touto směrnicí řídí již několik let, je dostupná i nově přichozím zaměstnancům a je vyhodnocena jako vhodná a dostačující, proto tato oblast není nijak dále doplněna a hlavní pozornost je věnována adaptaci nových zaměstnanců

Ke zhodnocení adaptačního procesu v organizaci XY byly využity informace získané pomocí polostrukturovaných rozhovorů, z interně dostupných materiálů a z dotazníkového šetření, které bylo provedeno po zhodnocení adaptačního procesu na základě rozhovorů se zaměstnanci organizace XY. V adaptačním procesu organizace XY lze najít pozitivní i negativní skutečnosti. Výsledky vypovídají o kvalitní adaptaci zaměstnanců. Negativní odpovědi se objevují pouze výjimečně a jedná se o jednotlivce. Je však třeba brát v potaz zaměstnance, kteří adaptační proces neměli a byli „hozeni do vody.“ To lze vnímat jako slabé místo v jinak kvalitně prováděném adaptačním procesu. Slabým místem je i absence adaptačního plánu.

Dle vyhodnoceného dotazníkového šetření lze v rámci adaptačního procesu vnímat pozitivně tyto skutečnosti:

- Všichni respondenti:
 - 62,5 % respondentů pracuje v organizaci do 4 až 5 let;
 - 73,6 % respondentů mělo při nástupu připraven rozvinutější adaptační proces;
- Respondenti, kteří měli připravený kvalitní adaptační program:
 - 96,2 % respondentů bylo dostatečně informováno o potřebných náležitostech před nástupem na pracovní místo;
 - 98,1 % respondentů mělo vhodně zorganizován jejich první pracovní den;
 - 92,5 % respondentů dostávalo v průběhu adaptace všechny potřebné informace;
 - 90,5 % respondentů se do kolektivu začlenilo do 2 měsíců;

- 92,5 % respondentů se v průběhu adaptace necítilo přetěžováno, či to brali tak, že to k tomuto procesu patří;
- přesto, že se v organizaci nachází pouze malé HR oddělení, zvládá svoji práci skvěle;
- adaptační proces proběhl bez komplikací i v době pandemie koronaviru;
- 73,6 % respondentů dostalo od svého nadřízeného zpětnou vazbu a stanovili si roční cíle;
- celkově je 94,3 % respondentů se současným adaptačním procesem spokojeno a u všech otázek převládají pozitivní odpovědi.

Celkově lze tedy adaptační proces hodnotit jako propracovaný. Zaměstnanci dostávají před nástupem do práce všechny potřebné informace, stejně tak jako v průběhu adaptačního procesu. První den je vhodně zorganizován a má daný program. Pro nové pracovníky je připraven i onboarding day, který jim pomůže s lepší orientací na pracovišti, a také uvítací balíček. Dále noví zaměstnanci vyplňují hodnotící dotazník, který slouží HR oddělení pro kontrolu adaptačního procesu (příloha B) a poskytuje náměty na jeho zlepšení. Zároveň mají příchozí pracovníci k dispozici Buddyho, který jim pomáhá, pokud to potřebují.

Viviany a Murphy (2009), Janišová a Křižánek (2013) a Cooper a Wight (2014) popisují Buddyho, jako člověka, který je novému pracovníkovi nápomocný v procesu adaptace a jeho důležitost. Toto tvrzení lze z výsledků dotazníkového šetření potvrdit.

V organizace XY spolupráce s Buddym může být různě dlouhá, ale je spíše dlouhodobější, což odpovídá názoru i Coopera a Wighta (2014).

Jak bylo zmíněno v teoretické části, kvalitní adaptace nových pracovníků může být dle Tureckiové (2004) motivujícím faktorem a pozitivně stimulovat angažovanost pracovníka.

Dle vyhodnoceného dotazníkového šetření lze v rámci adaptačního procesu vnímat negativně tyto skutečnosti:

- Pouze respondenti, kteří měli připravený kvalitní adaptační program:
 - 55 % respondentů nemělo při nástupu Buddyho (což je jistě ovlivněno tím, že tento systém v organizaci funguje pouze krátce);
 - velké množství administrativní činnosti s nadřízeným (tak to bylo spíše v minulosti);

- Buddy v 1 případě nedokázal respondentovi pomoci s úkolem a v 1 případě dokonce nebyl ochotný;
- 1,9 % respondentů nebylo v průběhu adaptace dostatečně informováno, nezačlenili se do kolektivu, pracovní adaptace jim trvala déle než půl roku a necítí se součástí organizace XY;
- 5,6 % respondentů nedostalo zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

Tyto oblasti jsou dále zohledněny v následující kapitole v doporučeních na zlepšení procesu adaptace společně s odpověďmi na otevřené otázky.

5.1 Návrh na zlepšení adaptačního procesu

Na základě výsledků kvalitativní metody – polostrukturovaných rozhovorů a kvantitativní metody – dotazníkového šetření byla navržena doporučení na zlepšení současného adaptačního procesu. Adaptační proces v organizaci XY trvá nejčastěji do 3 měsíců. Tuto lhůtu uvádí i Žufan (2012), což bylo zmíněno v teoretické části této práce. Za hlavní nedostatky lze považovat, že někteří zaměstnanci neměli připravený rozvinutější adaptační program a absenci adaptačního plánu.

Rozvinutější adaptační program

Pro nového zaměstnance může být proces adaptace zdlouhavý a náročný. Je třeba mu to co nejvíce usnadnit a komunikovat s ním. Je důležité, aby měl k dispozici všechny potřebné kontakty, aby věděl, na koho se může obrátit, jak má vykonávat úkoly, které jsou po něm požadovány. Zaučení nových zaměstnanců by nemělo být podceňováno, jelikož by se mohlo stát, že noví zaměstnanci budou natolik demotivováni, že opustí pracovní místo ještě ve zkušební lhůtě. Tento proces se však může lišit i v rámci pozice, na kterou nový pracovník nastoupí. Pokud to bude člověk z oboru, bude vědět, co je po něm požadováno a jak má dané úkoly plnit, bude pro něj proces adaptace snazší a se spoustou věcí si poradí sám. Mohou se také naskytnout pozice, u kterých je žádoucí, aby si daný zaměstnanec přišel na věci samostatně a lépe si je potom zapamatoval. Je však třeba, aby měl každý nový zaměstnanec k dispozici někoho, na koho se může obrátit v případě nejasností, či potřebných informací.

