Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Výběr a adaptace pracovníků

Bc. Petra Dacerová

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Dacerová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Sez. Ústí – Tábor

Název práce

Výběr a adaptace pracovníků

Název anglicky

Selection and Adaptation of Employees

Cíle práce

Cílem práce je vymezit problematiku vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků v podniku. V praktické části je cílem zhodnotit oblast vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybraném podniku, a na základě poznatků získaných v teoretické části navrhnout a ověřit proceduru pro zvýšení efektivity a účelnosti selekce a adaptace pracovníků.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou navazujících částí – na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bude pomocí odborné literatury provedena rešerše procesu selekce a adaptace pracovníků. Teorie bude čerpána z odborných tištěných a internetových zdrojů (přednostně vědeckých databází).

V praktické části bude na základě vnitropodnikových zdrojů provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů se zaměřením na proces selekce a adaptace pracovníků. Dále bude proveden dotazníkový výzkum a analýza kategoriálních dat. Na základě těchto podkladů potom bude provedeno zhodnocení a kvantifikace efektivnosti/účelnosti při použití různých kombinací metod a postupů pro selekci a adaptaci.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran A4

Klíčová slova

vyhledávání, selekce, adaptace, řízení lidských zdrojů, analýza kategoriálních dat

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management.* London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DESSLER, G. *Human resource management.* Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2015. ISBN 978-1-292-01843-0.

SNELL, S. – BOHLANDER, G W. *Principles of human resource management.* [New York]: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 9781111824624.

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

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.března 2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Tomášovi Macákovi, Ph.D. za jeho vedení a rady při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli společnosti A.B.C, že mi umožnil provézt výzkum ve své společnosti a zaměstnancům této společnosti za jejich zapojení do dotazníkového šetření.

Výběr a adaptace zaměstnanců

Abstrakt

Tématem diplomové práce je „Výběr a adaptace pracovníků“ ve vybraném podniku A.B.C. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část je zpracována na základě nastudované odborné literatury. V této části jsou vysvětleny pojmy řízení lidských zdrojů, personálních činností, vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků a metod, které s těmito procesy souvisejí. Mezi uváděné metody patří například pronájem pracovníků, inzerce, pracovní pohovor, assessment centre, životopis, adaptační plán atd.

Praktická část je zaměřena na zvolený podnik A.B.C zabývající se účetnictvím, daňovým a dotačním poradenstvím. Důležitou součástí této části je zhodnocení provedeného dotazníkového šetření v rámci sledovaného podniku. Dotazník má 19 otázek. Výsledná data jsou zobrazena pomocí grafů.
Na konci praktické části je představen návrh na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova: vyhledávání zaměstnanců, příjímání zaměstnanců, adaptační proces, personalistika, řízení lidských zdrojů, pracovní pohovor, výběr zaměstnanců, životopis

Selection and Adaptation of Employees

Abstract

The topic of this diploma thesis is "Selection and Adaptation of Employees" in the selected company A.B.C. The thesis is divided into two parts – theoretical part and practical part.

The theoretical part is prepared on the basis of the specialized literature studied. This section explains the concepts of human resource management, personnel activities, search, selection and adaptation of personnel and the methods that go with these processes. The methods referred include for example temporary help, advertising, job interview, assessment centre, curriculum vitae (CV), adaptation plan, etc.

The practical part is focused on the chosen company A.B.C. This firm is involved in accounting, tax and subsidy consultancy. An important part of this section is the evaluation of the survey carried out within the monitored enterprise. The questionnaire contains 19 questions. The resulting data is represented by means of graphs.
At the end of the practical part, a proposal to improve the current state of human resources management is presented.

Keywords: employees search, hiring employees, adaptation process, human resources, human resource management, job interview, employees selection, CV

Obsah

1 Úvod **12**

2 Cíl práce a metodika **13**

2.1 Cíl práce 13

2.2 Metodika 13

3 Teoretická východiska **14**

3.1 Řízení lidských zdrojů 14

3.1.1 Modely řízení lidských zdrojů 15

3.2 Personální práce 17

3.2.1 Personální činnosti a jejich úloha v organizaci 18

3.3 Vyhledávání zaměstnanců 20

3.3.1 Vyhledávání interními silami (vnitřní zdroje) 20

3.3.2 Vyhledávání externími silami 22

3.3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců 23

3.4 Výběr zaměstnanců 27

3.4.1 Metody výběru zaměstnanců 28

Hodnocení životopisu 28

Výběrový pohovor/rozhovor 28

Testování uchazečů 29

Assessment centre (AC) 30

Zkoumání referencí 31

3.5 Adaptace zaměstnanců 31

3.5.1 Formální a neformální adaptace 32

3.5.2 Oblasti adaptace 32

3.5.3 Vzdělávání a zaškolení 33

3.5.4 Adaptační program (plán) 34

4 Vlastní práce **36**

4.1 Charakteristika podniku 36

4.1.1 Pracovní pozice a pracovní náplň 36

4.1.2 Systém vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků 37

4.2 Sběr dat 38

5 Výsledky a diskuse **39**

5.1 Výsledky dotazníkového šetření u současných zaměstnanců 39

5.1.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví 39

5.1.2 Věková struktura 40

5.1.3 Dosažené vzdělání pracovníků ... 41
5.1.4 Práce v oboru ... 42
5.1.5 Počet odpracovaných let v podniku ... 42
5.1.6 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici? ... 43
5.1.7 Jak dlouho jste čekal/a na odezvu na zaslaný životopis? ... 44
5.1.8 Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a? ... 44
5.1.9 Jakou jste absolvoval/a výběrovou metodu? ... 45
5.1.10 Byl/a jste spokojen/a s průběhem rozhovoru? ... 46
5.1.11 Jak dlouho tento rozhovor trval? ... 47
5.1.12 Měl/a jste během rozhovoru dostatek času na své dotazy? ... 47
5.1.13 Jak dlouhá byla zpětná vazba po absolvování rozhovoru? ... 48
5.1.14 Splnila pracovní pozice vaše očekávání? Popřípadě uveďte, v čem vaše očekávání splněna nebyla. ... 49
5.1.15 Byl/a jste po nástupu do práce řádně zaškolen/a? ... 49
5.1.16 Byl vám poskytnut dostatečný prostor pro seznámení se s novým prostředím? 50
5.1.17 Jak dlouho vám trvalo přizpůsobit se kolektivu? ... 53
5.1.18 Proběhla během zkušební doby nějaká zpětná vazba na váš pracovní výkon? 54
5.1.19 Myslíte si, že adaptační proces je v organizaci nastaven správně? ... 54
5.2 Výsledky dotazníkového šetření u bývalých zaměstnanců ... 55
5.2.1 Sociodemografické otázky dotazníku (otázky 1-5) ... 55
5.2.2 Výběrové řízení (otázky 6-13) ... 56
5.2.3 Adaptační proces (otázky 14-19) ... 57
5.3 Diskuse ... 58
5.3.1 Návrh na zlepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků .. 60

6 Závěr ... 67

7 Seznam použitých zdrojů ... 69

8 Přílohy ... 72
8.1 Vzor internetové inzerce ... 72
8.2 Dotazník ... 73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Personální činnosti 19

Tabulka 2 Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z interních zdrojů 21

Tabulka 3 Výhody a nevýhody externího vyhledávání pracovníků 23

Tabulka 4 Asociační tabulka spokojenosti 51

Tabulka 5 Asociační tabulka zvýrazněná 51

Tabulka 6 Asociační tabulka po prvním snížení 52

Tabulka 7 Výsledná asociační tabulka 52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura pracovníku dle pohlaví, ... 39

Graf 2Věková struktura zaměstnanců 40

Graf 3Vzdělání pracovníků 41

Graf 4 Práce v oboru 42

Graf 5 Počet odpracovaných let 42

Graf 6 Způsob nalezení pracovní pozice 43

Graf 7 Délka odezvy na životopis 44

Graf 8 Počet kol výběrového řízení 44

Graf 9 Metody výběru 45

Graf 10 Spokojenost s výběrovým rozhovorem 46

Graf 11 Délka výběrového rozhovoru 47

Graf 12 Prostor k dotazům 47

Graf 13 Zpětná vazba po výběrovém rozhovoru 48

Graf 14 Splnění očekávání od pracovní pozice 49

Graf 15 Zaškolení 49

Graf 16 Dostatek času na seznámení s novým prostředím 50

Graf 17 Přizpůsobení se kolektivu 53

Graf 18 Zpětná vazba na pracovní výkon 54

Graf 19 Správnost adaptačního procesu 54

1 Úvod

S personální prací se setkáváme ve velkých i malých podnicích. U malých podniků často dochází k nedostatkům v řízení lidských zdrojů, což často brzdí jejich úspěšnost a konkurenceschopnost. Majitelé a vedení malých podniků soustředí svou pozornost hlavně na prodej a technické záležitosti. Pracovní síly tak často zůstávají v pozadí jejich zájmů. Personální práce je často v malých podnicích prováděna intuitivně a značně amatérsky.

Cílem této diplomové práce je vymezit a zhodnotit, jakým způsobem probíhá proces vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků ve vybraném podniku. Vybraný podnik se zabývá účetnictvím, daňovým a dotačním poradenstvím. Název podniku nebude v této práci s ohledem na přání firmy uveden a bude označován jako podnik A.B.C.
Za účelem nashromáždění informací budou prostudovány vnitropodnikové dokumenty, které se touto problematikou zabývají. Dále proběhne dotazníkové šetření mezi současnými zaměstnanci a šesticí bývalých zaměstnanců. Výsledky šetření budou popsány za pomoci grafů.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Cílem teoretické části práce je vymezit sledovanou problematiku řízení lidských zdrojů. Dále zde bude popsán proces vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců, jejich principy a metody.
Teoretické část práce bude připravena na základě studia odborné literatury.
Stěžejní částí práce je její praktická část, která bude obsahovat popis a zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve sledovaném podniku A.B.C.
Na základě studia interních dokumentů a výsledků dotazníkového šetření bude představen návrh na zlepšení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení současného systému vyhledávání, výběru a následné adaptace nových pracovníků ve zvoleném podniku. Podnik nechce být v této práci jmenován, a proto bude označován jako podnik A.B.C.

V první části práce bude problematika vyhledávání, výběru a adaptace vymezena za pomoci odborné literatury. V druhé části bude za pomoci dotazníkového šetření zjištěna spokojenost zaměstnanců se současným systémem výběru a adaptace. Na základě poznatků získaných ze zpracované literární rešerše, vnitropodnikových zdrojů a výsledků dotazníkového šetření bude navrženo zlepšení systému.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – analytickou (teoretickou) a praktickou. První analytická část je zpracována pomocí odborné literatury a dalších informačních zdrojů. Tato část vymezuje poznatky z problematiky řízení lidských zdrojů a personalistiky. Největší význam mají kapitoly zabývající se metodami vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků

Velká část poznatků zpracovaných v analytické práci je zaměřena na řízení lidských zdrojů v malých podnicích, protože vybraný podnik spadá do této kategorie.

V praktické části bude představen konkrétní podnik. Na základě získaných poznatků z teoretické části bude zhodnocen systém vyhledávání, výběru a adaptace ve vybraném podniku. Spokojenost se současným systémem bude zjištěna za pomoci dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření budou znázorněny za pomocí grafů.

Na základě získaných poznatků z teoretické části, vnitropodnikových zdrojů a výsledků dotazníkového šetření bude zpracován návrh na zefektivnění systému vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků v podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme obecně definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. (Armstrong a Taylor, 2015)

Podle Watsona (2010) je řízení lidských zdrojů manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání určité práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

Odborná literatura (Armstrong, 1999; Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2007, Šikýř, 2014 apod.) zaznamenávají různé přístupy k řízení a vedení lidí, které zároveň představují rozdílné vývojové etapy. Jednotlivé vývojové etapy vyjadřují postupně se měnící pohled teorie a praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace.

Obvykle se jedná o tyto koncepce (vývojové etapy) personální práce

- **Personální administrativa**
  - Historicky první koncepce personální práce, prosazovaná od desátých do dvacátých let 20. století.
  - Ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace – průmyslová výroba, hluboká dělba práce, úzká specializace zaměstnanců.
  - Lidé jako pracovní síla, jejichž práce se dala ztotožnit s práci strojů – hlavním cílem bylo zvyšovat produktivitu a efektivitu práce.
  - Každá práce rozdělena do řady jednoduchých a rutinních činností – nejlepší pracovní postup určován na základě pohybových a časových studií.
  - Personalistika byla pasivní součástí řízení organizace.
- **Personální řízení**
  - Prosazováno od čtyřicátých až padesátých let 20. století.
  - Změna pojetí personální práce spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách zostřující se konkurence.

    - Organizace začali zaměstnance vnímat jako konkurenční výhodu – úspěch organizace vyžadoval dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich optimální rozmístění a využití.
- **Řízení lidských zdrojů**
    - Prosazováno od osmdesátých až devadesátých let minulého století.
    - Změna personální práce vyvolána radikálními změnami podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích.
    - Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace.
    - Personální práce se stala nejdůležitější oblastí řízení organizace.

Pro lepší pochopení řízení lidských zdrojů uvádí Armstrong a Taylor (2015) několik teoretických předpokladů odvozených z chování zaměstnanců ve společnosti:

- Oddanost – pracovníci dosahují lepších výsledků, když je jim svěřena větší odpovědnost nebo nabídnuta spolupráce na nějakém větším úkolu, naopak nelze očekávat dobré výsledky při práci pod tlakem a nepříjemné atmosféře.
- Motivace – úzce spjata s oddaností, založena na chování a přístupu vedení k zaměstnancům.
- Teorie lidského kapitálu – zaměstnanci vybíráni na základě schopností, znalostí a dovedností – to vede ke zvyšování úspěchu organizace.

Mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, lze podle Armstronga (2015), Koubka (2007) a Kociánové (2010) řadit:

- Plánování personálního řízení – rozbor a tvorba pracovních pozic.
- Získávání, vybírání, přijímání a umisťování zaměstnanců.
- Vzdělávání, hodnocení, odměňování a organizování výkonnosti zaměstnanců.
- Vztahy na pracovišti.
- Zaznamenávání pracovních údajů zaměstnanců v informačním systému organizace.

3.1.1 Modely řízení lidských zdrojů

Samotné pojetí řízení lidských zdrojů vychází z prvních modelů řízení lidských zdrojů formulovaných na půdě amerických univerzit v polovině osmdesátých let 20. století, kdy se

americký průmysl potýkal s výrazným poklesem produktivity práce a míry inovací ve srovnání se světovou konkurencí. (Fombrun, Tichy a Devanna, 1984)

Mezi nejzákladnější modely vysvětlující fungování řízení lidských zdrojů řadí Armstrong a Taylor (2015) tyto:

- **Model shody** – také nazývaný jako Michiganský model, dosahování strategických cílů závisí na souladu struktury a strategie organizace.
- **Harvardský model** – poprvé vyzdvižen princip řízení lidských zdrojů jako záležitost liniových manažerů, kteří mají větší odpovědnost – komplexnější přístup k lidským zdrojům.
- **Kontextový model** – tento model přihlíží k okolním faktorům (vnějších i vnitřních) – např. sociální, politické, institucionální aj.
- **5-P model** – funguje na základě 5 složek:
    - Pojetí lidských zdrojů – přístup organizace k lidským zdrojům.
    - Politiky lidských zdrojů – zásady při vytváření programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu s cíli organizace.
    - Programy lidských zdrojů – prosazování organizačních změn v oblasti lidských zdrojů.
    - Praxe lidských zdrojů – zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy.
    - Procesy lidských zdrojů – formální potupy a metody určené k uskutečňování strategických plánů.
- **Evropský model** – tento model zohledňuje vliv právního prostředí, odborných organizací a společenské odpovědnosti.
- **„Tvrdý“** a **„Měkký“ model** – „tvrdé“ pojetí lidských zdrojů zdůrazňuje racionální přístup k řízení, „měkké“ pojetí vyzdvihuje důležitost komunikace a vedení.

Řízení lidských zdrojů lze dělit i podlé vztahů na pracovišti. Barták (2023) uvádí tyto styly řízení:

- **Patriarchální styl** – rozhodující autoritou je zde otec (představitel rodinné firmy), který je bezvýhradně uznávaný jejími členy.

- **Charismatický styl** – charismatický lídr, který vhodně kombinuje rozumové a citové apely, a tím motivuje ostatní.
- **Autokratický styl** – v popředí příkazy, jednostranná komunikace, řídící pracovník rozdává úkoly podřízeným. Uplatňuje se především v silových složkách (armáda, policie).
- **Byrokratický styl** – kvalifikovaný odborný přístup k dané problematice, preferuje pracovní postup před cíli (těžkopádné a zdlouhavé postupy), uplatňuje se například ve státní správě.
- **Demokratický styl** – funguje na velmi dobré komunikaci mezi nadřízeným a podřízenými pracovníky, podporuje kooperaci, týmovou práci.
- **Liberální styl** – veškeré pravomoci a odpovědnost přenesena na podřízené.
- **Integrující styl** – kombinace autokratického a demokratického stylu.

3.2 Personální práce

V odborné literatuře můžeme nalézt termíny jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, a také řízení lidských zdrojů. Podle Koubka (2011) se často stává, že se mezi výše uvedenými termíny příliš nerozlišuje. Podle autora se termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce, zatímco termínu personální práce či personalistika se používá pro nejobecnější označení této činnosti.

Podle Kociánové (2012) může pojem personální řízení vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizaci.
Torrington a Hall (1995) popisují personální řízení jako souhrn činností, které umožňují pracovníkům a těm, kteří jejich znalosti využívají, shodnout se na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zároveň zajišťují, aby se tato dohoda plnila.

Naopak pojem personální práce se podle Koubka (2011) zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojením do práce v organizaci a využíváním jeho schopností. Stručně řečeno, zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě.

Dvořáková a kol. (2012) uvádí, že pojem personální práce není jednoznačně vymezen nebo chápán. Tento pojem obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí.

V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar.

Podle Měrtlové (2014) je personální práce nejobecnější označení pro oblast v řízení organizace z pohledu zajištění administrativy kolem zaměstnanců, zabezpečení osobní agendy zaměstnanců, mzdové evidence a dalšími činnostmi, které jsou spíše rutinní a nemají se skutečným řízením lidí žádnou souvislost.

Autoři se shodují, že personální práce je v moderně řízených firmách ústředním problémem řízení, a proto by jí měla být věnována mimořádná pozornost, a to především v malých a středních firmách, kde na spokojeném a motivovaném pracovním kolektivu záleží mnohem více než ve velkých organizacích.

3.2.1 Personální činnosti a jejich úloha v organizaci

Personální činnosti jsou rozmanité, mají ale určitou postupnost. Jednotlivé části personální práce, které vykonávají personalisté a také vedoucí pracovníci, kteří tyto postupy aplikují na svém oddělení ke svým podřízeným jsou podle Kouba (2011), Šikýře (2016) a Dvořákové a kol. (2012) tyto:

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností, popis pracovních míst a jejich specifikace a aktualizace těchto materiálů.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí. Plánování personálního rozvoje pracovníků.
Získávání, výběr a adaptace pracovníků	Obsazování volných pracovních míst, získávání vhodných uchazečů, výběr a příjímání nejvhodnějších uchazečů a jejich následná adaptace.

Hodnocení pracovníků	Činnosti, které mají za úkol zjistit, jak pracovníci vykonávají svou práci, jaké mají předpoklady, a jaký je jejich rozvojový potenciál. Poskytování zpětné vazby.
Odměňování pracovníků	Oceňování pracovního výkonu, hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu.
Vzdělávání pracovníků	Identifikace potřeb vzdělávání, prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků, vyhodnocení vzdělávání.
Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru	Zařazování pracovníků na konkrétní místa či konkrétních rolí. Povyšování, přeřazování, propouštění pracovníků.
Pracovní vztahy	Přímá i nepřímá participace zaměstnanců na řízení.
Péče o pracovníky	Činnosti zaměřené na pracovní prostředí, BOZP, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky (stravování, benefity apod.)
Personální informační systém	Zpracování, analýza, archivace personálních údajů.

Tabulka 1 Personální činnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2011), Šikýře (2016) a Dvořákové a kol. (2012)

3.3 Vyhledávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková, 2012)

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože tato činnost do určité míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.
Koubek (2011) uvádí, že úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo přilákalo dostatečný počet vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady.

Cílem náboru nových pracovníků je získání vhodných pracovníků pro konkrétní pracovní pozice. Získávání pracovníků není bezúčelné a mělo by vycházet z identifikace konkrétních potřeb. Má-li být vyhledávání pracovníků co nejvíce efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností vztahujících ke konkrétním pracovním místům či funkcím. (Vochozka, Váchal a kol., 2013)

Pro nalezení vhodných uchazečů je podstatné v první řadě definovat, jaké znalosti, schopnosti, vlastnosti a dovednosti vyžaduje daná pracovní pozice – je vhodné zpracovat popis požadavků, které by měl budoucí pracovník splňovat. (Dale, 2007)

Volba způsobu vyhledávání zaměstnanců by měla odpovídat povaze obsazované pracovní pozice – u nižších pozic, používat například řádkové inzerce bez volného prostoru, u vyšších pozic využívat výraznějších inzerátů. (Urban, 2004)

Je také důležité zvážit z jakých zdrojů bude organizace pracovníci vybírat, zda z interních (vnitropodnikových) zdrojů či zdrojů externích (mimo organizaci).

3.3.1 Vyhledávání interními silami (vnitřní zdroje)

Vnitřní zdroje představují pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Pokud využíváme lidské zdroje v rámci organizace, mluvíme o vnitřním náboru. V rámci organizace můžeme rozlišit tři druhy pohybu zaměstnanců:

- Vertikální pohyb doprovázený postupem – povyšování zaměstnanců.
- Horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem – převádění na jinou práci.

- Přeřazování na nižší pozici. (Měrtlová, 2014)

S nabídkou se oslovují zaměstnanci, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohly vykonávat náročnější práci, než jakou doposud vykonávají, a také ti zaměstnanci, kteří jsou sice účelně využití na stávající pozici, ale z různých důvodů projevují zájem pracovní pozici změnit (přechod na uvolněnou pozici v jiné části firmy). Při náboru z vlastních zdrojů je třeba brát v úvahu i zaměstnance, kteří jsou uvolňováni v důsledku organizačních opatření. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan, et al., 2018)

Dle Hroníka (2007) je vyhledávání z interních zdrojů vlastními silami nejpreferovanějším způsobem, který umožňuje systematický postup v rámci vzdělávání (výchovy) zaměstnanců, či tvorby kariérních plánů.

Výhody a nevýhody interního vyhledávání pracovníků byly shrnuty do tabulky dle Váchala a Pártlové (2008).

Výhody	Nevýhody
• Možnosti kariérního postupu (zvyšuje se sepjetí s podnikem). • Nízké náklady na získávání lidí. • Uchazeč zná podnik, spolupracovníky. • Vědomí vlastních schopností. • Rychlejší obsazení místa. • Udržení úrovně mezd. • Průhledná personální politika. • Cílevědomé personální řízení. • Omezená fluktuace.	• Omezený výběr. • Vyšší náklady na vzdělávání. • Podniková „slepota“. • Zklamání kolegů, méně uznání, rivalita, klikaření. • „Automatické“ povýšení. • Přeložení neřeší potřebu dalšího vzdělávání.

Tabulka 2 Výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z interních zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Váchala a Pártlové (2008)

Šikýř (2014) uvádí, že při výběru zaměstnanců z interních zdrojů se nejčastěji využívá:

- intranetová inzerce, inzerce na místní vývěsce nebo nástěnce,
- rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou,
- doporučení současného zaměstnance,
- přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

3.3.2 Vyhledávání externími silami

„V případě, že organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka mimo organizaci. Počet uchazečů o pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, hlavně situace na trhu práce (zejména lokálním), pověst organizace jako zaměstnavatele, charakter pracovního místa a podmínky na daném pracovním místě (odměňování, možnost rozvoje atd.) (Kociánová, 2010)

Matějka a Vidlař (2002) uvádí, že v případě, že se organizace rozhodne obsadit volné místo z externích zdrojů, je zapotřebí řádně připravit proces výběru, tak aby byl vybrán ten nejvhodnější kandidát. Obsazovaná pozice musí být řádně popsána a musí být popsány předpoklady uchazeče (s jistou mírou tolerance). Pokud by tato přípravná fáze byla podceněna, mohly by nastat komplikace, které by mohly vést k výběru nevhodného pracovníka či dokonce k anulování celého výběrového řízení.

Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů lze uskutečnit několika formami:

- Na trhu práce a to:
    - na úřadech práce,
    - ve spolupráci s personálními útvary jiných podniků,
    - prostřednictvím známých zaměstnanců,
    - využití služeb specializovaných agentur,
    - formou propagace a inzerce.
- Na školách a v učebních zařízeních – získávání absolventů různých typů škol.
- Aktivním usilováním o přechod konkrétních pracovníků z jiných organizací. (Vochozka, Váchal, 2013)

Výhody a nevýhody externího vyhledávání pracovníků byly shrnuty do tabulky dle Koubka (2011).

Výhody	Nevýhody
• Širší možnost výběru talentů. • Nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku. • Přesné pokrytí potřeb. • Zpravidla levnější a rychlejší pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků než výchova ve firmě.	• Časová náročnost. • Náročnost na odborné znalosti a dovednosti. • Dražší než z interních zdrojů (u méně kvalifikovaných pozic) • Zvyšování fluktuace v podniku. • Riziko negativního dopadu na podnikové klima. • Riziko zkušební doby. • Delší adaptace. • Blokování kariérního růstu interních zaměstnanců.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody externího vyhledávání pracovníků

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubka (2011)

3.3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha faktorech, v první řadě na povaze obsazovaného pracovního místa a finanční situaci firmy. Především malé firmy musejí více zvažovat otázku nákladů na získávání pracovníků a některé metody pak pro ně mohou být příliš drahé. (Koubek, 2011)

Organizace většinou využívají různé kombinace metod, tak aby zaujaly co největší počet uchazečů.

Mezi nejčastěji používané metody vyhledávání se řadí tyto:

- **Spolupráce s úřady práce:**
    - Úřady práce pozorují a hodnotí stav na trhu práce, zpracovávají vývoj zaměstnanosti v určitém obvodu, a poskytují organizacím a občanům služby spojené se zaměstnaností.

- Předpokladem pro úspěšné vyhledání pracovníků jsou jasně a podrobně formulované požadavky na pracovní místo ze strany organizace.
- Kociánová (2010) uvádí, že mezi výhody patří bezplatnost zprostředkování zaměstnání, a to jak pro uchazeče, tak pro organizaci. V určitých případech může úřad práce zaměstnavateli poskytnout příspěvek na pracovníka (u osob se změnou pracovní schopnosti).
- Kociánová (2010) a Koubek (2011) se shodují, že mezi nevýhody patří přeje jen poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce (jde totiž z větší části o osoby s nižší kvalifikací).
- Koubek (2011) tuto metodu považuje za velmi vhodnou pro malé a střední podniky, a to zejména při obsazování míst nevyžadujících příliš vysokou kvalifikaci pracovníka.

- **Pronájem pracovníků (temporary help):**
  - Tato metoda zabezpečuje potřebnou pracovní sílu z externích zdrojů externí firmou.
  - Pronájem pracovníků se především uplatňuje u administrativních funkcí, a to v době dovolených či mimořádných akcí (např. veletrhy) nebo při realizaci nějakého projektu. Pronajatí pracovníci jsou v pracovně právním vztahu s externí firmou. (Hroník, 2007)
  - Jedná se o pronájem služby na určitý čas za určitých podmínek.

- **Inzerce:**
  - Inzerci dělíme na klasickou inzerci a internetovou inzerci.
  - Armstrong a Taylor (2015), Koubek (2007) a Kociánová (2010) se shodují, že inzerát by měl obsahovat následující informace:
    - název, charakteristiku a popis nabízeného pracovního místa
    - místo výkonu práce
    - podmínky a možnosti nabízené pozice (odměňování, benefity apod.)
    - požadavky na pracovníka – kvalifikace, praxe, kompetence atd.
    - informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerované pracovní místo

- Inzerát by měl obsahovat požadavky relevantní nárokům pracovního místa a reálnou nabídku podmínek na daném místě. Inzerát musí vždy respektovat platné zákony. (Kociánová, 2010)

- **Klasická inzerce:**
  - Mezi klasická média patří především periodické tiskoviny, rozhlas a televize. Pro klasickou inzerci se nejčastěji využívají tiskoviny, nejméně televize, kvůli vysokým nákladům. (Hroník, 2007)
  - Dle Koubka (2011) je výhodou klasické inzerce poměrně rychlé oslovení velkého množství uchazečů. Nevýhodami jsou vysoké náklady, krátká životnost inzerátu a nízké zaměření na cílovou skupinu uchazečů.

- **Internetová inzerce (e-recruitment)**
  - Internetová inzerce pokrývá širší okruh možných uchazečů, v současné době se využívá pro obsazování různých pracovních míst, a to i manažerského typu. Internet je rychlejší a levnější než klasická inzerce, umožňuje uvedení více informací o pracovním místě a organizaci. (Kociánová, 2010)
  - Český trh práce je nasycen řadou portálů práce, lze tedy předpokládat, že už jich nebude výrazně přibývat. Mezi nejvyužívanější internetové portály v Česku patří např. jobs.cz, linkedin.com, práce.cz.

- **Vývěsky, poutače, billboardy**
  - Vývěsky, poutače a billboardy patří do tzv. venkovní inzerce, vývěsky se mohou nacházet i uvnitř organizace.
  - Umisťují se na frekventovaná místa, např. zastávky hromadné dopravy, tak aby vzbudil dostatečnou pozornost.

- **Letáky vkládané do poštovních schránek**
  - Obvykle se uskutečňuje na určitém území s využitím služeb pošty nebo specializujících organizací poskytujících tyto služby.

- **Personální agentury**
  - Personální agentury se podle Armstronga a Taylora (2015) zpravidla zaměřují na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací. Přitom využívají uchazečů, kteří jsou u nich zaregistrovaní. Bývají rychlé a efektivní, ale poměrně drahé (agentury si mohou účtovat 15 i více procent z prvního ročního výdělku).

- **Veletrhy pracovních příležitostí**
  - Na veletrhu se prezentují velké a známé organizace, které lákají kandidáty atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, zajímavým obsahem práce, nadprůměrnými mzdami a benefity. Nejčastější formou jsou veletrhy práce organizované v rámci vysokých škol. Výhodou těchto veletrhů je první široký kontakt s budoucími absolventy škol, popřípadě možnost provést screeningový rozhovor (rychlé vytipování vhodných uchazečů). (Dvořáková a kol., 2012)

- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**
  - Koubek (2011) uvádí, že se jedná o levnou metodu vhodnou pro získávání čerstvých absolventů škol či získávání studentů na dočasnou práci či částečný pracovní úvazek. Školy často samy dělají jakýsi předvýběr a mohou doporučit vhodného studenta či absolventa.
  - Kociánová (2010) dodává, že organizace často studentům nabízí stáže, které bývají v podstatě „zkušebním obdobím“, často také pro studenty pořádají „dny otevřených dveří“. Tím mohou organizace získat pracovníky s potřebným profesním zaměřením či vyhledat talenty.