V teoretické části byl Dvořákovou a kol. (2012) adaptační proces popsán jako přizpůsobení se a jako systematická orientace a začlenění pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního řádu organizace. Bernardová (2015) charakterizovala pojem

adaptace nového zaměstnance jako proces, který je buď řízený, nebo spontánní. Žádoucí formou je adaptace řízená, jelikož maximalizujeme pracovní spokojenost, náklady na fluktuaci pracovníků jsou nižší, adaptace je zaměřená na veškeré potřebné oblasti a celkově dochází k urychlení procesu adaptace. Dle Hendrickse a Louw-Potgietera (2012) jsou noví zaměstnanci nejvíce zranitelní během jejich prvních dvou týdnů v organizaci a špatně provedená adaptace může často vést k jejich odchodu během zkušební lhůty. Šikýř (2016) uvádí, že by novému pracovníkovi měly být sděleny všechny podstatné informace, je třeba ho odborně zapracovat, a také by se měl v procesu adaptace začlenit do sociálního prostředí organizace.

Z výše uvedených teoretických východisek tak vyplývá, že je opravdu důležité, aby pracovníci měli připravený rozvinutější adaptační program. Organizace mohou navíc pracovat s prvotní motivací nových zaměstnanců, představit jim organizaci, pro kterou budou pracovat a zpříjemnit jim celkový proces adaptace, který povede k lepší připravenosti zaměstnanců pro výkon práce na dané pracovní pozici, a k jejich celkové spokojenosti na pracovišti.

5.2 Adaptační plán

Vzhledem k tomu, že organizace XY nemá sepsaný adaptační plán, je níže navrhnout a jednotlivé kroky popsány. Mít systematický a jasný adaptační plán je pro organizaci důležitým faktorem, jelikož mohou nastat nahodilé události, kdy nebudou stávající zaměstnanci schopni předat své ověřené metody svým následníkům. Dále slouží k časové organizaci a ke kontrole, že nový zaměstnanec prošel všemi potřebnými fázemi adaptačního procesu. Zároveň utvoří novým zaměstnancům jasnou představu o tom, co je čeká a pomůže jim se lépe orientovat.

Společně s adaptačním plánem by noví zaměstnanci měli obdržet detailní popis pracovní pozice, který by neměl být delší než 2 A4, aby je nezahlcoval nadbytečnými informacemi. Tento popis noví pracovníci organizace XY obdrží od svého přímého nadřízeného.

Důležitost těchto kroků podporují i Urban (2013) a Armstrong (2015), kteří zmiňují, že by měl každý nový zaměstnanec po nástupu do zaměstnání obdržet vypracovaný adaptační plán a popis pracovní pozice. Adaptační plán by měl obsahovat výčet dokumentů, které si má pracovník osvojit v průběhu adaptačního procesu, způsob jeho

seznámení a začlenění do pracovního kolektivu, a také souhrn povinných školení, která by měl absolvovat. V neposlední řadě by měl plán obsahovat termíny, které poslouží ke kontrole adaptace.

Adaptační plán, který je znázorněn níže, shrnuje kroky průběhu adaptace pro HR oddělení, na závěr je v něm prostor pro přímého nadřízeného, který by ho mohl doplnit případnými potřebnými zaškoleními, či kroky.

5.2.1 Cíle adaptačního plánu

Adaptační plán může usnadnit práci stávajícímu HR oddělení, jelikož bude snadno dohledatelné, co daný zaměstnanec již absolvoval, a co mu ještě chybí. Mimo jiné je cílem:

- urychlit a usnadnit orientaci nového zaměstnance v organizaci;
- zajistit správné pochopení role a pracovního místa;
- podpořit pochopení popisu práce;
- zvýšit schopnost samostatnosti při výkonu daných úkolů v souladu s požadavky;
- získat spokojeného zaměstnance, který projde kvalitní adaptací v možná co nejkratším čase;
- potvrdit, nebo vyvrátit výběr nového zaměstnance a jeho vhodnost pro danou pozici.

Trvání adaptačního plánu je stanoveno na tři měsíce, shoduje se tedy s tříměsíční zkušební dobou.

5.2.2 Vyhodnocení adaptačního plánu

Vyhodnocení adaptačního plánu provede HR specialista s přímým nadřízeným zaměstnancem, který prochází adaptací. Setkají se spolu po třech měsících a dohodnou se, zda je zde další prostor pro jejich spolupráci, ověří si, jak probíhal proces adaptace, jak zaměstnanec splnil dané úkoly, a zda je kompetentní pro výkon této pozice.

Vyhodnotit adaptační plán lze třemi způsoby:

- **Pozitivní vyhodnocení** – v tomto případě se přímý nadřízený se zaměstnancem dohodne, jak bude vypadat jejich další spolupráce po skončení zkušební doby. Vzájemně si stanoví roční cíle, které by měl daný zaměstnanec splnit.

- **Negativní vyhodnocení** – pokud jsou ve zkušební době zjištěny nějaké nedostatky, mohou být přímým nadřízeným stanoveny cíle, jak je odstranit (například dodatečným zaškolením). V případě, že zaměstnanec případné nedostatky odstraní, bude dále pokračovat v pracovním poměru.
- **Zrušení pracovního poměru ve zkušební lhůtě** – v případě, že zaměstnanec nesplní stanovené cíle během zkušební doby nebo v období tomu určeném, hrubě poruší vnitřní předpisy nebo pracovní kázeň, bude se zaměstnancem zrušen pracovní poměr ve zkušební době na základě vyhodnocení přímého nadřízeného.

V teoretické části bylo zmíněno, že Koubek (2009) zdůrazňuje, jak podstatné je průběžné vyhodnocování adaptačního plánu prostřednictvím rozhovorů s přímým nadřízeným, anonymních dotazníků a jinými metodami. Dvořákové a kol. (2012) toto tvrzení také podporují a popisují důležitost režimu kontrol a vyhodnocení adaptace. Zmiňuje i to, že HR oddělení přichází na možné potíže nového pracovníka na základě rozhovorů či dotazníků, a za nejvíce efektivní řešení považuje rozhovor nového pracovníka s přímým nadřízeným.

V organizaci XY je na konci adaptačního procesu prováděn rozhovor nového zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. Jedná se tedy o nejefektivnější řešení.

5.2.3 Adaptační plán – seznam kroků

Na základě zjištěných poznatků byl vytvořen návrh adaptačního plánu pro HR oddělení organizace XY a je vyobrazen níže.

Kociánová (2010) popisuje formu adaptačního plánu jako formulář se jménem, útvarem, pracovní pozicí, datem nástupu a dalšími informacemi. Jsou v něm také zaznamenávány plánované vzdělávací aktivity a odpovědní zaměstnanci.

Toto tvrzení podporuje formu vytvořeného adaptačního plánu vyobrazeného níže.

Tabulka 4 Adaptační plán

ADAPTAČNÍ PLÁN	
ZÁKLADNÍ ÚDAJE	
Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	
Jméno přímého nadřízeného:	
Den nástupu:	

POPIS ČINNOSTI	ODPOVĚDNÁ OSOBA (realizátor)	DATUM (DN= den nástupu)	PODPIS REALIZÁTORA
Informační e-mail (plán aktivit; informace o zdravotní prohlídce a potřebných dokumentech – zápočtové listy, potvrzení o zdravotním pojištění; etický kodex)	HR specialista		
Předání programu adaptace	HR specialista	DN	
HR den (podpis pracovní smlouvy; přijetí popisu pracovní pozice; představení benefitů; poskytnutí potřebných formulářů; seznámení s Buddym)	HR specialista	DN	
Security + HSE školení (+ školení řidičů e-learning)	HR specialista Zaměstnanec	DN	
Oběd s přímým nadřízeným	Přímý nadřízený		
Převzetí IT techniky (pracovní mobilní telefon; služební počítač)	IT specialista	DN	
Seznámení s pracovištěm a s neformálními věcmi (firemní akce; stravování; zasedací pořádek, potřebné kontakty,...)	Buddy		
Předání uvítacího balíčku (hrníček podepsaný kolegy z týmu; deštník; power banka)	Buddy	DN	
Školení interních systémů	HR a IT specialista		
Onboarding day	HR oddělení		
Zaškolovací plán (s kým se setká v 1. třech měsících; další případná školení)	Přímý nadřízený		
Vyhodnocení adaptace	Přímý nadřízený (HR specialista)		
Schůzka s HR specialistou a přímým nadřízeným (zpravidla po 3 měsících; jak probíhá adaptace; zda je prostor pro spolupráci)	Přímý nadřízený HR specialista		
Schůzka s přímým nadřízeným (zpravidla po roce)	Asistentka nadřízeného Přímý nadřízený		
Další kroky			
Další odborná školení			

Zdroj: Vlastní zpracování (2020)

6 Závěr

Proces vyhledávání a výběru pracovníků je pro každou organizaci velmi důležitý a měl by být připravený. Když se organizace rozhodne přijmout nového pracovníka, měla by mít jasnou představu, koho hledá a dané podmínky jeho nástupu. Je třeba myslet na to, že se nejedná o jednostranný proces, a že i uchazeči si pečlivě vybírají pracovní místo, na které mají nastoupit, a organizaci, pro kterou budou pracovat.

Následující proces adaptace pracovníků je podstatnou součástí personálních činností. Při příchodu nového pracovníka do organizace musí být vše nachystáno. Je třeba, aby adaptační proces proběhl plynule, bez komplikací. Nového zaměstnance čeká zaškolení, seznámení se s náplní jeho práce a kolegy. V prvních dnech či týdnech se pracovník seznamuje s novým prostředím, absolvuje potřebná školení, komunikuje s HR oddělením, se svým nadřízeným a týmem, konzultuje výkon pracovních úkolů. Podstatné však je, aby práce splňovala požadavky a očekávání nového zaměstnance. Dále také, aby se cítil součástí kolektivu a věděl, na koho se obrátit v případě potřeby. Adaptační proces často zahrnuje zkušební lhůtu, které je podstatná pro rozhodnutí, zda nový pracovník v organizaci setrvá, či nikoliv. V případě, že je pracovní poměr ukončen, organizace ztrácí velké časové i finanční náklady. Pokud se organizace rozhodne neustále zlepšovat procesy vyhledávání, výběru a adaptace, bude tyto ztráty minimalizovat.

Tato diplomová práce byla složena ze dvou částí. První částí byla teoretická východiska, kde byly shrnuty a porovnány výroky jednotlivých autorů. Vysvětleny byly pojmy: řízení lidských zdrojů, personální činnost, proces vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků. Dále byly uvedeny metody a kritéria vyhledávání, výběru a adaptace, ale také různé oblasti adaptace a vysvětlení pojmů, které se dále objevují v druhé, praktické části této práce.

Praktická část byla zaměřena na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců v konkrétní organizaci. Organizace si nepřála být jmenována, a proto její název zůstává v anonymitě, a k označení této organizace bylo využito alternativního názvu XY. V úvodu byla uvedena charakteristika organizace, představen předmět činnosti, a popsána organizační struktura. Vyhledávání a výběr zaměstnanců byl analyzován na základě interní směrnice, kterou se organizace řídí již několik let.

Větší část byla věnována adaptaci. Samotný adaptační proces byl popsán na základě polostrukturovaných rozhovorů s HR oddělením a dotazníkového šetření s pracovníky, kteří do organizace nastoupili v posledních 5 letech s ukončeným adaptačním procesem. Obecně ho lze vyhodnotit za kvalitně propracovaný s pouze malými nedostatky.