- **Samostatné přihlašování uchazečů**
  - Firmy dostávají nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči je posílají tzv. naslepo a nereagují na žádnou konkrétní nabídku práce. S tímto typem přihlašování se setkáváme hlavně u absolventů a uchazečů o manuální a administrativní práce. Zpravidla

přinášejí malý efekt, k výběrovému rozhovoru bývá pozvána je zanedbatelná část pisatelů. (Dvořáková a kol., 2012)

- **Doporučení zaměstnancem**
  - Levná a účinná metoda získávání nové pracovní síly, která z neformálních kontaktů zná organizační kulturu, hodnoty a normy organizace. Uchazeč má představu, co se od něj bude v práci očekávat. (Dvořáková a kol., 2012)

3.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je další etapou v obsazování volných pracovních míst. Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce. (Šikýř, 2014)

Výběr pracovníků bývá časově náročný a finančně nákladný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času. (Kociánová, 2010)

Při výběru záleží i na osobnosti uchazeče. Některá pracovní místa mohou být typem osobnosti ovlivněny velmi, některé minimálně. Z tohoto důvodu jsou v současnosti výběrová řízení často doplňována testy osobnosti. (Dale, 2007)

Vochozka a Váchal (2013) uvádějí, že výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce, kterou mohou vykonávat pouze lidé, kteří mají určitou odbornou přípravu. Přesto se může stát, že vybraný uchazeč se po zkušební době projeví jako adept pro jinou pracovní činnost, než na kterou byl přijat. Proto je důležité zvolit vhodná kritéria a metody výběru.

Kritéria pro výběr zaměstnanců zahrnují požadavky nabízeného pracovního místa na zaměstnance. Organizace stanovují tyto kritéria podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praxe, dovednosti atd.) a podle zvláštních právních předpisů (trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). (Šikýř, 2014)

3.4.1 Metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru nových zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci.

Mezi běžně používané metody výběru zaměstnanců řadí Armstrong a Taylor (2015), Dvořáková a kol. (2012) a Šikýř (2016) tyto:

- hodnocení životopisu,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu

Základní a univerzální metoda výběru zaměstnanců, která je použitelná jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče.
Hodnocení životopisu umožňuje organizaci posoudit, zda uchazeč o zaměstnání splňuje nezbytné požadavky, a zda je vhodným kandidátem k pozvání k dalším výběrovým procedurám (nejčastěji k výběrovému pohovoru). (Šikýř, 2016)

Výběrový pohovor/rozhovor

Nejběžnější a při dobré přípravě i nejúčinnější metoda výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče. (Armstrong a Taylor, 2015)
Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných zaměstnanců organizace (manažeři, personalisté) s vhodnými uchazeči, kteří úspěšně prošli hodnocením životopisu a splňují tak nezbytné požadavky pro nabízenou pracovní pozici. (Šikýř, 2016)

Výběrový rozhovor můžeme být strukturovaný (otázky jsou připraveny předem), nestrukturovaný (pohovor vede buď velmi zkušený hodnotitel, nebo hodnotitel, který se teprve učí) nebo polostrukturovaný. (Dvořáková a kol., 2012)
Koubek (2011) uvádí, že výběrový pohovor má tyto cíle:

- získání dodatečných a hlubších informací o daném uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o firmě a o práci v ní (musí se vytvořit realistická představa o daném pracovním místě, tak aby uchazeč nebyl uváděn v omyl),
- posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče
- přispět k vytváření dobré pověsti firmy u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv firmy a způsobem jednání s uchazeči

K nejčastěji využívaným druhům rozhovorů dle Dvořákové a kol. (2012) patří:

- rozhovor jednoho s jedním (1+1),
- rozhovor před komisí,
- rozhovor určený k posouzení odborných znalostí

Testování uchazečů

„Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí. Psychologické testy představují nástroje měření, a proto se označují jako psychometrické testy, které měří inteligenci nebo osobnost systematickými a standardizovanými postupy.“ (Armstrong a Taylor, 2015)

Testování uchazečů o zaměstnaní dle Šikýře (2016) zahrnuje:

- Testy inteligence:
    - zkoumají a posuzují duševní schopnosti uchazečů,
    - odhalují individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů,
    - prověřují verbální, numerické, abstraktní myšlení a krátkodobou paměť.
- Testy osobnosti:
    - zkoumají a posuzují charakteristiky osobnosti nutné pro výkon požadované práce,

    - testování probíhá dotazníkovou formou.
- Testy schopností:
    - zkoumají a posuzují specifické znalosti a dovednosti potřebné pro výkon požadované práce,
    - testování probíhá formou modelových situací.

Assessment centre (AC)

Jedná se o metodu, kterou lze využít jak při výběru, tak při vnitřní mobilitě (povyšování) zaměstnanců. Jde o standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná – k tomu slouží pozorování účastníků při plnění různých cvičení (např. diskuse bez rozdělení rolí apod.). (Dvořáková a kol., 2012)

AC zpravidla probíhá mimo obvyklé pracoviště v řádu jednoho až dvou dnů. Přiměřeně velkou skupinu uchazečů (osm až deset) hodnotí a porovnává skupina (pět až sedm členů) interních i externích hodnotitelů (personalisté, psychologové, manažeři). (Šikýř, 2016)

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že AC vystihují následující charakteristiky:

- uchazeči se účastní pohovorů a testování,
- při testování se používají různé úlohy, které simulují klíčové aspekty práce na určité pracovní pozici,
- použité úlohy zahrnují hraní rolí nebo skupinové úlohy,
- výkon se měří v několika rovinách,
- posuzuje se několik uchazečů najednou, aby se zajistila jejich interakce a spolupráce při plnění úkolů

Assessment centra jsou poměrně nákladná a časově náročná, a proto jsou využívána převážně ve velkých společnostech při obsazování manažerských funkcí nebo při výběru absolventů.

Zkoumání referencí

Reference organizaci poskytují osoby, které uchazeče znají z práce (spolupracovníci, nadřízení), ze školy (spolužáci, učitelé) apod. Reference se zkoumají pouze se souhlasem uchazeče o zaměstnání. Cílem je prověřit a rozšířit dostupné údaje o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeče. (Šikýř, 2016)

3.5 Adaptace zaměstnanců

V odborné literatuře může být pojem adaptace zaměstnanců nahrazena pojmy orientace pracovníků či zapracování (uvádění) nových pracovníků do organizace.

*„Orientace pracovníků je promyšlený a specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně. (*Koubek, 2007)

Vochozka a Váchal (2013) uvádí, že adaptace je obecně chápana jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. Dle autorů je každý proces adaptace charakterizován čtyřmi fázemi:

- přípravná fáze – zahrnuje období před změnami životních a pracovních podmínek (např. nespokojenost pracovníka na stávajícím pracovišti apod.)
- fáze globální orientace – počátek působení nových podmínek, kdy se člověk seznamuje s novými podmínkami
- fáze uvědomělé orientace – člověk začíná uvědoměle přetvářet svůj vztah ke změněným podmínkám života a je schopen plně využít svého vnitřního potenciálu ke zvládnutí změn
- fáze vpravení se do nových podmínek, do nového systému

Šikýř (2014) uvádí, že adaptace zaměstnanců je závěrečnou fází obsazování volných pracovních míst, která zahrnuje formální i neformální procedury spojené i informováním

(skutečnosti podstatné pro činnost v organizaci), odborným zapracováním (přivyknutí na podmínky a požadavky vykonávané práce) a sociálním začleněním (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.

Adaptace nových zaměstnanců patří mezi důležitou, ale často opomíjenou část personálních činností. Některé organizace, ale adaptaci vůbec neřeší a pracovníka okamžitě vtáhnou do práce. Následkem takového jednání mohou být frustrovaní pracovníci a jejich neznalost pracovních procesů, která může přetrvávat i delší dobu a může vést, až k odchodu pracovníka z organizace. (Šikýř, 2016)

3.5.1 Formální a neformální adaptace

Formální neboli řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.
Účelem formální adaptace je snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců, snížení ztráty na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti. (Dvořáková a kol., 2012)

Naopak neformální adaptace je zcela spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky, který má značný význam pro začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu.
Neformální adaptace je tedy mnohdy významnější a efektivnější než adaptace formální. (Kociánová, 2010)

3.5.2 Oblasti adaptace

„Adaptace v procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, v níž plní své pracovní úkoly. Tento proces probíhá v rovině:

- *Pracovní adaptace je procesem, během kterého dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.*
- *Sociální adaptace je procesem postupného začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i celého sociálního systému podniku.* (Vochozka, Váchal, 2013)

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají a nelze je od sebe absolutně oddělit. Úspěšný proces adaptace je podmíněný zvládnutím obou rovin adaptace.

Měrtlová (2014), Kociánová (2010) a Armstrong s Taylorem (2015) uvádějí tyto tři oblasti adaptace:

- Celopodniková orientace:
    - Obsahuje všeobecné informace, které jsou společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
    - Nejdůležitějším zdrojem těchto informací je pro zaměstnance přímí nadřízený nebo vedoucí týmu, nicméně mohou být poskytnuty i personalisty nebo jinými pověřenými osobami.

- Útvarová orientace
    - Orientace se týká určité pracovní skupiny (organizační jednotky) ve které je pracovní místo nového zaměstnance. Orientace by měla obsáhnout všechny detaily a zvláštnosti práce v daném útvaru a měly by být pro všechny pracovníky útvaru stejné.

- Orientace na konkrétní pracovní místo
    - Obsahově diferencována podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici.

Orientace útvarová a orientace na konkrétní místo jsou v odborné literatuře často spojovány.

3.5.3 Vzdělávání a zaškolení

Vzdělávání zaměstnanců je proces, během kterého nový pracovník zpracovává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti schopnosti a postoje. (Kociánová, 2010)

Hroník (2007) uvádí, že existuje mnoho důvodů pro vzdělávání pracovníků. Mezi nejčastější důvody patří:

- dosažení určité úrovně výkonu nového pracovníka, a to za co nejkratší možnou dobu,

- zmírnění fluktuace nových zaměstnanců.

Nejčastějšími chybami dle Hroníka (2007) bývají zahlcení nového zaměstnance informacemi v krátkém časovém rozpětí, pověřování nových zaměstnanců podřadnými úkoly či úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěchu, podceněním či nezájmem o nového pracovníka.

Koubek (2011) uvádí, že pro vzdělání pracovníků menších firem můžeme použít metod používaných ke vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce), vzdělávání mimo pracoviště, popřípadě tzv. distančních metod vzdělávání.

Podle Koubka se jedná především o tyto metody:

- Instruktáž při výkonu práce – nejjednodušší způsob zácviku u nových zaměstnanců. Metoda umožňuje rychlý zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Nevýhodou může být rušivé prostředí.
- Dlouhodobější instruování (koučování) – soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu práce.
- Counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele.
- Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů, a tak se od něj učí pracovním postupům.
- Pověření úkolem – rozvinutí metody asistování, kdy je pracovník pověřen nějakým úkolem.
- Rotace práce – metoda využívaná u řídících nebo univerzálnějších pracovníků.
- Pracovní porady – pracovníci se během porad seznamují s problémy a fakty týkajících se jak jejich vlastní práce, tak problémů celého pracoviště.

3.5.4 Adaptační program (plán)

Adaptační programy jsou dle Kociánové (2010) souhrnem formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Adaptační programy mohou mít dle autorky tyto prvky:

- adaptační akce v širším rámci (setkávání nových pracovníků),
- písemné informační materiály (příručky),

- materiály s instrukcemi pro nadřízené/mentory,
- „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek,
- kvalifikační opatření – zapojení do tréninkových programů

Šikýř (2016) uvádí, že adaptační program musí obsahovat tyto činnosti:

- Informování přijatého pracovníka – informace o cílech, zásadách a postupech organizace, o podmínkách výkonu práce na pracovním místě. Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to buď písemnou formou (brožura) nebo ústně formou rozhovoru.
- Odborné zapracování – přivyknutí pracovníka na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace.
- Sociální začlenění – přivyknutí zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti, překonání počáteční nejistoty.

Dvořáková a kol. (2012) dodává, že adaptační programy jsou využívány především velkými organizacemi.

Vochozka a Váchal (2013) uvádějí, že plán adaptace nového pracovníka by měl přihlížet k náročnosti pracovního místa, věku nového zaměstnance a k dosavadním zkušenostem pracovníka.

4 Vlastní práce

V analytické části této práce bude analyzován sytém vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků ve vybraném podniku.

Vybraný podnik nechce být v této práci jmenován, a proto bude dále označován jako podnik A.B.C.

4.1 Charakteristika podniku

Podnik, ve kterém byla analýza prováděna se zabývá účetnictvím, daňovým a dotačním poradenstvím. Hlavní kancelář byla založena v roce 2005 v Brně, od roku 2018 se firma rozšířila o malou kancelář v Praze.

Podnik nabízí služby v oblasti účetnictví (kompletní účetní a mzdová agenda, daňové poradenství), dotačního poradenství (dotace pro podnikatele, zemědělce i dotace pro obce) a konzultace pro podporu podnikání malých i větších podniků.

Podnik má v současnosti 18 stálých pracovníků – 16 na hlavním pracovním poměru a 2 zaměstnance na zkráceném pracovním poměru, ostatní zaměstnanci jsou najímáni na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. V podniku pracuje i majitel společnosti, ale ten nebude do sběru dat zahrnut.

4.1.1 Pracovní pozice a pracovní náplň

Pracovní pozice v podniku lze rozdělit do třech kategorií – účetní a daňové poradenství, dotační poradenství a pomocné administrativní činnosti.

V podniku se v současné době nachází tyto pracovní pozice.

- Hlavní účetní + daňový poradce
    - Hlavní účetní zastávají zároveň pozici daňových poradců. V podniku pracují na této pozici 2 zaměstnanci.
    - Pracovní náplň – zajištění daňových a odvodových povinností, daňové poradenství, zodpovědnost za kompletní vedení účetnictví v organizaci, kontrola zpracování účetních operací, organizace a koordinace činností v účetní kanceláři.
- Všeobecný/á účetní
    - Podnik má celkem 7 všeobecných účetních.

    - Pracovní náplň – kontrola náležitostí účetních dokladů a jejich zpracování, fakturace, inventarizace majetku a závazků, dokladové inventury apod.
- Mzdový/á účetní
    - V podniku v současnosti pracuje 5 zaměstnanců na této pozici.
    - Pracovní náplň – zpracování osobních dat zaměstnanců, mzdová evidence, výpočet mezd zaměstnanců, zpracování a správa exekucí.
- Dotační poradce
    - V současnosti 2 zaměstnanci na této pozici.
    - Pracovní náplň – zpracovávání a administrace dotačních titulů pro podnikatele, zemědělce, obce i domácnosti.
- Pomocné administrativní práce
    - Podnik má v současnosti na této pozici 2 zaměstnance na zkráceném pracovním úvazku.
    - Pracovní náplň – řazení a zakládání dokladů před zpracováním, archivace dokladů z předešlého účetního období a předávání dokladů zpět klientům.

4.1.2 Systém vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků

Vzhledem k velikosti firmy není většinou možné využít k obsazení uvolněného nebo nového místa interních zdrojů. Firma tedy hledá nové pracovníky převážně z externích zdrojů.
Z externích prostředků podnik nejčastěji využívá služby internetových inzertních stránek Jobs.cz a JenPráce.cz (náhled inzerátu v příloze 1) a služeb Úřadu práce. Méně častou metodou je nábor nových zaměstnanců po doporučení někým ze stávajících zaměstnanců, známých nebo klientů.

Výběr nových pracovníků probíhá pomocí několikakolového výběrového řízení. První kolo zahrnuje analýzu a selekci obdržených životopisů, kterou provádí majitel firmy. V životopise je kladen důraz hlavně na stupeň dosaženého vzdělání, pro práci účetní je požadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, u dotačních poradců je zapotřebí dosáhnout alespoň bakalářského stupně vzdělání, u daňových a hlavních účetních se vyžaduje magisterský stupeň studia a praxe v oboru.

Uchazeči, kteří projdou selekcí, jsou telefonicky pozváni na osobní pohovor. Neúspěšný uchazeči jsou o zamítnutí informováni písemně (především prostřednictvím uvedené emailové adresy), popřípadě telefonicky. V případech uchazečů, které doporučí některý ze stálých zaměstnanců nemusí k výběrovému pohovoru vůbec dojít a uchazeč je přijat.
Druhé kolo výběrového řízení probíhá formou osobního rozhovoru, kterého se účastní majitel a hlavní účetní. Během pohovoru jsou doplněny podrobnější informace o uchazeči. Úspěšný uchazeč je následně telefonicky vyzván k podpisu smlouvy.

Adaptační proces je nejslabší stránka podniku. Vzhledem k velikosti firmy není zpracován žádný konkrétní adaptační plán, ani žádná konkrétní metodika adaptace. Proces tím není jednotný a probíhá vždy individuálně.

4.2 Sběr dat

Data pro tuto práci byla získána pomocí dotazníkové metody, která byla vzhledem k malé velikosti podniku a počtu zaměstnanců nejvhodnější. Dotazník byl zaměstnancům předkládán v papírové formě. Dotazník obsahoval uzavřené otázky s možnostmi výběru. U otázek týkajících se výběru a adaptace, mohli zaměstnanci uvést proč jsou nebo nejsou spokojeni.

Dotazník byl po domluvě předložen i čtyřem zaměstnanců, kteří během posledních let opustili podnik v rámci zkušební doby a dvěma zaměstnancům, kteří ukončili pracovní poměr výpovědí. Dotazník byl v tomto případě rozšířen o otevřenou otázku týkající se důvodu odchodu s firmy a nebyl překládán v papírové formě, ale elektronicky nebo ústně ve stejném znění.

5 Výsledky a diskuse

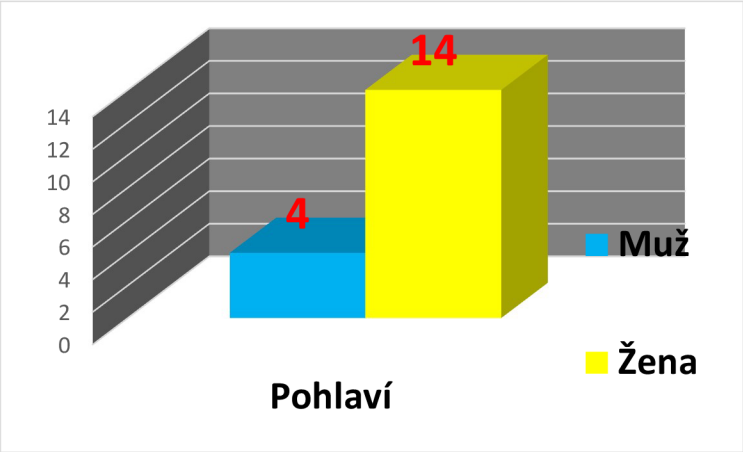
Dotazník byl sestaven celkem z devatenácti otázek, které byly rozděleny do dvou částí – první část tvořilo pět otázek identifikačních (sociodemografických) – pohlaví, věk, dosažené vzdělání, práce v oboru a délka pracovního poměru v podniku. Druhá část obsahovala otázky týkající se výběrového řízení a následné adaptace na pracovišti, a spokojenosti s ním.

Dotazníky byly vyplňovány po domluvě s majitelem v rámci pracovní doby v kanceláři v Brně i Praze. Dotazník byl po domluvě předložen i čtyřem zaměstnanců, kteří během posledních pěti let opustili podnik v rámci zkušební doby a dvěma zaměstnancům, kteří ukončili pracovní poměr výpovědí.
Dotazník je zcela anonymní a výsledky z něj vyplývající budou použity pouze pro potřeby této diplomové práce.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření u současných zaměstnanců

V této kapitole následují výsledky dotazníkového šetření vyjádřené v grafech. Grafické znázornění zobrazuje odpovědi všech osmnácti zaměstnanců nehledě na místo práce (Praha/Brno). Odpovědi dle kanceláří budou uvedeny v popisech pod jednotlivými grafy.
Dotazník vyplnilo všech osmnáct zaměstnanců, úspěšnost šetřeni je tedy sto procent.

5.1.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

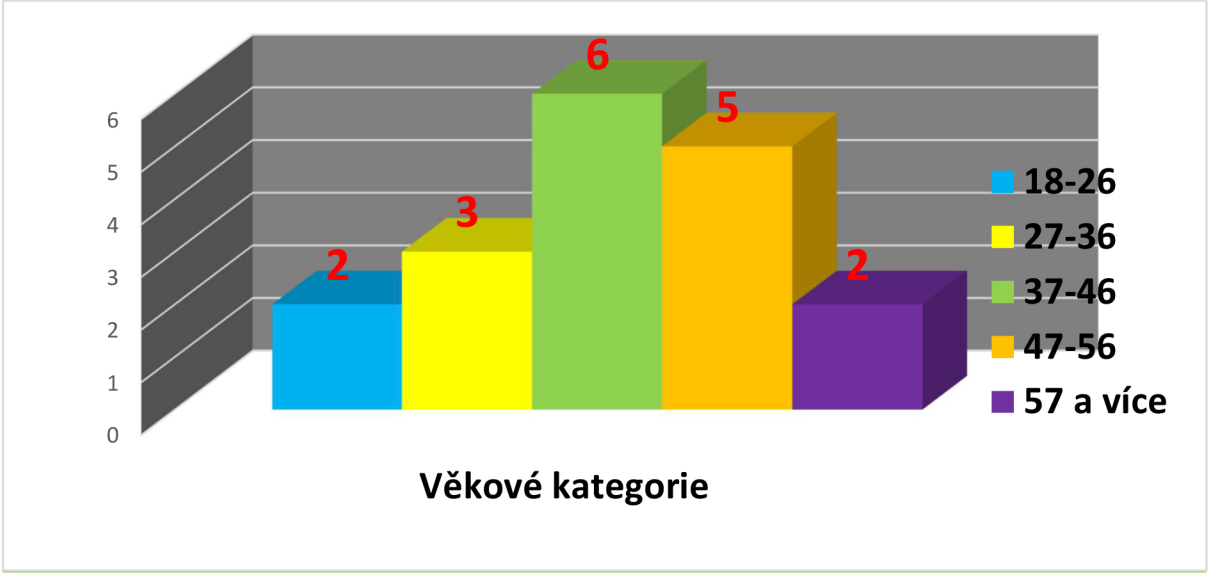


Graf 1: Struktura pracovníku dle pohlaví,

Zdroj: Vlastní zpracování

Podnik A.B.C má v současné době celkem osmnáct pracovníků z toho je 14 žen a 4 muži. V kanceláři v Brně pracuje celkem 13 pracovníků, 10 žen a 3 muži. V Praze v současné době pracují 4 ženy a 1 muž.

5.1.2 Věková struktura



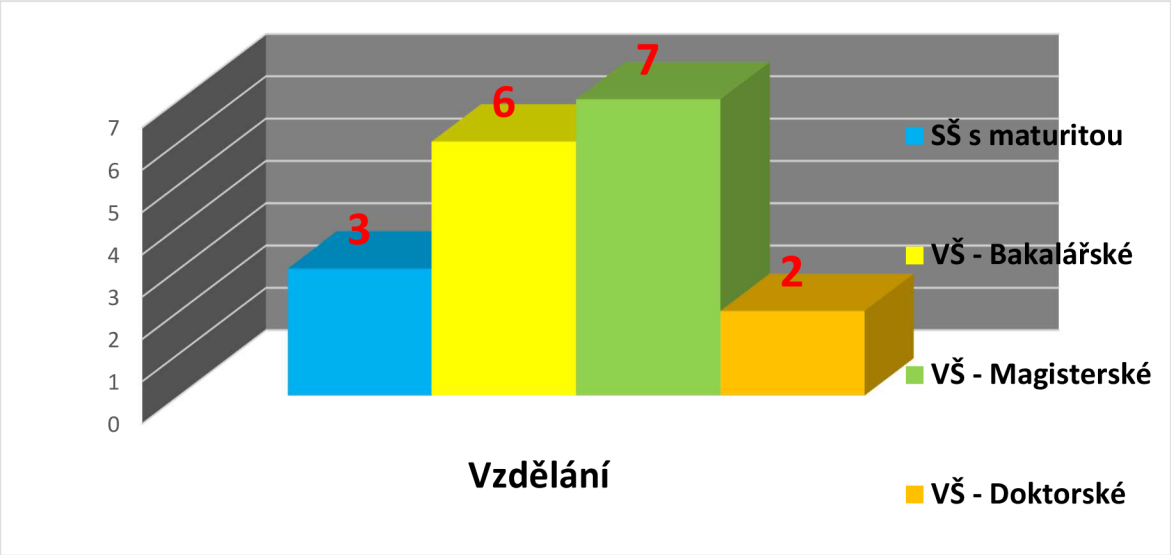
Graf 2Věková struktura zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura byla v dotazníku rozdělena do 5 kategorií. Z grafu vyplývá, že v podniku A.B.C pracují zaměstnanci napříč věkovými kategoriemi. Nejvíce zaměstnanců je z kategorie 37–46 let, celkově jde o 6 zaměstnanců (4 ženy, 2 muži), což je asi 33 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 47-56 let, celkově 5 zaměstnankyň (28 %). Věková skupina 27-36 let je zastoupena jedním mužem a dvěma ženami (16 %). V podniku jsou dále stejnou měrou, tedy dvěma zaměstnanci (11,5 %), zastoupeni pracovníci ve věku 18-26 let a zaměstnanci ve věku nad 57 let.

Průměrný věk zaměstnanců v podniku je 42,11 let. Průměrný věk žen, které tvoří asi 77 % zaměstnanců, je 44,07 let. Průměrný věk mužů (23 %) je 35,25 let. V kanceláři v Brně pracují muži v průměrném věku 36 let a ženy v průměrném věku 46,3 let. V Praze pracuje jeden muž ve věku 33 let, a 4 ženy s průměrným věkem 38,75 let.

5.1.3 Dosažené vzdělání pracovníků

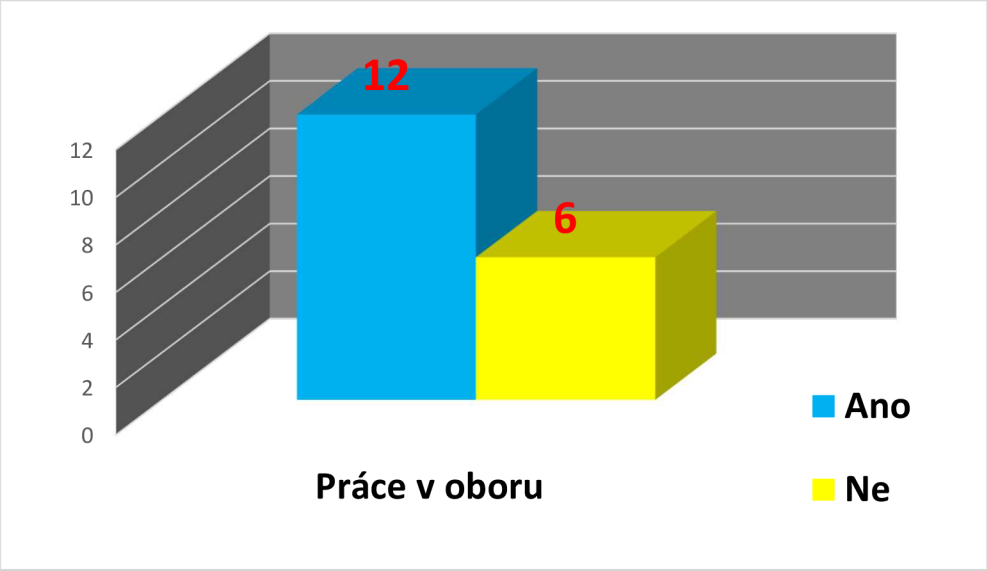


Graf 3Vzdělání pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku A.B.C jsou skoro stejnou měrou zastoupeni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním bakalářského a magisterského stupně. Celkově sedm zaměstnanců (38 %) dosáhlo magisterského stupně vzdělání, bakalářský stupeň má celkově 6 zaměstnanců (33 %). Tři zaměstnanci mají středoškolské vzdělání s maturitou, což je minimální stupeň vzdělání pro vykonávání činnosti účetní – v podniku se jedná o dva pracovníky pomocných administrativních prací a jedné mzdové účetní. Doktorského stupně vzdělání dosáhly dvě zaměstnankyně podniku, jedná se o hlavní účetní, které vykonávají i činnosti daňových poradkyň.

5.1.4 Práce v oboru



Graf 4 Práce v oboru

Zdroj: Vlastní zpracování

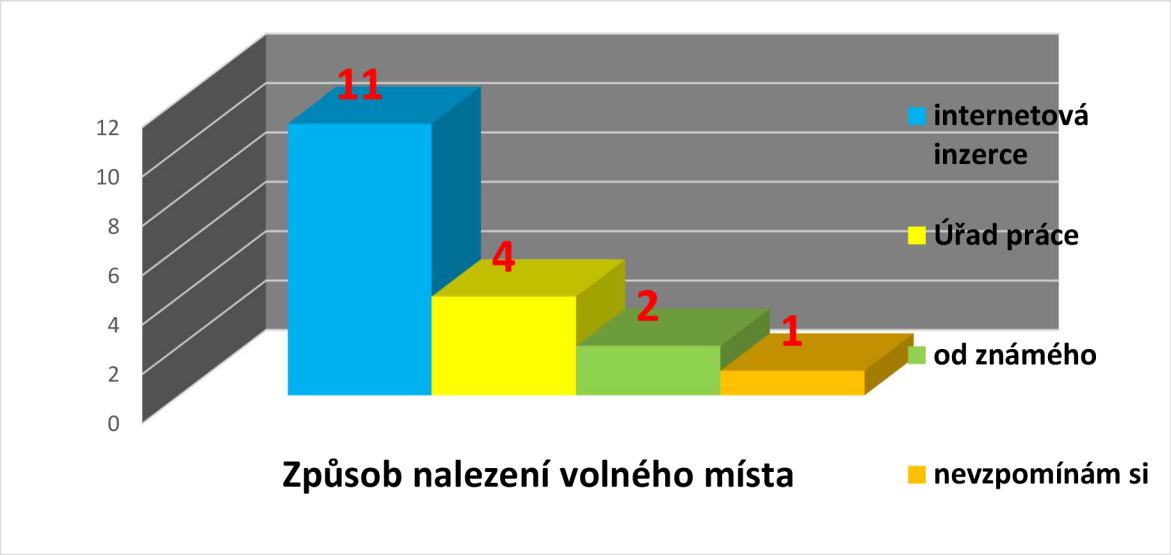
V další otázce, která se týkala vzdělání byli pracovníci tázáni, zda pracují v oboru, který vystudovali. Z dotazníku vyplynulo že 66 procent zaměstnanců (celkem 12 zaměstnanců) disponuje ekonomickým vzděláním. Zbylých 34 procent (6 zaměstnanců) pracuje mimo obor, který vystudovali – tři pracovníci vystudovali pedagogickou fakultu, jeden filozofickou fakultu, jedna pracovnice má střední zdravotnické vzdělání s maturitou a jeden pracovník střední průmyslovou školu.

5.1.5 Počet odpracovaných let v podniku

Graf 5 Počet odpracovaných let, Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu je patrné, že největší skupinu tvoří zaměstnanci s délkou pracovního poměru 3-6 let, jedná se o 50 % z celkového počtu zaměstnanců. Stejnou měrou, tedy třemi pracovníky, jsou zastoupeny zaměstnanci s délkou pracovního poměru 1-2 roky, a zaměstnanci s délkou pracovního poměru trvajícím 7-10 let. Dva zaměstnanci v podniku pracují déle než 10 let. Jeden zaměstnanec v podniku pracuje kratší dobu, než 1 rok – konkrétně 7 měsíců. Průměrná odpracovaná doba v kanceláři v Brně je 62,15 měsíců, což je 5,18 let. V Praze je průměrná odpracovaná doba 46,6 měsíců, tedy 3,88 let.

5.1.6 Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici?