Organizace XY pravidelně upravuje procesy vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků a snaží se je vylepšovat. Není to však úplně snadný proces, jelikož se jedná o mezinárodní korporátní organizaci a vše musí procházet delším schvalováním. Proces vyhledávání a výběru prošel poslední změnou v roce 2017. Proces adaptace je pravidelně vylepšován na základě prováděného interního dotazníkového šetření (příloha B). Poslední větší změnou bylo zavedení Buddy systému v roce 2020.

Jako nejvíce problémovou oblast lze vyhodnotit to, že někteří zaměstnanci při příchodu neměli připraven rozvinutější adaptační program, což může novým pracovníkům ztížit první pracovní dny a celkový proces adaptace, a rovněž pak absenci adaptačního plánu, který by měl každý nový pracovník obdržet pro lepší orientaci a kontrolu toho, že byly splněny všechny potřebné kroky. Na základě tohoto zjištění byla navrhována doporučení na změnu.

Aktuálně jsou zaměstnanci se systémem adaptace spokojeni. Podstatné je, aby tomu tak bylo i nadále, proto je nezbytné neustále na tomto procesu pracovat a snažit se ho vylepšit. Diplomová práce bude poskytnuta vybraným zaměstnancům a HR oddělení organizace XY pro případné využití návrhů na zlepšení.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice*. 6. vydání. Londýn: Kogan Page Ltd, 2019. ISBN 978-07-494-8120-9.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
3. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13th ed) Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. 1. vydání Olomouc, 2015. 79. ISBN 978-80-7455-052-2
5. COOPER, John a WIGHT, Judy. *Implementing a buddy system in the workplace*. Paper presented at PMI Global Congress 2014- North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute
6. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
7. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 978-80-246-0139-7.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
9. FOOT, Margaret a HOOK Caroline. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o., 2006. ISBN 978-80-262-0982-9.
11. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-25406-98-4.
12. JANIŠOVÁ, Dana KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
13. KAESLER, Clemens, KAESLER-PROBSTOVÁ, Frauke. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-735-7913-5.
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.

16. MATĚJKA, Marek a VIDLAŘ, Pavel. *Jak poznat druhou stranu: vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2002. ISBN 802-47-02150.
17. MATHIS, Robert a JACKSON, John Harold. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South – western, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
18. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
19. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
20. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*, 2. přepracované a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
21. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
22. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
23. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
24. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. Psyché, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
25. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN: 978-80-7357-925-8.
26. VIVIANI, Giovanni, MURPHY Gail. *Reflections on Onboarding Practices in Mid-Sized Companies: identification of best practices in ACRL libraries*. Montreal: QC, 2019. ISBN 978-1-7281-2239-7.
27. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Ostatní

1. HENDRICKS, Kenrick a LOUW-POTGIETER, Joha. 2012. (PDF) A theory evaluation of an induction programme. *ResearchGate | Find and share research* [online]. [cit. 01.12.2021]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/The-media-companys-action-plan-containing-induction-activities-and-their-related_fig1_270027927.

2. Internetové stránky organizace
3. Interní materiály organizace
4. Zákon č. 110/2019 Sb. Zákon o zpracování osobních údajů. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 10.01.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-110>.
5. Zákon č. 499/2004 Sb. Zákon o archivnictví a spisové službě. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 12.01.2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-499>

8 Přílohy

Příloha A Osobní dotazník

Osobní údaje		Osobní číslo:	
Jméno			
Příjmení			
Rodné příjmení		Rodinný stav	
Nejvyšší dosažené vzdělání		Titul	
Obor a program vzdělání		Datum ukončení studia	
Název a místo školy			
Datum narození			
Místo narození			
Rodné číslo			
Státní příslušnost = občanství*			
První zaměstnání na území ČR Číslo občanského průkazu ID Vydal/Authority *vyplňte pouze v případě, že máte jiné občanství než české			
Trvalé bydliště	ulice, č. PSČ, město		
Kontaktní údaje	Tel. spojení		
	E-mail		
Přechodné bydliště = korespondenční adresa	ulice, č. PSČ, město		
Číslo účtu na převod mzdy	Účet		
	spec. symbol		
Student	Ano/Ne		
Aktivně vedené exekuce	Ano/Ne		
Zdravotní pojišťovna (**)			

**) U cizinců informace o posledním nositeli pojištění, jsme-li prvním zaměstnavatelem v ČR

Doklady doložené k nahlédnutí

Vyplní zástupce HR oddělení zodpovědný za osobní dotazník

Výpis z trestního rejstříku*	ano / ne
Občanský průkaz	ano / ne
Průkaz zdravotního pojištěnce	ano / ne
Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání	ano / ne

Potvrzuji správnost osobních údajů.

V Praze, dne

.....
Podpis zástupce HR oddělení

Prohlášení zaměstnance

Prohlašuji, že jsem byl seznámen s požadavky zaměstnavatele, že osoby blízké nemohou pracovat na stejném pracovišti ve vztahu vzájemné subordínace, dále co se kontroly, auditu, inspekce nebo schvalování plateb týče. Nesplnění tohoto požadavku je důvodem k ukončení pracovního poměru. Zavazuji se zaměstnavateli neprodleně oznámit existenci výše uvedené situace. Dále se zavazuji zaměstnavatele neprodleně informovat o skutečnosti, kdy bych jako zaměstnanec rozhodoval, schvaloval či kontroloval odměnu pro osobu blízkou, která by se zaměstnavatelem byla v obchodním vztahu.

Dále prohlašuji, že při změně výše uvedených údajů v době trvání zaměstnání u společnosti sdělím tyto skutečnosti do 8 dnů ode dne změny.

V Praze, dne

.....
Podpis zaměstnance

Zaměstnanec pobírá důchod		Změněná pracovní schopnost	
Druh pobíraného důchodu			
Datum přiznání důchodu (číslo výměru)			

Důchod/ZPS

*Výpis z RT je vyžadován k předložení a ověření pouze u těch pracovních pozic, kde je podmínkou pro výkon dané pracovní pozice

Příloha B Hodnotící dotazník

Hodnotící pohovor (vzor)

Organizace:

HR Manager/HR Partner:

(Odpovědi na otázky jsou dobrovolné. Po zpracování budou uvedené údaje použity ve sloučené formě a anonymně.)