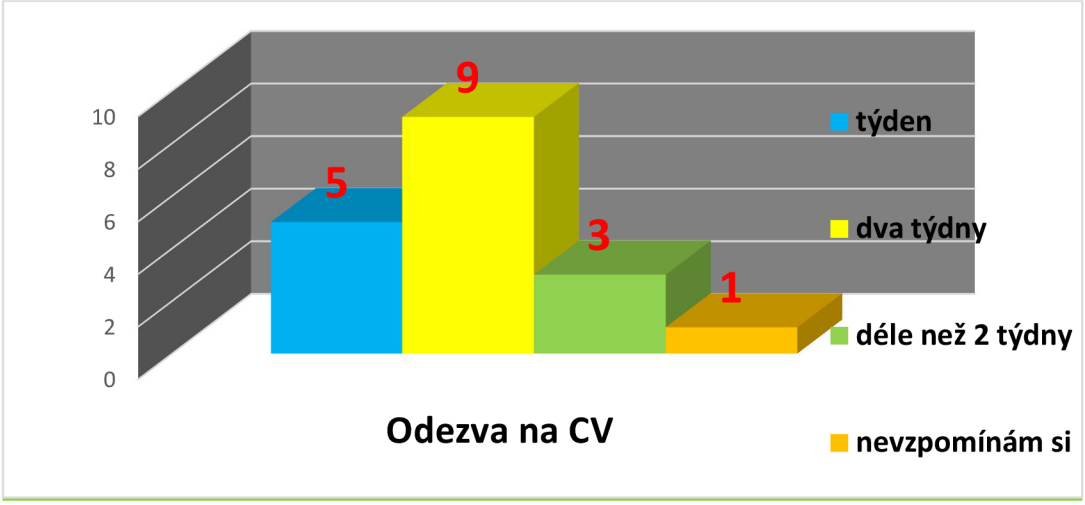


Graf 6 Způsob nalezení pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla směřována na způsob, jakým se současní zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici v podniku. Jedenáct zaměstnanců (61 %) uvedlo, že se se o nabízené pozici dozvěděli pomocí inzerce na internetu, především přes portál Jobs.cz. Čtyři zaměstnanců se o místu dozvěděli za pomoci webových stránek Úřadu práce. Dva zaměstnanci potom uvedli, že se o místu dozvěděli od svého známého – v obou případech se jednalo o zaměstnance podniku. Poslední respondent si nemohl na přesný způsob vzpomenout.

5.1.7 Jak dlouho jste čekal/a na odezvu na zaslaný životopis?



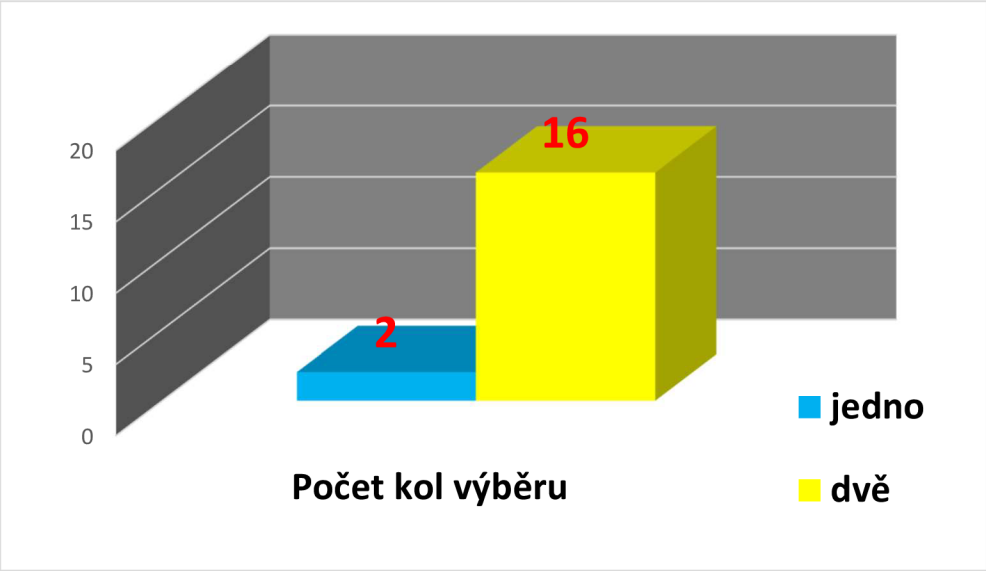
Graf 7 Délka odezvy na životopis

Zdroj: Vlastní zpracování

K prvnímu kontaktu s uchazeči o pracovní místo firma vždy využívá zaslaných strukturovaných životopisů. Tato otázka byla směřována na délku odezvy na zaslaný životopis.

Více jak 70 % dotazovaných dostalo odpověď od dvou týdnů od odeslání. Tři dotazovaní odpověděli, že odezva byla delší, než dva týdny a jeden dotazovaný si na přesnou dobu odezvy nevzpomíná.

5.1.8 Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?

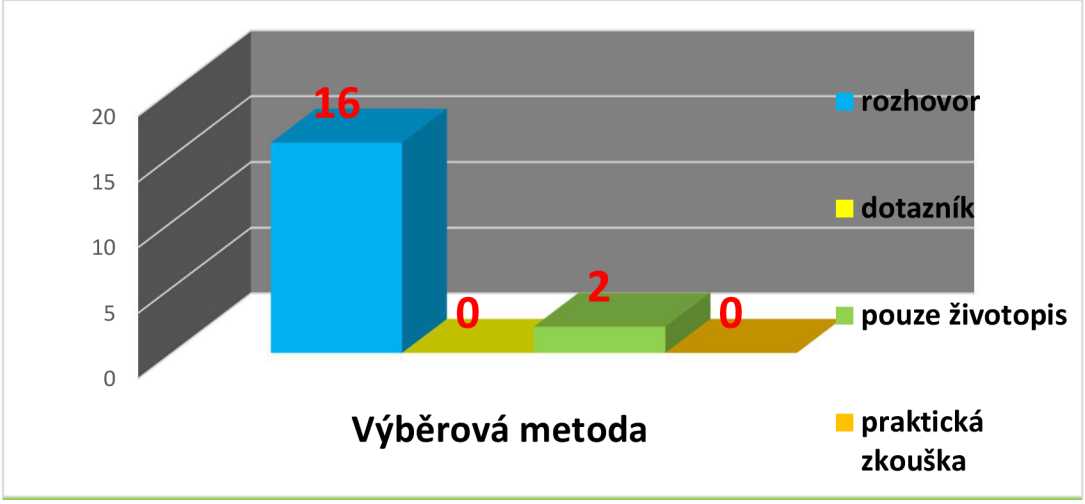


Graf 8 Počet kol výběrového řízení , Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se zabývala počtem absolvovaných kol výběrového řízení. Pouze dva zaměstnanci absolvovali pouhé jedno kolo výběrového řízení, tedy zaslali pouze životopis, jedná se o dva zaměstnance, kteří pracují na pozicích pomocných administrativní práce. Tyto zaměstnanci byli majiteli doporučeni někým z řad zaměstnanců.

Ostatní zaměstnanci absolvovali dvě výběrová kola.

5.1.9 Jakou jste absolvoval/a výběrovou metodu?



Graf 9 Metody výběru

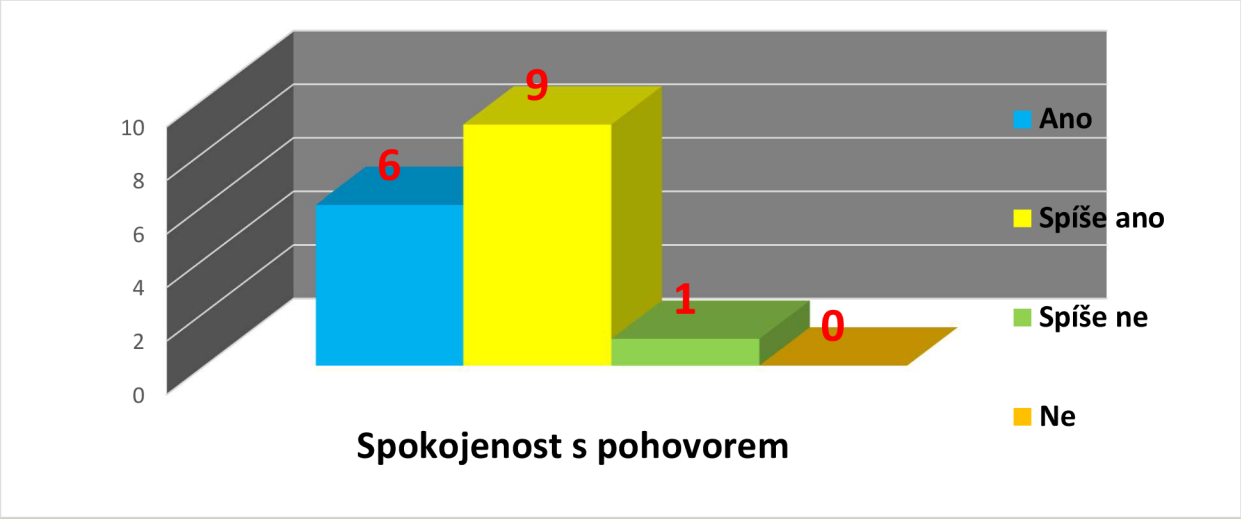
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče otázky druhého kola výběrového řízení je ve firmě v současnosti ve většině případů využíván výběrový rozhovor, což vyplývá i z dotazníkového šetření, kdy tuto výběrovou metodu absolvovalo šestnáct zaměstnanců.

V minulosti byl využíván i dotazník (tato metoda se neosvědčila) a u všeobecných a mzdových účetních bylo v minulosti využíváno praktické zkoušky.

Dva zaměstnanci, jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, absolvovali pouze jedno kolo výběru (pouze životopis). Tito dva zaměstnanci proto byly osvobozeni od odpovědí na otázky 10 až 13.

5.1.10 Byl/a jste spokojen/a s průběhem rozhovoru?



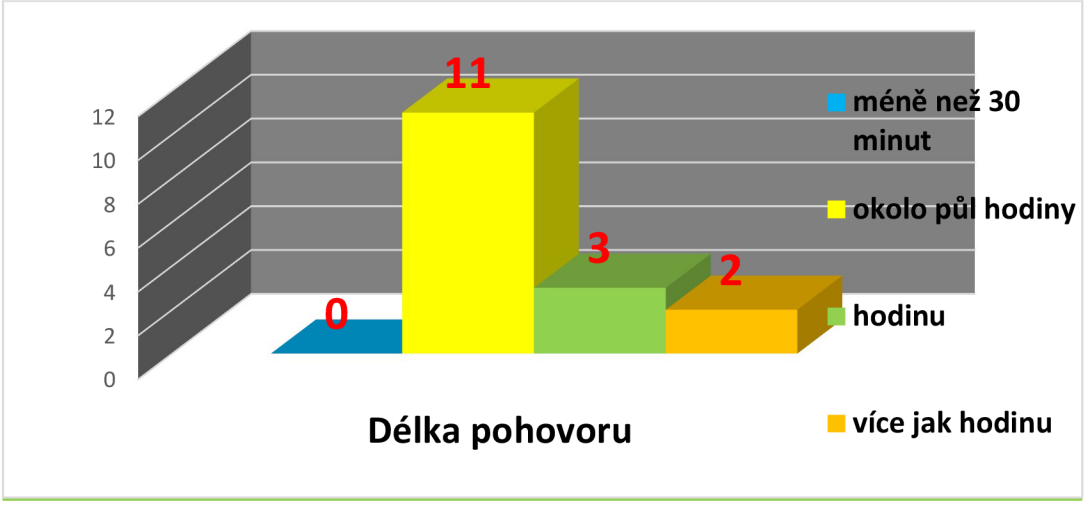
Graf 10 Spokojenost s výběrovým rozhovorem

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost dotazovaných s průběhem výběrového rozhovoru. U této otázky mohli dotazovaní uvádět konkrétní důvody spokojenosti či nespokojenosti.

Šest dotazovaných bylo zcela spokojeno s průběhem rozhovoru. Devět dotazovaných zaškrtlo odpověď spíše spokojen a někteří z nich uvedli, že se během rozhovoru vyskytovali rušivé elementy. Jeden dotazovaný potom nebyl s průběhem rozhovoru spokojen, jako důvod také uvedl rušivé elementy během rozhovoru, také uved že se mu rozhovor zdál místy dosti chaotický.

5.1.11 Jak dlouho tento rozhovor trval?



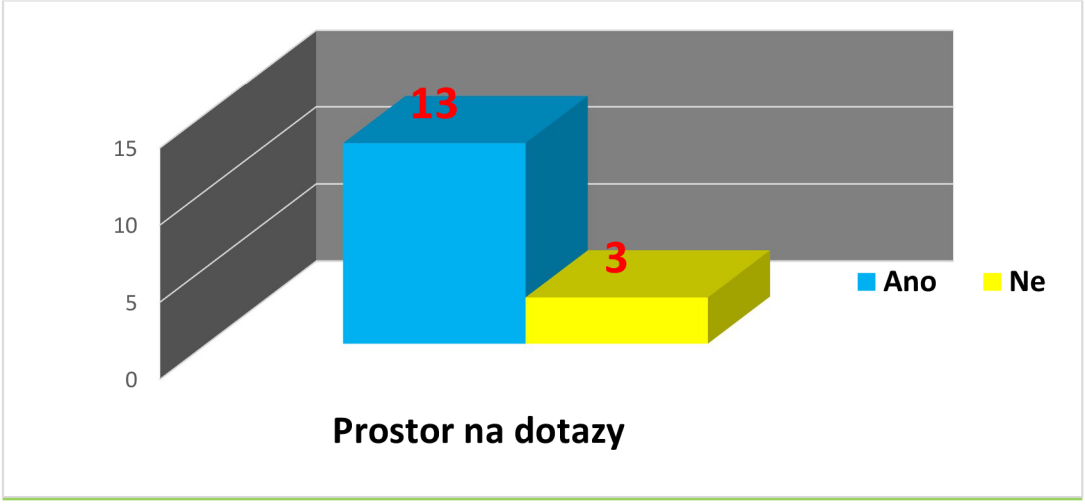
Graf 11 Délka výběrového rozhovoru

Zdroj: Vlastní zpracování

Délka pracovního rozhovoru se dle vyobrazení v grafu ve většině případů pohybuje okolo půl hodiny. Tři respondenti absolvovali rozhovor trvající asi jednu hodinu a dva respondenti rozhovor delší než jednu hodinu.

Pohovory trvající hodinu nebo déle, než hodinu většinou ve firmě absolvují uchazeči o místa dotačních a daňových poradců, a na pozice hlavních účetních.

5.1.12 Měl/a jste během rozhovoru dostatek času na své dotazy?



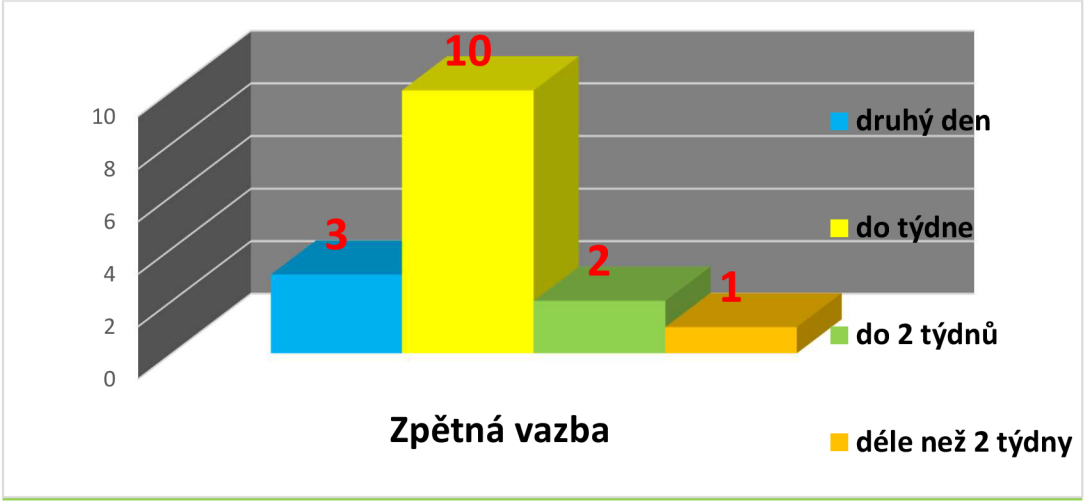
Graf 12 Prostor k dotazům

Zdroj: Vlastní zpracování

Dvanáctá otázka se týkala prostoru pro dotazy uchazečů během rozhovoru. U této otázky mohli dotazovaní svoji odpověď rozvést.

Třináct dotazovaných uvedlo, že si myslí, že během rozhovoru byl dostatek času pro jejich dotazy. Někteří uvedli, že tuto možnost nevyužili ze strachu, že by se mohli nějakým způsobem ztrapnit. Tři respondenti uvedli, že neměli dostatek času pro své dotazy, jeden z nich jako důvod uvedl, že rozhovor byl chaotický, a že nevěděl, kdy má své dotazy přednést.

5.1.13 Jak dlouhá byla zpětná vazba po absolvování rozhovoru?



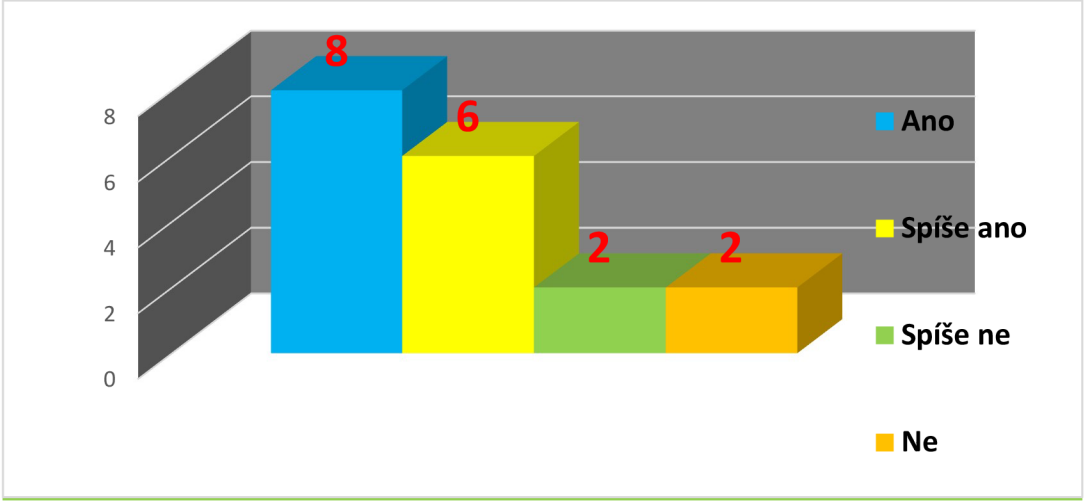
Graf 13 Zpětná vazba po výběrovém rozhovoru

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpětnou vazbu po absolvování výběrového rozhovoru dostala většina dotazovaných (celkem třináct) do jednoho týdne. Dva dotazovaní dostali zpětnou vazbu do dvou týdnů a jeden čekal na výsledek výběrového řízení, déle než dva týdny.

Délka zpětné vazby vždy závisí na počtu provedených rozhovorů, tedy počtu uchazečů o konkrétní pracovní pozici.

5.1.14 Splnila pracovní pozice vaše očekávání? Popřípadě uveďte, v čem vaše očekávání splněna nebyla.



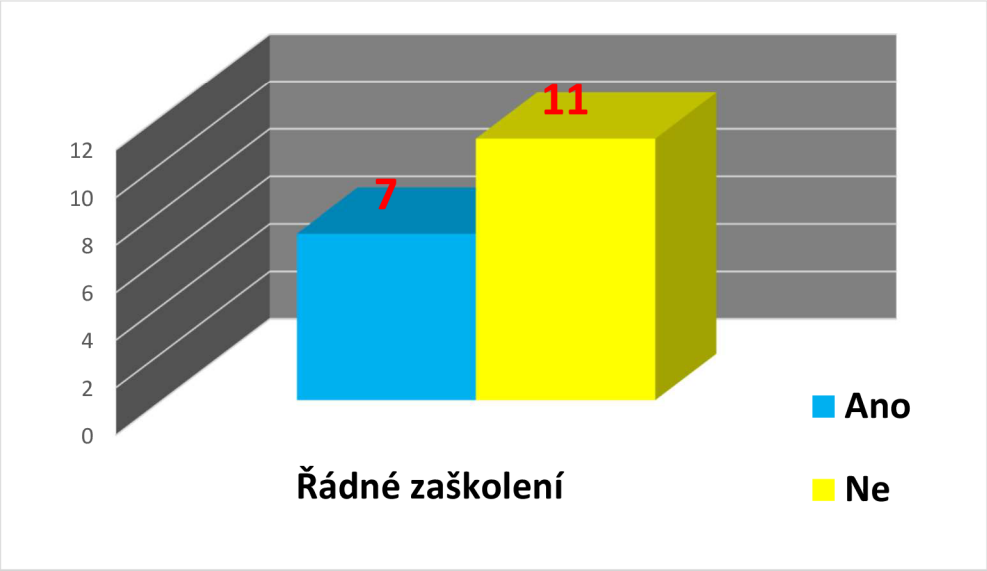
Graf 14 Splnění očekávání od pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce respondenti uváděli, zda pracovní pozice splnila jejich očekávání a mohli uvést v čem očekávání splněna byla nebo nebyla.

Čtrnáct respondentů uvedlo, že pracovní pozice splnila jejich očekávání. U čtyřech respondentů očekávání splněna nebyla. Na otevřenou otázku odpověděli dva respondenti, že pozice nesplnila jejich očekávání, protože si práci účetní představovali úplně jinak.

5.1.15 Byl/a jste po nástupu do práce řádně zaškolen/a?



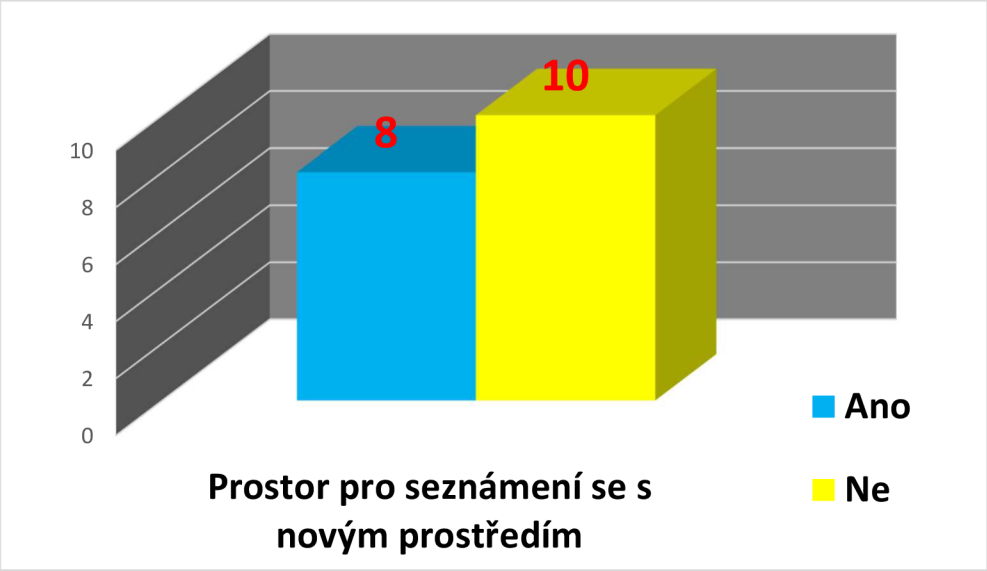
Graf 15 Zaškolení, Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na zaškolení nových pracovníků. I v této otázce mohli dotazovaní uvést důvody nespokojenosti.

V této otázce jedenáct respondentů uvedlo, že neproběhlo v pořádku. Jako důvod nespokojenosti většina z nich uvedla velké množství nových informací v krátkém časovém úseku.

Sedm respondentů je se zaškolením spokojeno – čtyři z nich působí v pražské kanceláři.

5.1.16 Byl vám poskytnut dostatečný prostor pro seznámení se s novým prostředím?



Graf 16 Dostatek času na seznámení s novým prostředím

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako u předchozí otázky, i zde většina dotazovaných (deset respondentů) uvedla, že jim nebyl poskytnut dostatečný prostor pro seznamování s novým prostředím a s pracovními postupy – osm respondentů z kanceláře v Brně a dva z kanceláře v Praze. Osm respondentů uvedlo, že měli dostatek času na seznámení se s novým prostředím (pět z kanceláře v Brně a dva v Praze).

Dále bude ověřeno, zda existuje závislost odpovědí spokojenosti s dostatečným prostorem pro seznámení s novým prostředím mezi kancelářemi v Brně a v Praze. Tato závislost bude ověřena pomocí asociační tabulky.

Ověření závislosti odpovědí respondentů u otázky č.16

Závislost mezi odpověďmi respondentů z brněnské a pražské kanceláře bude ověřena pomocí asociační tabulky 2x2.

Pro výpočet budeme brát v úvahu hladinu významnosti α=0,05. Pro výpočet použijeme Fisherův exaktní test.

H_0: Neexistuje žádný významný statistický rozdíl mezi zaměstnanci jednotlivých kanceláří.

H_1: Existuje významný statistický rozdíl mezi zaměstnanci jednotlivých kanceláří.

Asociační tabulka:

Kancelář / Spokojenost	Ano	Ne	Celkem
Brno	5	8	13
Praha	3	2	5
Celkem	8	10	18

Tabulka 4 Asociační tabulka spokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování

Ve vytvořené tabulce vyhledáme nejnižší četnost a sestavíme další pomocné tabulky. Nejmenší četnost se bude v pomocných tabulkách zmenšovat po jedné tak dlouho, dokud nebude rovna nule. Okrajové četnosti přitom zůstanou konstantní.

Následně vypočítáme pravděpodobnost p_i pro původní i pomocné tabulky. Z výsledků stanovíme celkovou pravděpodobnost, kterou následně porovnáme se zvolenou hladinou významnosti. Bude-li pravděpodobnost menší, než zvolená hladina významnosti bude H_0 zamítnuta.

5	**8**	**13**
3	**2**	**5**
8	**10**	**18**

Tabulka 5 Asociační tabulka zvýrazněná, Zdroj: Vlastní zpracování

Nejmenší četnost v asociační tabulce je rovna 2 (pro přehlednost označeno červenou barvou). Konstantní hodnoty jsou v tabulce označeny modrou barvou.

4	**9**	**13**
4	**1**	**5**
8	**10**	**18**

Tabulka 6 Asociační tabulka po prvním snížení

Zdroj: vlastní zpracování

Číslo dva se zmenšilo o jednotku a je rovno jedné, zároveň se změnily ostatní četnosti. V následné tabulce se číslo jedna zmenší o jednotku a tato četnost bude tedy rovna nule.

3	**10**	**13**
5	**0**	**5**
8	**10**	**18**

Tabulka 7 Výsledná asociační tabulka

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní pro každou tabulku spočítáme pravděpodobnost podle vzorce:

$$pi = \frac{(a+b)! * (c+d)! * (a+c)! * (b+d)!}{n! * a! * b! * c! * d!}$$

$$p1 = \frac{8! * 10! * 13! * 5!}{18! * 5! * 8! * 3! * 2!}$$

p1 = 0,2941176471

$$p2 = \frac{8! * 10! * 13! * 5!}{18! * 4! * 9! * 4! * 1!}$$

p2 = 0,08169934641

$$p3 = \frac{8! * 10! * 13! * 5!}{18! * 3! * 10! * 5! * 0!}$$

p3 = 0,006535947712

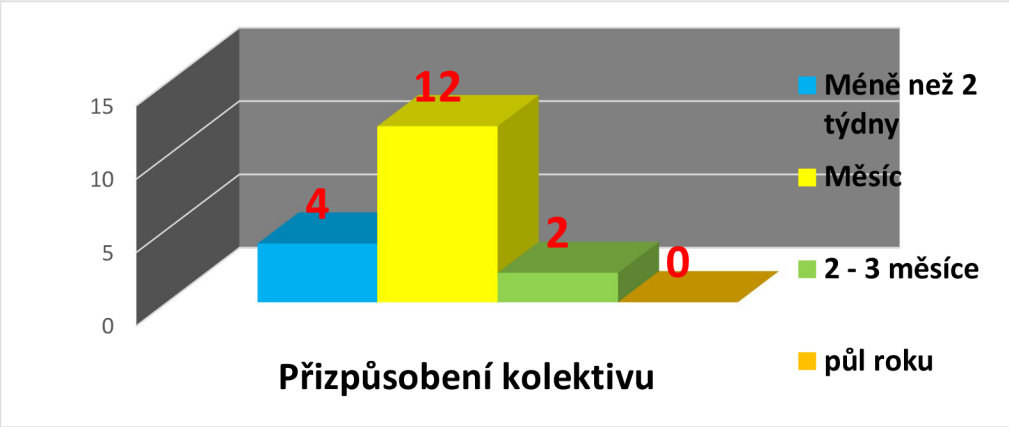
$$p = \sum pi = 0{,}3823529432$$

Nyní testové kritérium porovnáme se zvolenou hodnotou α, v tomto případě α= 0,05.

$$p > \alpha \quad HO\ se\ přijímá$$

Mezi zkoumanými znaky nebyl prokázán žádný statisticky významný rozdíl.

5.1.17 Jak dlouho vám trvalo přizpůsobit se kolektivu?

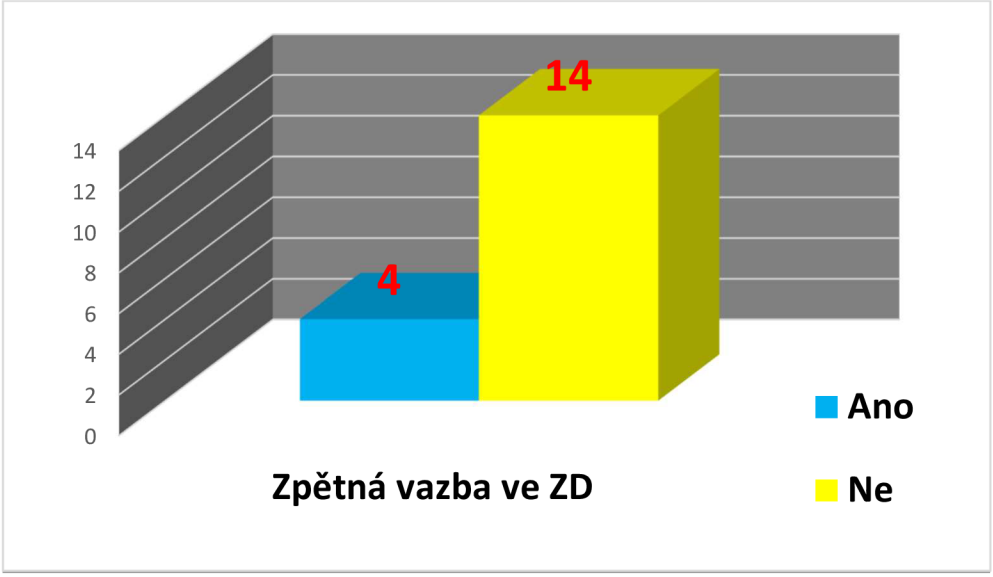


Graf 17 Přizpůsobení se kolektivu

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni respondenti se novému kolektivu přizpůsobili do třech měsíců. Většina uvedla, že na seznámení a sžití se s novým kolektivem potřebovala méně než měsíc.

5.1.18 Proběhla během zkušební doby nějaká zpětná vazba na váš pracovní výkon?



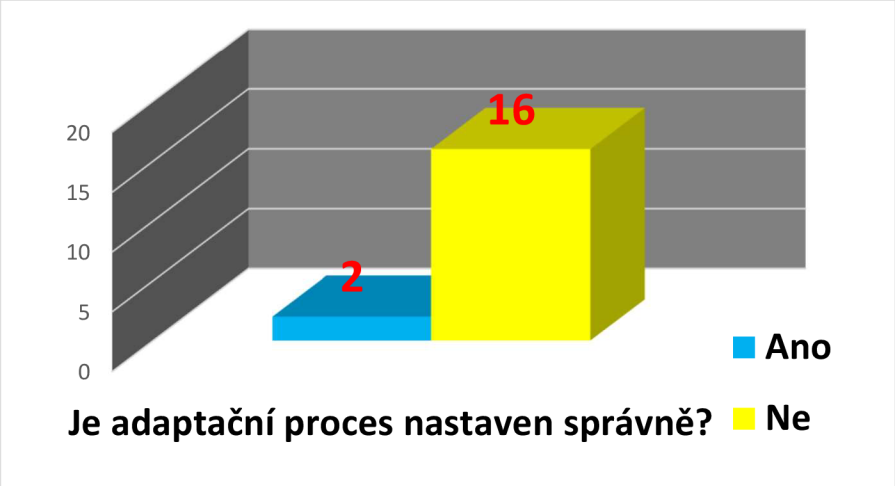
Graf 18 Zpětná vazba na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka byla zaměřena na udělování zpětné vazby před nebo po konci zkušební doby. Čtrnáct dotazovaných uvedlo, že jim nebyla poskytnuta žádná zpětná vazba na jejich výkon během prvních třech měsíců v novém zaměstnání.