1. Kdy jste podepsal/a pracovní smlouvu a dokument popisující náplň práce?

- Před nástupem do zaměstnání
- V den nástupu do zaměstnání**
- Během 1-5 dnů od nástupu do zaměstnání
- Během 6-15 dnů od nástupu do zaměstnání
- Během 17-30 dnů od nástupu do zaměstnání
- Jiná odpověď:

Existují objektivní důvody, proč k podpisu došlo později (např. jiné pracoviště)?

.....

2. Dostal/a jste od svého HR Partnera a přímého nadřízeného všechny potřebné informace o pracovních podmínkách? (1= vůbec ne, 5= ano, zcela)

1 2 3 4 5

Poznámky:

3. Dostal/a jste všechny informace a podporu potřebnou pro plnění pracovních povinností? (1= vůbec ne, 5= ano, zcela)

1 2 3 4 5

Poznámky:

4. Měl/a jste v den nástupu do zaměstnání připraveno potřebné vybavení? (počítač, telefon, atd.) (1= vůbec ne, 5= ano, zcela)

1 2 3 4 5

Poznámky: chyběly přístupy, nutné ale fungovaly

5. Máte přístup k interním pravidlům a pokynům nezbytným pro výkon práce? (1= vůbec ne, 5= ano, zcela)

1 2 3 4 5

Poznámky:

6. **Byly Vám nastaveny a srozumitelně sděleny Vaše individuální pracovní cíle?** (1= vůbec ne, 5= ano, zcela)

1 2 3 4 5

Poznámky:

7. **Máte možnost v případě potřeby kontaktovat přímého nadřízeného?** (1= ne, nebo jen někdy, 5= kdykoli je to potřeba)

1 2 3 4 5

Pokud jste neměl/a možnost nadřízeného kontaktovat, nebo jste ji měl/a jen v omezené míře, existovaly pro to nějaké objektivní důvody (jiné pracoviště, cesta do zahraničí, atd.)?

.....

8. **Do jaké míry jste měl/a možnost se seznámit s nejbližšími kolegy?** (1= vůbec ne, 5= úplně)

1 2 3 4 5

Poznámky:

9. **Měl/a jste k dispozici školitele nebo kolegu, na kterého jste se mohl/a obrátit, pokud jste potřeboval/a poradit?**

- Ano
 Ne

10. **Do jaké míry splňují pracovní úkoly spojené s Vaší pozicí Vaše očekávání?** (1= očekával jsem něco úplně jiného, 5= plně splňují má očekávání)

1 2 3 4 5

Poznámky:

11. **Dostáváte zpětnou vazbu ohledně vykonané práce?** (1= nikdy, 5= ano, pravidelně)

1 2 3 4 5

Poznámky:

12. Co byste na základě svých dosavadních zkušeností společnosti doporučil/a pro lepší integraci nových zaměstnanců?

Onboarding byl dostačující pro člověka, co již má zkušenosti z korporátu.

13. Osobní údaje shromažďované anonymně pro statistické účely:

Věk
<input type="checkbox"/> 25 a méně
<input type="checkbox"/> 26-35
<input type="checkbox"/> 36-45
<input type="checkbox"/> 46-55
<input type="checkbox"/> 56 a více

Vzdělání
<input type="checkbox"/> Základní
<input type="checkbox"/> Vyučen
<input type="checkbox"/> Středoškolské
<input type="checkbox"/> VOŠ
<input type="checkbox"/> Bc.
<input type="checkbox"/> Mgr.
<input type="checkbox"/> MBA
<input type="checkbox"/> Postgraduální
<input type="checkbox"/> PhD.
<input type="checkbox"/> Jiné

Ocenila jsem nerychlé zaškolení, kvůli koronaviru a bylo to jednodušší.

Datum

Příloha C Polostrukturované rozhovory

Rozhovor 8. 9. 2020 s HR managerkou

Jak primárně kontaktujete uchazeče?

„Ve své podstatě, pokud se rozhodneme někoho nabrat tak dáváme nabídky a pokud uchazeč akceptuje nabídku, začíná adaptační proces. Je to nejprve ve formě oslovení e-mailem, kde posíláme veškeré záležitosti, hlavně co splnit před nástupem.“

O jaké záležitosti se jedná?

„Jde zejména o lékařskou prohlídku a připravení všech dokumentů, které potřebujeme pro nástup (zápočtové listy, potvrzení o zdravotním pojištění). Poté budeme podepisovat také souhlas s etickým kodexem, informujeme uchazeče, co ho čeká první den nástupu. Lékařská prohlídka musí být vždy před podpisem pracovní smlouvy, tu domlouváme potom operativně, jak náš zdravotní lékař stíhá a poté člověk přichází.“

Jak probíhá první pracovní den nového zaměstnance? S kým se zaměstnanec setká?

Jaká absolvuje školení?

„První den je ve své podstatě HR den, ráno se uchazeč setká s HR specialistou, podepíše pracovní smlouvu, obdrží popis pracovní pozice a podepíše veškeré formality. Jsou mu také představeny benefity a základní HR procesy. Benefity, které jsou dostupné po zkušební lhůtě, (Cafeteria systém – 48 000 Kč ročně, palivová karta – 5600 Kč ročně, stravenky – 120 Kč, 55% hradí zaměstnavatel, penzijní připojištění – 3 % z hrubé mzdy) jsou už součástí nabídky, takže první den řešíme spíše formální stránku věci. První den musí fyzicky absolvovat Security a HSE školení. HSE školení je školení bezpečnosti a požární ochrany. Pokud je to řidič, nebo dostává služební automobil, musí absolvovat ještě školení řidičů. To je nutné absolvovat ještě ten den, aby nedošlo k nějakému konfliktu a člověk s tím vlastně nebyl seznámen, či nebyl proškolen. To je e-learningové školení. Následuje školení o budově, jsou zde přísná pravidla, všude se musíme čipovat a hlásit. Kdyby k něčemu došlo, abychom věděli, kdo se pohybuje v budově. Potom člověk přebírá IT techniku- počítač a služební mobilní telefon a začíná představení s Buddym, přímým nadřízeným a týmem. Je to rozdělené tak, že s přímým nadřízeným jde na oběd, nadřízený rozhodne, zda půjde celý tým, nebo pouze nový zaměstnanec. Pokud má ten den nadřízený neodkladné záležitosti, oběd proběhne druhý den.“

Jak probíhá spolupráce s Buddym a sociální adaptace?

„První den uvítáme nového kolegu hrníčkem, podepsaným od členů jeho týmu, power bankou a deštníkem. Každému je přidělen Buddy, rozsah spolupráce nastavuje člověk, který nastupuje sám, někdo je více introvertní a nepotřebuje vědět tolik věcí, někdo je extrovertní a vše si poslechne. Buddy ukazuje zaměstnanci spíše neformální věci, například jak funguje stravování, jaké jsou firemní akce, ukáže mu zasedací pořádek, jak má oslovovat kolegy (když je někdo starší, na vyšší pozici... komu vykat, komu tykat), aby se na to nemusel ptát svého nadřízeného. První den je těch informací moc, takže dostává informace o benefitech a neformálně mu pomáhá. Informace jsou na internetu, ale je lepší, pokud člověk ví, že to může s někým přímo probrat. Z HR pohledu je Buddy 3 měsíce, ale záleží na rozhodnutí daného zaměstnance. Poté je oficiální adaptace, která probíhá s přímým nadřízeným.“

Jak tedy probíhá oficiální adaptace? Jaká další školení nový zaměstnanec absolvuje?

„Přímý nadřízený připraví novému zaměstnanci zaškolovací list, naplánuje, s kým se má první 3 měsíce setkat. Je to pozice od pozice. Generální školení jsou dvě. Na směrnice a produktové školení, aby se člověk dozvěděl, co jako firma děláme a jaké produkty nabízíme. Zároveň si se svým manažerem nastavují termíny, kdy má nový zaměstnanec úkoly splnit a poté jsou nastaveny roční, případně půl roční cíle, dle toho kdy zaměstnanec nastoupí. Co manažer od člověka očekává a je to provázané na roční bonus.“

Jakým stylem probíhá závěrečné vyhodnocení adaptace?

„Adaptaci jako takovou bereme 3 měsíce, kdy se po skončení zaměstnanec setká s HR specialistou a přímým nadřízeným. Poté je stanoven vzdělávací plán. To záleží, kdy člověk nastoupí, jelikož jsou tréninky plánovány na začátku roku. V případě, že by zaměstnanec nastoupil v listopadu, bude se školit od začátku nového roku, pokud je to potřeba. Pokud nastoupí v první polovině nového roku, může být ještě zařazen do výuky, případně se účastní pouze konference, nebo bude stínovat někoho z jiného oddělení. Častokrát ani po 3 měsících není jasné, co člověk potřebuje, protože se učí faktickou stránku fungování ve firmě a je to o těch hardvých a ne softvých dovednostech. Takto je to u všech zaměstnanců.“

Máte nějak sepsaný adaptační proces?

„Bohužel nemáme sepsaný žádný popis, nebo směrnici, či popis. Ve své podstatě je to tak nějak nastaveno, nikde nemáme napsané ani co přesně člověk dostane v uvítacím balíčku a podobně.“

Jak často u Vás probíhá proces adaptace?

„Jsmo tu malé HR oddělení, každý měsíc se proces adaptace opakuje tak 1x až 2x měsíčně, takže už to máme zajištěné.“

Rozhovor 21. 12. 2020 s HR supervisor a digital partner

Jaké místo zaujímá v organizační struktuře HR oddělení?

„Asi jako v každé organizaci. HR oddělení má podporující roli, jedná se o funkční útvar, který sídlí s dalšími funkčními útvary (Velkoobchod, Maloobchod, IT oddělení, HR oddělení, Finance, Nákup, Právní, Asset, Recepce- ta zajišťuje komunikaci s klienty a veřejností) na naší centrále v Praze.“

Jak primárně kontaktujete uchazeče?

„Uchazeče kontaktujeme přes kariérní stránky organizace, používáme kariérní systém Taleo, který je se stránkami propojený. Tento systém sbírá odpovědi a životopisy. Většinu zaměstnanců však získáváme přes Jobs.cz, ale Taleo používáme - většinou pro finální zpracování náborem ve chvíli, kdy známe finální nabídku a balíček i datum nástupu. Taleo je celosvětový portál, takže se nám stává, že se v 90 % hlásí zahraniční uchazeči, jelikož naši organizaci vnímají jako znak kvality a vidí pozice vypsané v anglickém jazyce, proto upřednostňujeme Jobs.cz. Kolikrát se jedná i o zájemce z Pákistánu. Kombinujeme obojí. Pokud najdeme uchazeče přes Jobs.cz, vytvoříme mu dodatečně profil v Taleu a doplníme všechny věci. Poté jde návrh k HR manažerovi a k CEO.“

Jak kontaktujete kandidáta po úspěšném pohovoru?

„Jakmile se pro kandidáta rozhodneme a chceme mu dát nabídku, kontaktujeme jej s osobním dotazníkem, kam uchazeč doplní osobní údaje, na základě kterých jsme schopni vytvořit pracovní smlouvu a jsme s uchazečem v kontaktu ohledně prvního pracovního dne. Někteří zaměstnanci spěchají na podpis pracovní smlouvy, jelikož se může stát, že nedůvěřují, že je nabídka právně závazná a nastoupit musejí.“

Co čeká zaměstnance před nástupem do zaměstnání?