U čtyřech respondentů byla zpětná vazba udělena formou rozhovoru. Všichni tito respondenti pracují v kanceláři v Praze.

5.1.19 Myslíte si, že adaptační proces je v organizaci nastaven správně?



Graf 19 Správnost adaptačního procesu

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala celkového nastavení adaptačního procesu v organizaci. Zaměstnanci zde odpovídali na otázku, zda si myslí, že je adaptace v organizaci nastavena správně.

Drtivá většina zaměstnanců uvedla, že adaptace v organizaci není nastavena správně. Hlavním důvodem je nedostatek času na řádné zaškolení, na zpracování všech nových informací a na vysoké tempo práce.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření u bývalých zaměstnanců

V této kapitole následují výsledky dotazníkového šetření bývalých zaměstnanců, kteří v posledních pěti letech firmy opustili. Čtyři zaměstnanci ukončili pracovní poměr ve zkušební době. Jeden z nich pracoval pro kancelář v Praze, ostatní pro kancelář v Brně.

Dva zaměstnanci podali během posledních let výpověď, z toho jeden ukončil pracovní poměr dohodou.

Výsledky nebudou v této kapitole zobrazeny v grafech, ale pouze písemně popsány.

5.2.1 Sociodemografické otázky dotazníku (otázky 1-5)

Za posledních pět let ukončilo pracovní poměr celkem 6 zaměstnanců, z toho bylo pět žen a jeden muž. Tři dotazovaní byli ve věkové kategorii 27–36 let, dva ve věku 18-26 let a jeden dotazovaný ve věku 37-46 let.

Co se týče vzdělání celkově pět dotazovaných má ukončené vysokoškolské vzdělání – čtyři bakalářské a jeden magisterské. Jeden dotazovaný měl pouze středoškolské vzdělání s maturitou. Všech šest respondentů má ekonomické vzdělání.

Pátá otázka se zabývala délkou pracovního poměru. U čtyřech dotazovaných skončil pracovní poměr ve zkušební době. Tři z těchto pracovníků skončilo pracovní poměr krátce před koncem zkušební doby, jeden pracovník ukončil poměr po měsíci v zaměstnání.

Dva dotazovaní ukončili pracovní poměr podáním výpovědi. Jeden pracovník ukončil pracovní poměr výpovědí s klasickou výpovědní lhůtou po 1,5 roce ve firmě. Jako důvod

podání výpovědi uvedl, že pro něj práce v podniku byla velmi stresující, a proto se rozhodl přejít do bankovního sektoru.
Poslední pracovník ukončil pracovní poměr dohodou po třech letech ve firmě z důvodu založení vlastní výdělečné činnosti (OSVČ).

5.2.2 Výběrové řízení (otázky 6-13)

Pět z dotazovaných se o nabízené pracovní pozici dozvěděli přes internetovou inzerci, nejčastěji na portálu Jobs.cz, jeden z dotazovaných se o pracovním místě dozvěděl na Úřadu práce od své konzultantky. Odpovědi na zaslaný životopis všem dotazovaným přišli do dvou týdnů od odeslání. Všichni dotazovaní byly pozváni k výběrovému pohovoru, absolvovali tedy dvě výběrová kola.

Výběrový pohovor absolvovali čtyři dotazovaní v Brně, a dva v Praze. Pět dotazovaných se ucházelo o místo všeobecné účetní a jeden na pozici mzdového účetního.

U desáté otázky, která se týkala spokojenosti s průběhem pohovoru uvedli tři respondenti, že byli zcela spokojeni s průběhem pohovoru. Dva respondenti uvedli, že jsou spokojeni, ale že se během rozhovoru vyskytovaly rušivé elementy, a že byli mírně nervózní z hodnotitelů. Jeden respondent odpověděl, že nebyl s průběhem pohovoru spokojen, kvůli rušivým elementům (časté zvonění telefonu).
Všichni dotazovaní uvedli, že pohovor trval okolo 30 minut.

U dvanácté otázky týkající se prostoru pro dotazy uvedli čtyři dotazovaní, že měli dostatečný prostor pro své dotazy, někteří tento prostor využili, někteří ne. Dva dotazovaní uvedli, že neměli dostatečný prostor pro dotazy. Jeden z nich uvedl, že mu rozhovor přišel velmi rychlý, a že měl pocit, že jeho dotazy nejsou vítány.

Poslední otázka z této sekce se týkala zpětné vazby po absolvovaném pohovoru. Všichni dotazovaní uvedli, že odpověď proběhla do dvou týdnů. Zpětná vazba proběhla vždy telefonicky.

5.2.3 Adaptační proces (otázky 14-19)

V otázce číslo 14 byli respondenti tázáni, zda pracovní pozice, přesněji pracovní náplň, splnila jejich očekávání. Odpovědi na tuto otázku byly půl na půl. Tři respondenti odpověděli, že práce splnila jejich očekávání.
U třech respondentů se očekávání lišila od reality. Dva z těchto respondentů uvedli že očekávali od práce účetní něco jiného, a že jim nevyhovovalo pracovní tempo.

Otázky 15-17 byly zaměřeny na řádné zaškolení a na dostatek času na seznámení se s novým pracovním prostředím a kolektivem.

U otázky týkající se řádného zaškolení uvedlo pět respondentů, že si myslí, že nebyli řádně zaškoleni. Jako důvod uvedli obrovské množství informací, které měli ve velmi krátké době zpracovat a začít aktivně používat. Dva z nich uvedli, že by ocenili brožuru se základními informacemi (například ohledně účetního programu nebo systému zakládání dokladů). Jeden respondent byl se zaškolením spokojen.

U otázky číslo šestnáct uvedli čtyři dotazovaní, že neměli dostatečný čas na seznámení se s novým pracovním prostředím. Jako hlavní důvody nespokojenosti uváděli velmi rychlý a hektický vstup do práce s vysokým pracovním tempem. Dalším zmiňovaným důvodem byla vysoká míra stresu a frustrace z důvodu nestíhání nastaveného pracovního tempa.
Dva dotazovaní uvedli, že měli dostatek času k seznámení se s novým prostředím. Nicméně pod otázkou jeden z nich poznamenal, že to může být předchozí zkušeností s prací v účetní firmě, což je značnou výhodou. Také uvedl, že si myslí, že jako úplný nováček v oboru by pracovní tempo nezvládl.

U otázky týkající se kolektivu měli jenom dva respondenti dostatek času na úplné sžití s kolektivem, a v otázce uvedli, že jim to trvalo okolo dvou měsíců. Jeden s respondentů pod otázkou uvedl, že se s kolektivem nemohl sehrát, a to byl jeden z důvodů k odchodu během zkušební doby.

Otázka týkající se zpětné vazby odpověděli všichni dotazovaní, že jim během zkušební doby, ani po ní nebyla udělena žádná zpětná vazba.

Poslední otázka byla zaměřena na celkový dojem z adaptačního procesu. U této otázky dva respondenti uvedli, že adaptační proces ve společnosti nastaven správně, ale některé kroky by to chtělo vylepšit. Zbytek respondentů uvedl, že není nastaven správně z důvodu krátkého času na seznámení s novým prostředím, kolektivem a pracovními postupy. Respondenti také uváděli, že pro ně práce byla velmi náročná po psychické stránce, někteří uvedli že měli pocit méněcennosti a měli pocit, že kolegům překáží a přidělávají jim práci.

Dotazník byl doplněn otevřenou otázkou na důvod výpovědi. Dotazovaní, kteří skončili pracovní poměr ve zkušební době (celkově čtyři) ve velké míře uváděli zmiňované vysoké tempo práce, psychickou náročnost a nedostatek prostoru k adaptaci. Jeden z nich uvedl, že měl jiné očekávání, a proto přešel na jinou profesi (v současnosti pracuje ve veřejné sféře). Poslední dva dotazovaní podali výpověď kvůli vlastnímu podnikání a kvůli přechodu do bankovního sektoru. Jeden z nich však uvedl, že se nedokázal úplně zadaptovat s kolektivem.

5.3 Diskuse

Ke zhodnocení procesů výběru a adaptace nových pracovníků bylo v podniku A.B.C použito dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, týkajících se procesů v podniku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech osmnáct současných pracovníků podniku, návratnost tedy byla 100 %.
Dotazník byl předložen i šesti bývalým zaměstnancům podniku, kteří podali výpověď v posledních pěti letech.

Dotazníkové šetření mezi současnými zaměstnanci ukázalo, že v podniku A.B.C. pracují v drtivé většině ženy (77 % zaměstnanců) ve věkové kategorii 37-46 let, druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 47-56 let. Ostatní věkové skupiny jsou zastoupeny víceméně stejnou měrou. Průměrný věk pracovníků je 42,11 let.
V podniku dle výsledků šetření pracují z více jak 70 % procent zaměstnanci s dokončeným vysokoškolským vzděláním, nejvíce (sedm zaměstnanců) z nich má dokončený magisterský stupeň a více jak polovina pracuje v oboru, který vystudovala. Největší část dotazovaných pracuje v podniku 3-6 let.

Po identifikačních otázkách následovaly otázky zaměřené na výběr nových zaměstnanců, zejména na výběrový rozhovor.
V prvních dvou otázkách této sekce, byli zaměstnanci tázáni na způsob, jakým se dozvěděli o volné pozici v podniku, a jak dlouhá byla odezva na zaslaný životopis. Většina dotazovaných uvedla, že se o volné pozici dozvěděla a za pomoci internetové inzerce, především na webových stránkách Jobs.cz., a zpětná vazba na zaslaný životopis proběhla do dvou týdnů od odeslání.
Z dotazníkové šetření také vyplynulo, že podnik nejčastěji používá dvoukolové výběrové řízení. První kolo zahrnuje analýzu zaslaných životopisů, ve druhém kole jsou vybraní uchazeči pozváni k výběrovému pohovoru.
Zbylé otázky z této skupiny se zabývaly délkou a celkovým průběhem výběrového pohovoru. Většina dotazovaných uvedla, že absolvovala přibližně 30 minut dlouhý pohovor, s jehož průběhem byly vcelku spokojeni. Nicméně někteří dotazovaní uvedli, že se během pohovorů vyskytovaly rušivé elementy.
Zpětná vazba probíhá nejčastěji do týdne od absolvování pohovoru telefonickou formou.

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala adaptačním procesem ve společnosti. Výsledky šetření jasně prokazují že proces adaptace je poměrně slabou stránkou podniku. S procesem adaptace není spokojeno přibližně 88 % současných zaměstnanců.
Se zaškolením není spokojeno více jak 60 % dotazovaných zaměstnanců. Více jak polovina potom uvádí, že neměla dostatečný prostor na adaptaci v novém prostředí.
Zpětnou vazbu na odvedený pracovní výkon obdrželi pouze čtyři zaměstnanci, a to pouze v kanceláři v Praze.

Dotazníkové šetření u bývalých zaměstnanců přineslo podobné výsledky jako u zaměstnanců současných. Z šesti dotazovaných bylo pět žen, ve věku 18-36 let s vysokoškolským vzděláním ekonomického zaměření. O volném místě se většina dotazovaných dozvěděla také pomocí internetového portálu. Všichni dotazovaní absolvovali výběrový pohovor, se kterým byla většina spokojena, až na občasné rušivé elementy (např. časté zvonění telefonu). Největší problém byl opět s adaptačním procesem, kdy byly nový zaměstnanci zahlceni velkým množstvím informací, které neměli možnost v klidu zpracovat.

Většina z dotazovaných uvedla, že nestíhali pracovní tempo, což vedlo k celkové frustraci z práce.

5.3.1 Návrh na zlepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptace pracovníků

V rámci této kapitoly budou navrženy v procesu vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků. Základem pro vypracování je provedená analýza, která proběhla formou dotazníku.

Jako u většiny malých podniků, nemá ani společnost A.B.C zpracované přesné osnovy pro vyhledávání a výběr pracovníků. Nejslabší stránkou společnosti však zůstává proces adaptace. Fluktuace zaměstnanců sice není příliš vysoká (za posledních 5 let opustilo podnik šest zaměstnanců z toho 4 ve zkušební době), nicméně každá výpověď ve zkušební době znamená promarněný čas výběrového řízení, a s tím spojené vyplýtvané finanční prostředky.

Vyhledávání pracovníků:

Vyhledávání pracovníků patří k nejdůležitějším personálním činnostem v podniku. V podniku A.B.C je proces vyhledávání nových pracovníků efektivní. Podnik velkou část pracovníků získává prostřednictvím internetové inzerce, a to hlavně z portálu Jobs.cz. Podnik často inzeruje i na webové stránce JenPrace,cz, ale ta podniku nepřináší tolik uchazečů o zaměstnání.

Druhou nejúčinnější metodou je inzerce na webových stránkách Úřadu práce (uradprace.cz)

Společnost by měla zvážit inzerci na více platformách, což by mělo za následek větší různorodost uchazečů. Bylo by vhodné přehodnotit inzerci na portálech, které nepřinášejí velký užitek a zvážit využití inzerce na sociálních sítích či na portálech LinkedIn, Práce.cz či Dobraprace.cz, které patří mezi deset nejnavštěvovanějších portálů pracovní inzerce. (dle cvapp.cz)

Společnost by se také měla více zaměřit na mladé uchazeče, především studenty, a to třeba nabídkou brigádní práce či částečných úvazků. Vzhledem k umístění kanceláři v Brně a

Praze, kde se nachází spousta univerzit, by měla společnost také zvážit navázání spolupráce s některou z nich.
Mezi nejpoužívanější portály pro studenty se řadí vedle zmíněného Jobs.cz a LinkedIn webové stránky Quickjobs.cz a Fajn-brigady.cz a samozřejmě velké sociální platformy jako je Facebook apod.

Proces výběru zaměstnanců:

Výběr zaměstnanců v podniku probíhá ve dvou kolech – analýzou zaslaných životopisů a výběrovým pohovorem. Podnik dříve také využíval dotazníku či praktické zkoušky od kterých upustil. Od metody dotazníku bylo upuštěno hlavně z důvodu nepravdivých odpovědí.
Po uchazečích se nyní požaduje zaslání pouze strukturovaného životopisu. Tuto metodu by bylo vhodné doplnit například motivačním dopisem, který poodhalí osobnost uchazeče. Pokud uchazeč projde úspěšně selekcí životopisů je následně pozván na výběrový pohovor (rozhovor).

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření většina dotazovaných byla s průběhem pohovoru spokojena, ale objevovaly se i připomínky k tempu rozhovoru, krátké délce či zmatečnosti a rušivým elementům.
Z těchto důvodů byla vytvořena lehká osnova pro vedení výběrových rozhovorů, aby neprobíhaly zcela nahodile.

První změnou, která byla provedena, je změna osoby, která rozhovor vede. Doposud vedl rozhovor vždy majitel firmy s asistencí hlavní účetní, která ovšem byla v roli přísedícího a nekladla žádné dotazy a nijak do rozhovoru nezasahovala. Nově výběrové rozhovory povede speciálně určený zaměstnanec, který má více jak patnáctiletou praxi v oboru a v minulosti působil na personálním oddělení, přísedícím bude majitel, který bude do rozhovoru zasahovat jen okrajově.
Výběrový tým by se měl pokusit během rozhovoru nastolit co nejvíce komfortní prostředí, které nebude pro uchazeče příliš stresující, vystupovat vůči uchazečům více přátelsky a celkově vytvořit odlehčenou atmosféru (například nabídnou uchazeči na začátku pohovoru něco k pití). Vyvarovat se rušivým elementům.