„Před lékařskou prohlídkou musí uchazeč sehnat výpis z lékařské dokumentace od svého praktického lékaře a jde na námi určenou kliniku, kde podstoupí lékařskou prohlídku. Teď v době Coronaviru je to trochu jednodušší, jelikož je lékařská prohlídka nahrazena čestným prohlášením a prohlídka proběhne až v běžném stavu. V běžném stavu musí uchazeč lékařskou prohlídku absolvovat před nástupem do práce a donést nám potvrzení, až potom jsme schopni podepsat smlouvu. Dále také musí vyplnit osobní dotazník, donést nám ukázat občanský průkaz, potvrzení o zdravotním pojištění – pro kontrolu, že je to

stejná pojišťovna co uvádí v osobním dotazníku, také abychom mohli správně odvádět zdravotní pojištění, a také většinou poptáváme nejvyšší dosažené vzdělání, což je většinou diplom. Z hlediska GDPR neděláme žádné kopie. V osobním dotazníku máme také výpis z rejstříku trestů, ale to jsme řešili s právním oddělením a došli jsme k závěru, že je to nutné pouze pro vyšší pozice, kde se lidi mohou stát například jednatelem. Takže to většinou nepožadujeme. S uchazeči jsme v každodenním kontaktu, ptáme se, zda třeba nechtějí převést soukromé telefonní číslo na firemní, aby vše bylo na první pracovní den přichystáno. Mají k dispozici číslo na HR oddělení, pro případ, že by potřebovali před nástupem do práce nějaké potvrzení, třeba že jsou zaměstnaní. Někteří to potřebují například pro školky. Mají tuto podporu HR oddělení už od doby kdy jim pošleme pracovní nabídku.“

Jakými předpisy se řídí HR oddělení v průběhu adaptačního procesu?

„Od doby kdy vyšlo GDPR v platnost (1. 5. 2018), tak skartujeme veškeré životopisy po nástupu uchazeče, osobní doklady a kartu zdravotní pojišťovny kontrolujeme pouze na onboarding, nebo první den nástupu, nepořizujeme žádné kopie, s novým zaměstnancem vyplňujeme pouze osobní dotazník pro naše účely v den jeho nástupu do práce a ten skartujeme v nejkratší možné lhůtě, myslím půl roku.“

Jak probíhá první pracovní den nového zaměstnance, s kým se zaměstnanec setká a jaká absolvuje školení?

„První den je čeká administrativní část, což je podpis pracovní smlouvy, srážek ze mzdy a potom je tam prezentace firemních benefitů od HR oddělení a pak velice přehledná ukázka toho, jak to ve firmě funguje, kde co najdou, představení Intranetu a rozložení firmy kde koho najít, takže floor plan. Představujeme IT techniku, která je zaměstnanci předána, jedná se o počítač a mobilní telefon, pokud má zaměstnanec přiřazený stůl, je k němu zaveden. Dojde k předání firemního auta, pokud k jeho pozici náleží. V poledne většinou proběhne oběd s jeho nadřízeným, případně s týmem. Odpoledne potom probíhá IT, HSE a Security školení.“

Jak probíhá proces adaptace?

„Je těžké říct, co přesně se adaptací myslí. Já adaptaci vnímám tak, že když po prvním pracovním dni nastoupí zaměstnanec do zaměstnání, tak ví, na koho se má obrátit, ví kdo ho školí, kdo je jeho nadřízený, nějakým způsobem se začleňuje do týmu. Sociální stránku zajišťuje Buddy program. Buddies jsou v každém oddělení, ukážou mu celkově firmu na nepracovní rovině a její kulturu kteří člověka vezmou jednou za čas na oběd, proberou,

třeba co je zajímavá i mimo pracovní život. Nejedná se nutně o člověka ze stejného týmu. Měl by však být z oblasti toho businessu a vědět co ta jeho pozice obnáší. V naší organizaci se snažíme zaštitit obě tyto roviny. Jak pracovní, tak sociální adaptaci. Vyloženě adaptační program na té pracovní rovině je v rukou manažerů, ti stanovují konkrétní zaškolení a představují zaměstnanci jeho pracovní místo. HR oddělení zařizuje onboarding day. Onboarding day je vytvořen pro nové zaměstnance za daný kvartál, aby věděli, co dělají kolegové v jiných odděleních, většinou trvá půl dne. Adaptaci si potom obstarává každý hiring manažer sám.“

Jak dlouho proces adaptace trvá?

„Adaptace na pozice specialistů (nejčastější pozice) trvá 3 týdny až měsíc. Pokud se jedná o náročnější pozice, auditoři a podobně, tak tam to trvá delší dobu. Co se týče Buddyho tak tam to není časově ohraničené. Ale je to většinou, jak jsou si zaměstnanci ve firmě jistí, a také to přirozeně plyne z toho jak je člověk šikovný a začlení se do společnosti. Je to také ovlivněno tím, jak si sednou jako lidé. Poté to splývá v přátelství a je těžké určit kolegiální a přátelskou rovinu.“

Jakým stylem probíhá závěrečné vyhodnocení adaptace?

„Po uplynutí zkušební lhůty, pokud se rozhodneme s tím člověkem dále kooperovat a zůstává u nás pracovat, proběhne schůzka s HR oddělením, které předchází schůzka s nadřízeným daného zaměstnance, zda je s ním spokojený a chce s ním spolupracovat i po zkušební lhůtě. V případě, že ano, je pouze nastavena schůzka po zkušební lhůtě, pokud ne, je zaměstnanci dána výpověď ve zkušební lhůtě.“

Nemáte sepsaný adaptační plán, ale v dotazníku mi Vaši zaměstnanci píšou, že ano, jak je to tedy možné?

„To by mě taky zajímalo... Podle mě berou adaptační plán vyloženě jako zaškolení. Někteří manažeři mají adaptaci dobře udělanou a člení ji po týdnech. Jednotlivé úkony jsou vázané pozicemi a někteří to mají dobře rozpracované, ale já z vlastní zkušenosti mohu říct, že jsem žádný adaptační plán neměla. Osoba na mojí pozici odcházela týden přede mnou a měli jsme necelý týden na předání pracovního místa. Je to vyloženě pozice od pozice, takže to záleží potom na manažerovi. Od HR oddělení je právě teď nově Buddy systém. To je celkem nová věc (asi půl roku), dříve měl třeba nový zaměstnanec někoho k dispozici, ale nebylo to oficiálně. Opravdu záleží tým od týmu a pozice od pozice.“

Které pozice tedy mají více rozpracovanou adaptaci?

„Jsou to ty vyloženě admin pozice, kategorie junior manažerů, také to je na back office, zejména při zpracovávání faktur. A také co se týče pozic v terénu (district manažerů, senior district manažerů, oddělení údržby), jelikož to mají striktně dané, mají totiž většinou zodpovědnost za územní oblast a samozřejmě se učí provoz na jiné oblasti a následují je, jezdí s lidmi z jiného provozu a sledují, co všechno je na dané pozici pokryto, co všechno musí kontrolovat. Týden je v provozu, týden na centrále a učí se administrativní záležitosti. Poté zase třeba jezdí se senior člověkem a dívá se, co všechno je jeho náplní práce. Zaškolení musí proběhnout velmi rychle a lidé jsou nonstop s někým.“

Jak často probíhá proces adaptace?

„Fluktuace u nás není tak vysoká. Máme zhruba 13 nástupů za rok. V loňském roce to bylo 13 – 19, nepamatuji si přesné číslo, ale není to moc. Máme spíš zaměstnance, co u nás pracují spoustu let. Lidé na pozicích v terénu v loňském v oddělení údržby nastoupili dva z pěti, takže se obnovila polovina týmu. Republika je pro nás rozdělena na tři oblasti a během jednoho roku se nám teď obnovila celá jedna oblast (4) manažerů. Což je jedna třetina.“

Příloha D Struktura dotazníku

Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Aneta Teislerová a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze. Chtěla bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit pro zpracování mé diplomové práce na téma „Adaptace pracovníků ve zvolené organizaci a související procesy“ a je zaměřen na adaptaci zaměstnanců organizace XY v posledních pěti letech.

Dotazníky jsou anonymní a slouží výhradně ke zpracování mé diplomové práce. Po vyhodnocení budou zlikvidovány.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

1) Jsem:

- Muž
- Žena

2) Věk:

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 a více

3) Jak dlouho pracujete v organizaci?

- Do jednoho roku
- Do dvou let
- Do tří let
- Do čtyř let
- Do pěti let

4) Byl Vám při nástupu do zaměstnání připraven rozvinutější adaptační program? (Například: onboarding day, školení, Buddy,...)

- ano
- ne

5) Před podpisem pracovní smlouvy jste musel/a absolvovat lékařskou prohlídku a připravit potřebné dokumenty, byl/a jste o těchto krocích dostatečně informována?

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

6) Byl Váš první pracovní den vhodně zorganizován?

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

7) Měl/a jste pro adaptaci vytvořený adaptační plán?

- Ano, byl připraven už při mém příchodu
- Ano, ale nebyl mi k dispozici hned na začátku
- Ano, ale některé informace jsem si musel/a získávat sám
- Ne, adaptační plán jsem neobdržel/a
- Nepamatuji se

8) Která povinná školení pro Vás měla největší přínos? (Ohodnoťte od nejprínosnějšího po nejméně přínosné. 1= nejméně přínosné, 4= nejvíce přínosné).

- Security školení
- HSE školení (požární ochrana a bezpečnost práce)
- Školení interních systémů (Intranet, systém benefitů, jak to chodí ve firmě)
- Představení jednotlivých oddělení

9) Pokud jste absolvoval nějaká další školení, jaká to byla?

10) Byly Vám v průběhu adaptace poskytovány všechny potřebné informace?

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

11) Pokud ne, jaké informace Vám chyběly?

12) Cítil/a jste se v průběhu adaptace přetěžován/a?

- Ano, práci jsem nezvládal/a
- Ano, ale vždy mi někdo pomohl
- Ano, ale to k adaptaci patří a zvládl/a jsem to
- Ne, práci jsem zvládal/a bez problémů
- Ne, adaptaci jsem tolik nevnímal/a

13) Byl Vám přidělen Buddy?

- Ano, Buddy mi byl přidělen
- Ano, ale nepotřeboval/a jsem ho
- Nevím
- Ne, Buddy mi nebyl přidělen
- Ne, neměl/a jsem o to zájem

14) V případě, že Vám byl Buddy přidělen, byla pro Vás spolupráce přínosná?

- Ano, přidělený/á kolega/yně mi byl ve všem nápomocný
- Ano, ale s některými úkoly mi nedokázal/a pomoci
- Ano, ale nepotřeboval/a jsem ho při většině úkolů
- Ne, přidělený/á kolega/yně mi nebyl ochotný/á pomoci
- Ne, přidělený/á kolega/yně mi nebyl schopný pomoci

15) Jak dlouho trvalo Vaše začlenění do kolektivu (tzv. sociální adaptace)?

- Méně než týden
- Týden až měsíc
- Měsíc až dva
- Dva měsíce a více
- Nezačlenil/a jsem se

16) Jak dlouho trval proces, po kterém jste mohl/a plně vykonávat svojí práci a plnit samostatně úkoly, které po Vás byly požadovány (tzv. pracovní adaptace)?

- Méně než měsíc
- Měsíc až dva
- Dva měsíce až tři
- Tři měsíce až půl roku
- Více než půl roku

17) Dostal/a jste po ukončení adaptačního procesu od Vašeho přímého nadřízeného zpětnou vazbu?

- Ano, a domluvili jsme se na dalším postupu (další potřebná školení, roční cíle)
- Ano, ale nic mi dále neupřesnil
- Nepamatuji se
- Ne, dostal/a jsem zpětnou vazbu pouze od HR specialisty
- Nepamatuji se

18) Jak jste byl/a spokojena s celkovým průběhem adaptačního procesu?

- Velmi spokojen/a, vše proběhlo v pořádku
- Více – méně spokojen/a
- Spokojen/a, ale adaptaci bych si rád/a přizpůsobil/a
- Necítím se plně adaptován/a
- Nejsem spokojen/a

19) Je něco, co byste ještě v adaptačním procesu ocenil/a?

20) Cítíte se být součástí společnosti, ve které pracujete?

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