Struktura rozhovoru:

- Na začátku pohovoru je zapotřebí uchazeči vysvětlit, jak bude celý pohovor probíhat, jak bude dlouhý, představit účastníky pohovoru a nabízenou pracovní pozici. Pohovor by měl orientačně trvat 30-45 minut.
- Možné otázky pro uchazeče: (pokládat tak, aby co nejvíce mluvil uchazeč)
    - Co vás zaujalo na nabízené pracovní pozici?
    - Co od dané pozice očekáváte?
    - Jaké jsou vaše zkušenosti v oblasti účetnictví?
    - Na co jste ve své kariéře nejvíce hrdí?
    - Jak byste řešil/a konflikt v práci? (uvést konkrétní příklad)
    - Otázky týkající se zájmů, koníčků
- Otázky, kterým se vyvarovat:
    - Proč bychom měli vybrat právě vás?
        - Uchazeče stavíme do pozice, kdy se musí obhajovat, a zároveň dáváme najevo nadřazenost.
    - Dotazy na slabé stránky – často nepravdivé odpovědi, nebo odpovědi podle doporučení z internetu
    - Důvody proč uchazeč opustil předchozí zaměstnání – nemá žádnou výpovědní hodnotu
    - Kde se vidíte za X let?
- Poskytnout dostatek času na dotazy – aktivně vyzvat uchazeče, zda se chce na něco zeptat
- Ukončení rozhovoru:
    - Zrekapitulovat rozhovor
    - Nastínit uchazeči další postup po pohovoru – dokdy a jak bude uchazeč informován o výsledku.

Výše uvedená struktura rozhovoru uvádí jen hrubou stavbu rozhovoru. Pracovník, který povede rozhovor si strukturu před každým kolem pohovorů projde a sepíše si konkrétní podobu rozhovoru, tak aby byl u každého uchazeče stejný.

Adaptační proces:

Pro nové pracovníky je adaptační proces velice náročný, je tedy zapotřebí to novým pracovníkům co nejvíce usnadnit, a zajistit, aby měli vše potřebné pro výkon práce. V malých organizacích, jako je podnik A.B.C, je často adaptační proces podceňován a vnímán, jako něco zbytečného, což může mít značný demotivující účinek na nové pracovníky, a vést až k ukončení poměru ve zkušební době.

Dotazníkové šetření poukázalo na nedostatky v adaptačním procesu. Drtivá většina dotazovaných nebyla s adaptací spokojena, a to hlavně z důvodu nedostatku času na seznámení se snovým prostředím, postupy a vysokým tempem práce. Někteří tento přístup popisovali slovy, že se cítili jako neplavci, kteří byli vhozeni do hluboké vody, kdy ostatní obrazně řečeno čekali, zda se naučí plavat nebo se utopí.

Z tohoto důvodu byl sestaven jednoduchý adaptační plán, který by měl vyhovovat, jak novým, tak stávajícím zaměstnancům.

Adaptační doba byla stanovena na tři měsíce, tedy po celou dobu zkušebního období, po které by měl být brán větší ohled na nového pracovníka. Novému pracovníkovi bude přidělen mentor, který ho provede celým procesem adaptace a poskytne mu všechny potřebné informace. Dále bude poskytnut jednoduchý přehled systému třídění a zakládání dokumentů, informace o chodu kanceláře.

Adaptační plán, který budou mentoři aplikovat na nové pracovníky:

1. Pracovník bude seznámen s interními doklady společnosti – především se směrnicemi bezpečnosti práce a požární ochrany.
2. Pracovník bude seznámen s účetním programem Helios – pokud se s ním pracovník ještě nesetkal bude věnován dostatečný čas k jeho osvojení.
3. Pracovník bude seznámen se systémem přebírání, třídění a zakládání daňových dokladů, a také se systémem plánování schůzek. U mzdových účetních seznámení se strukturou přidělených účetních jednotek a jejich mzdovým systémem.
4. Seznámit pracovníka s pracovními úkoly na pracovní pozici a s časovým plánem na jejich splnění.

5. Novým pracovníkům budou nabídnuty online podpůrné kurzy.

Za plnění adaptačního plánu je zodpovědný mentor, který na celou adaptaci dohlíží. Pokud bude mít nový pracovník nějaký problém, může se kdykoliv na mentora obrátit, a ten s ním danou problematiku znovu projde.

Dalším problémem v organizaci, který vyplynul z průzkumu, je absence zpětné vazby (hodnocení) odvedené práce. Neposkytování zpětné vazby má za následek nejistotu, protože pracovník neví, jak si vede.
Z tohoto důvodu budou zavedeny hodnotící rozhovory, které budou probíhat dle potřeby během zkušební doby.

Pro tyto účely byla vytvořena ilustrační osnova hodnotícího rozhovoru.

V první řadě by měl hodnotitel poděkovat pracovníkovi za poskytnutý čas a vysvětlit smysl rozhovoru. Nejde o hodnocení v pravém slova smyslu, ale o ujištění, že vše probíhá v pořádku. Na začátku by měl být stanoven přibližný čas rozhovoru, stejně jako u výběrového rozhovoru. Při rozhovoru je zapotřebí nastolit přátelskou atmosféru, například vést rozhovor u kávy.

Rozhovoru by se měl dotknout těchto okruhů:

- Pracovní prostředí – vyhovuje /nevyhovuje
    - Má pracovník vše potřebné?
    - Má dostatek času na občerstvení/odpočnutí?
- Pracovní vybavení:
    - Je potřeba něco dodat objednat?
- Pravidla a směrnice:
    - Jsou pracovníkovi známy všechny směrnice a pracovní postupy?
    - Rozumí pracovník svému platovému ohodnocení?
    - Zná systém porad?
- Školení:
    - Potřebuje pracovník doplnit nějaké školení/vzdělání?

    - Chtěl by si pracovník doplnit nějaké školení?
- Pracovní kolektiv:
    - Cítí se v kolektivu komfortně?
    - S kým je nejvíce v kontaktu.
    - Kdo pracovníkovi nejvíce pomáhá?
- Organizační nástroje:
    - Ví pracovník, kde najde potřebné informace a dokumenty?
    - Ovládá účetní systém?
    - Vyzná se v systému práce s dokumenty?
    - Vyzná se v databázi klientů?

- Zadávání a plnění úkolů:
    - Je pracovník spokojen se způsobem zadávání úkolů?
    - Má dostatek informací ke splnění?
    - Stíhá/nestíhá plnit úkoly?
    - Jaké činnosti pracovníka baví/nebaví?
    - Má pracovník z nějaké činnosti obavy?
- Porovnání očekávání s realitou:
    - Odpovídá práce vaším očekáváním?
    - Jste s prací v organizaci spokojen?
    - Potřebuje pracovník s něčím pomoci?

Otázky jsou pouze orientační, a nemusí být použity všechny. Vždy je zapotřebí přizpůsobit rozhovor dané situaci.

Na závěr je potřeba celkově shrnout rozhovor. Je potřeba ujistit hodnoceného, že může kdykoliv přijít s problémem, otázkou nebo nějakým nápadem na zlepšení.
Úplně na konec rozvoru bude pracovníkovi nastíněn postup po konci adaptační doby.
Adaptace je velmi náročný proces, který může trvat déle než tři měsíce. Je tedy důležité, sledovat nezávisle, každého nového pracovníka a v případě nutnosti adaptaci prodloužit.

Pro lepší stmelování kolektivu budou v podniku zavedeny teambuildingové aktivity, při kterých se nový pracovník více pozná s kolegy. Jednou za dva týdny se budou pořádat společné obědy a jednou za půl roku budou zaměstnanci absolvovat teambuildingový program mimo podnik. Na tyto programy budou vyrážet obě kanceláře společně, aby se udržel dobrý kolektiv v celé organizaci. Společné obědy budou realizovány v rámci jednotlivých kanceláří.

Adaptační proces bude bedlivě sledován a průběžně vyhodnocován, v případě, že nebude zcela vyhovovat podmínkám podniku budou udělány úpravy dle potřeb.

6 Závěr

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností, které jsou nezbytné pro správné fungování každé organizace. Velké společnosti si na své zaměstnance vyhrazují dostatečný čas a zjišťují jejich spokojenost a zároveň neuspokojené potřeby spojené s prací. U malých podniků dochází v této rovině k častým nedostatkům a pracovní síly často zůstávají v pozadí zájmů.
Primárním personálním cílem je nalezení a zaměstnání vhodných pracovníků, kteří budou svou práci vykonávat co nejefektivněji.

Diplomová práce se věnovala problematice vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců ve vybraném podniku, který se zabývá poskytováním služeb v oblasti účetnictví, daní a dotačního poradenství. Cílem práce bylo na základě prozkoumání vnitropodnikový dokumentů zanalyzovat situaci ve vybraném podniku a následně z těchto poznatků, a výsledků dotazníkového šetření formulovat návrhy na zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a adaptace nových zaměstnanců v této sledované společnosti.

V teoretické části práce byla na základě studia odborné literatury vymezena problematika řízení lidských zdrojů a personálních činností. Velká pozornost byla v této části věnována kapitolám zabývajících se vyhledáváním, výběrem a adaptací nových pracovník, v těchto kapitolách byly popsány principy a metody těchto procesů. Tyto informace byly následně zužitkovány při zpracovávání praktické části.

V praktické části byla představena společnost A.B.C, pracovní pozice ve společnosti a současný systém vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků.
Následovalo dotazníkové šetření o devatenácti otázkách, které se zabývalo spokojeností se současným systémem získávání a zaškolování pracovníků. Dotazník vyplnilo všech osmnáct současných pracovníků a šest bývalých pracovníků.
Z dotazníkového šetření vyplynulo, že proces vyhledávání je v podniku nastaven efektivně. Nejvíce pracovníků se rekrutuje za pomoci internetové inzerce, na kterou podnik dlouhodobě cílí. Proces výběru je nastaven také docela efektivně, nicméně bylo zapotřebí trochu poupravit vedení výběrového pohovoru.

Dotazníkově šetření jasně prokázal, že nejslabší stránkou podniku je adaptační proces, který neměl žádná jasně definovaná pravidla, a drtivá většina dotazovaných nebyla s adaptací spokojena. Špatně nastavený adaptační proces, měl také za následek ukončování pracovních poměrů ve zkušební době.

Na konci praktické části byl z těchto důvodů představen návrh adaptačního plánu, a nová struktura pracovního pohovoru. Tyto návrhy by měly společnosti pomoci dosáhnout vyšší efektivity při výběru a usnadnit adaptaci novým zaměstnancům.

Výběr nových zaměstnanců je pro firmu velmi časově a finančně náročný proces, je proto nutné, aby tyto procesy byly správně nastaveny a zamezovali velké fluktuaci zaměstnanců.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana, Dominik BRŮHA, Petr BUKOVJAN, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, [2007]-. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 802-47-02150.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

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

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

TORRINGTON, D.; HALL, L. *Human Resource Management,* third edition 1995, Prentice Hall Europe, ISBN: 978-0-273-71075-2.

URBAN, Jan. *Projekty řízení lidských zdrojů*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0773-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-7-1.

WATSON, T. J. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM.* The Internetational Journal of Human Resource Management 2010, 21. 915 - 931

OSTATNÍ:

Přehled pracovních platforem pro rok 2023. *Cvapp.cz* [online]. [cit. 2023-01-14]. Dostupné z: https://cvapp.cz/blog/kompletni-prehled-pracovnich-platforem?ga_utm_source=google&ga_utm_medium=ppc&ga_utm_campaign=18449884063&ga_utm_term=&gclid=Cj0KCQjwtsCgBhDEARIsAE7RYh2bE3AzaeYCRDeYAtD8xQI_WR5DJ9jTkWlb2PpKwWE2JghobfqNdIwaAmZUEALw_wcB

Interní zdroje podniku A.B.C

8 Přílohy

8.1 Vzor internetové inzerce

Brněnská společnost A.B.C působí v České republice již 17 let. Zkušený tým specialistů poskytuje služby v oblasti účetnictví, daní, mezd a dotačního poradenství více jak 500 stálým klientům.

Pracovní nabídka:

Samostatné zpracování účetní agendy v podvojném účetnictví v programu Helios a Money

Popis pozice:

· kompletní vedení účetnictví svěřených firem

· zpracování faktur přijatých, vydaných a pokladny

· účtování bankovních výpisů a příprava platebních příkazů

· zpracování DPH a KH

· spolupráce při auditech a ročních závěrkách

· zpracování statistických výkazů

· spolupráce při inventarizaci majetku

Požadavky:

· minimálně SŠ nejlépe ekonomického zaměření

· všeobecný přehled v účetnictví

· praktická znalost podvojného účetnictví

· orientace v aktuální účetní a daňové legislativě

· samostatnost, pečlivost a týmová spolupráce

· komunikační a organizační schopnosti

· dobrá znalost MS Office

· znalost anglického jazyka

· nástup možný ihned

Co nabízíme:

· zajímavou a různorodou práci v přátelském týmu

· motivační platové ohodnocení

· příjemné pracovní prostředí

· odborná školení

· místo pracoviště: Brno

· firemní benefity:

* stravenky

* sick days

* výuka anglického jazyka (s českým lektorem i rodilým mluvčím)

* Multisport - karta

* služební telefon a další.

8.2 Dotazník

<u>Identifikační otázky:</u>

1. Pohlaví
    - Muž
    - Žena

2. Věk
    - 18-26 let
    - 27-36 let
    - 37-46 let
    - 47-56 let
    - 57 let a více

3. Dosažené vzdělání
    - Středoškolské s maturitou
    - Vysokoškolské – bakalářské
    - Vysokoškolské – magisterské
    - Vysokoškolské – doktorské

4. Pracujete v oboru?
    - Ano
    - Ne

5. Délka pracovního poměru
    - Méně než 1 rok
    - 1-2 roky
    - 3-6 let
    - 7-10 let
    - Více jak 10 let

Systém vyhledávání, výběru a adaptace nových pracovníků

6. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici?
    - Internetová inzerce
    - Úřad práce
    - Od známého
    - Nevzpomínám si

7. Jak dlouho jste čekal/a na odezvu na zaslaný životopis?
    - 1 týden
    - 2 týdny
    - Déle než 2 týdny
    - Nevzpomínám si

8. Kolik kol výběrového řízení jste absolvoval/a?
    - Jedno
    - Dvě

9. Jakou jste absolvoval/a výběrovou metodu?
    - Rozhovor
    - Dotazník
    - Pouze životopis
    - Praktická zkouška

10. Byl/a jste spokojen/a s průběhem rozhovoru?
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne

    - Uveďte, proč jste byl spokojen(á)/nespokojen(á)

      ---

11. Jak dlouho tento rozhovor trval?
    - Méně než 30 minut
    - Půl hodiny
    - 1 hodinu
    - Více jak 1 hodinu

12. Měl/a jste během rozhovoru dostatečný čas na své dotazy?

- Ano
- Ne

- Uveďte důvod(y), proč ne

  ---

13. Jak dlouhá byla zpětná vazba po absolvování rozhovoru?

- Druhý den
- Do týdne
- Do 2 týdnů
- Déle než dva týdny

14. Splnila pracovní pozice vaše očekávání? Popřípadě uveďte, v čem vaše očekávání splněna nebyla.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

- ---

  ---

15. Byl/a jste po nástupu řádně zaškolen/a?

- Ano
- Ne

- ---

16. Byl vám poskytnut dostatečný prostor pro seznámení se s novým prostředím?

- Ano
- Ne

- Uveďte důvod spokojenosti/nespokojenosti

  ---

17. Jak dlouho vám trvalo přizpůsobit se kolektivu?

- Méně než 2 týdny
- Měsíc
- 2-3 měsíce
- Půl roku

18. Proběhla během zkušební doby nějaká zpětná vazba na váš pracovní výkon?

- Ano
- Ne

- Pokud ano uveďte, jakou formou

  ---

19. Myslíte si, že adaptační proces je v organizaci nastaven správně?

- Ano
- Ne

- Uveďte důvod(y), proč je proces nastaven správně/špatně

Tato otázka byla pokládána pouze bývalým zaměstnancům firmy

20. Uveďte důvod ukončení pracovního poměru